

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA
EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

**Análisis y levantamiento de indicadores de gestión de los
procesos de reclutamiento y selección del grupo MAVESA**

AUTORES:

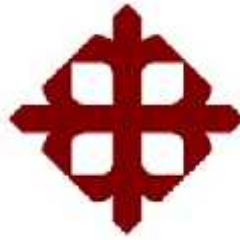
**Acuña Pinargote, Vanessa Geraldine
Gellibert Romero, Andrea María**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Rodríguez Villacís, Diómedes Hernán

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Vanessa Geraldine Acuña Pinargote y Andrea María Gellibert Romero**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciadas en Psicología Organizacional**.

TUTOR

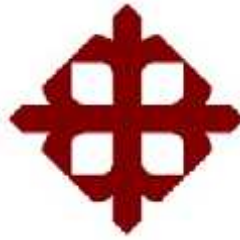
Ing. Diómedes Hernán Rodríguez Villacís

REVISOR (ES)

DIRECTORA DE LA CARRERA

Alexandra Patricia Galarza Colamarco

Guayaquil, a los 05 del mes de Mayo del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Vanessa Geraldine Acuña Pinargote**

DECLARO QUE:

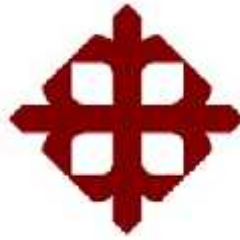
El Trabajo de Titulación **Análisis y levantamiento de indicadores de gestión de los procesos de reclutamiento y selección del grupo MAVESA** previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 05 del mes de Mayo del 2014

LA AUTORA

Vanessa Geraldine Acuña Pinargote



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Andrea María Gellibert Romero**

DECLARO QUE:

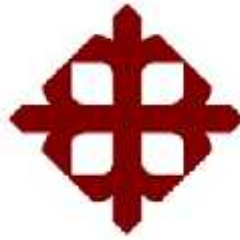
El Trabajo de Titulación **Análisis y levantamiento de indicadores de gestión de los procesos de reclutamiento y selección del grupo MAVESA** previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 05 del mes de Mayo del 2014

LA AUTORA

Andrea María Gellibert Romero



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

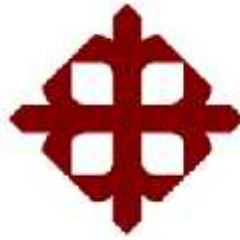
Yo, **Vanessa Geraldine Acuña Pinargote**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis y levantamiento de indicadores de gestión de los procesos de reclutamiento y selección del grupo MAVESA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 05 del mes de Mayo del 2014

LA AUTORA

Vanessa Geraldine Acuña Pinargote



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Andrea María Gellibert Romero**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis y levantamiento de indicadores de gestión de los procesos de reclutamiento y selección del grupo MAVESA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 05 del mes de Mayo del 2014

LA AUTORA

Andrea María Gellibert Romero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar presente en cada momento de mi vida, a mis padres que siempre confiaron en mí y no dudaron de mis habilidades, a mi compañera de tesis, mi gran amiga que en conjunto nos esforzamos para alcanzar los objetivos trazados en este proyecto. Y a nuestro tutor Ing. Diómedes Rodríguez quien con sus conocimientos y experiencia nos ayudó y guio en el transcurso de nuestra tesis.

Vanessa Geraldine Acuña Pinargote

Agradezco a Dios por su respaldo en esta etapa, a mis padres que siempre me motivaron a seguir luchando por alcanzar mis metas, a mi compañera de tesis que ha sido un apoyo constante de esta maravillosa etapa, y a mi amado esposo por su fiel apoyo.

Andrea María Gellibert Romero

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a Dios quien es mi amparo y fortaleza, a mis padres Rudy Acuña y Ana Pinargote por brindarme su apoyo incondicional en cada circunstancia de mi vida, su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos mi gran ejemplo a seguir.

A mi amado esposo Carlos Riquero, que con su amor incondicional y apoyo constante, me ha ayudado en esta etapa de mi vida y a mí preciosa hija Daphne Riquero Acuña, por el cual ningún sacrificio es suficiente, mi razón para seguir superándome día a día.

Vanessa Geraldine Acuña Pinargote

Dedico este trabajo de tesis a la Ing. Gabriela Vaca quien me ha apoyado desde el inicio para desarrollarme en mi etapa profesional, y a Dios por ser mi inspiración en cada paso importante y bueno que doy.

Andrea María Gellibert Romero

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. DIÓMEDES HERNÁN RODRÍGUEZ VILLACÍS
PROFESOR TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CALIFICACIÓN

**ING. DIÓMEDES HERNÁN RODRÍGUEZ VILLACÍS
PROFESOR TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Problemática	2
Justificación	3
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Hipótesis o preguntas de investigación	5
Pregunta General	5
Preguntas Específicas	5
CAPITULO I	6
MARCO TEÓRICO	6
1.1. Concepto básico de: Reclutamiento y Selección de los colaboradores	6
1.1.1. Las empresas reclutan personal	7
1.1.2. Empleabilidad	8
1.1.3. Para sobrevivir en el exigente mercado de hoy	8
1.1.4. Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001	9
1.2. Gestión de talento humano	10
1.2.1. La Gestión del área de talento humano: Selección de personal	12
1.2.2. Acciones del proceso de gestión del talento humano	13
1.3. Control de Gestión en los procesos de selección	14
1.3.1. Indicadores de Gestión	14
1.3.2. Características de los indicadores de gestión	16
1.3.3. Tipos de indicadores	17
1.3.4. Los indicadores de gestión y la planeación estratégica.	19
1.3.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	19
1.3.6. Metodología para la construcción de un sistema de indicadores	21
1.3.7. Kpi's selección y reclutamiento de personal	22
1.3.8. La clave del proceso de selección de Kpi's	23
1.4. Beneficios derivados de los indicadores de gestión	24
1.4.1. Importancia del uso de indicadores en el proceso de selección de personal	25
1.4.2. Determinar indicadores a utilizar	25
1.4.3. Los criterios para establecer indicadores de gestión	26
1.4.4. ¿Por qué medir y para que?	26
1.4.5. Dimensión de los indicadores de Gestión	27
1.5. Clasificación de los indicadores de selección a utilizar	28
1.5.1. Gastos de Selección de Personal	28
1.5.2. Tiempo de Selección	29
1.5.3. Entrevistas de personal	29
1.5.4. Personal seleccionado	30
1.5.5. Aplicación del proceso de reclutamiento y selección	30
1.6. Los indicadores de gestión y la planeación estratégica	32
CAPITULO II	33

ANÁLISIS DE LA EMPRESA -----	33
2.1. Reseña histórica-----	33
2.2. Misión-----	34
2.3. Visión-----	34
2.4. Reglamento-----	35
2.5. Políticas-----	35
2.6. Marcas de comercialización-----	35
2.7. F.O.D.A de la empresa MAVESA-----	36
CAPITULO III -----	38
METODOLOGÍA -----	38
3.1. Modalidad básica de la investigación-----	38
3.2. Método de Investigación-----	38
3.3. Recolección de Datos-----	40
3.3.1. Fuentes Primarias-----	40
3.3.2. Fuentes Secundarias-----	40
3.4. Beneficios-----	40
3.5. Población y Muestra-----	41
3.6. Operalización de variables-----	41
CAPITULO IV -----	43
PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN -----	43
4.1. Indicadores de Gestión-----	43
4.1.1. Tiempo del proceso de reclutamiento y selección ejecutado a todo tipo de cargos (40 días Óptimo).-----	44
4.1.2. Proceso de Reclutamiento y Selección de personal-----	45
4.1.3. Tiempo de reclutamiento y selección de personal como propuesta, a partir de Mayo 2014.-----	52
4.1.4. Tiempo del proceso de reclutamiento y selección de Pasantes-----	52
4.2. Aplicación de indicadores-----	53
CONCLUSIONES -----	67
RECOMENDACIONES -----	68
BIBLIOGRAFIA -----	69
ANEXOS -----	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Operación de Variables -----	41
Tabla No. 2 Proceso estimado de duración en Mavesa -----	44
Tabla No. 3 Tiempo de reclutamiento y selección propuesto a partir de Mayo 2014-----	52
Tabla No. 4 Tiempo establecido de reclutamiento y selección de Pasantes---	52
Tabla No. 5 Aplicación de Indicadores en el 2013 -----	53
Tabla No. 6 Requerimiento de Personal mes de septiembre 2013 -----	55
Tabla No. 7 Reclutamiento y Selección mes de Septiembre 2013-----	55
Tabla No. 8 Control del proceso del mes de Septiembre 2013 -----	56
Tabla No. 9 Requerimiento de Personal mes de octubre 2013 -----	56
Tabla No. 10 Reclutamiento y Selección mes de Octubre 2013-----	58
Tabla No. 11 Control del proceso del mes de Octubre 2013 -----	59
Tabla No. 12 Requerimiento de Personal mes de Noviembre 2013-----	60
Tabla No. 13 Reclutamiento y Selección mes de Noviembre 2013-----	61
Tabla No. 14 Control del proceso del mes de Diciembre 2013 -----	62
Tabla No. 15 Requerimiento de Personal mes de Diciembre 2013-----	64
Tabla No. 16 Reclutamiento y Selección mes de Diciembre 2013-----	64
Tabla No. 17 Control del proceso del mes de Diciembre 2013 -----	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos N° 1 Gestión del proceso de reclutamiento y selección en el 2013---	54
--	----

RESUMEN

El presente trabajo de titulación ha tenido como propósito analizar los procesos de reclutamiento y selección, donde se ha realizado un diseño de indicadores para la gestión del mismo.

La información que se recolectó fue mediante un proceso de estudio de campo en la empresa, donde intervino: entrevistas, interacción con clientes internos y reuniones en el área de selección que permitieron conocer cómo se estaban llevando los procesos de reclutamiento y selección a nivel nacional, aquello permitió integrar nuevos formatos que informen la manera que se está llevando el proceso desde la búsqueda hasta la contratación de una persona, este proceso nos reflejaría o no con el tiempo su eficacia y la evaluación de la misma.

Palabras Claves: (Reclutamiento, selección, eficacia, estudio de campo, gestión, indicadores)

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial las organizaciones deben tener un conocimiento amplio de su funcionamiento, además la información con que cuentan debe ser confiable y precisa. A fin de garantizar una toma de decisiones acertada, que generen beneficios al talento humano y explotar el conocimiento en el área de selección de personal. Es primordial hoy en día en este país direccionado al desarrollo, donde las empresas deben competir ofreciendo una mejor calidad bien sea en su producto o servicio, con una mejor eficiencia en su administración, donde sus clientes son cada vez más exigentes; por ende el área de selección de personal debe detectar las ventajas competitivas al mercado.

En este sentido, los indicadores de gestión son una herramienta que nos permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos, etc.) y cualitativa (la cual se puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con los clientes internos), a través de ellos podemos conocer el desempeño de la empresa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual nos permitirá ver cómo estamos llevando cada proceso, incluso identificar cualquier desviación que nos permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores nos acercara a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

Antecedentes

Maquinarias y Vehículos S.A. es una empresa que está orientada a ofrecer calidad de servicios a clientes internos y externos, caminando siempre por vías de desarrollo. Actualmente cuenta con aproximadamente 670

colaboradores en todo el grupo, su crecimiento es cada vez más notorio por lo que requiere una buena gestión al momento de llevar a cabo el proceso de selección hasta la contratación, este tema se llegó a conversar con la Gerente Nacional de talento humano donde se pudo notar la necesidad de levantar información e investigación que ayude al área de personal a una buena gestión de los procesos ya que estos se llevan a cabo diariamente, de esta manera surge la necesidad de investigar indicadores que ayuden a la gestión de esta área que traiga resultados positivos.

Problemática

Los procesos de selección se tornan cada vez más importante en las empresas ecuatorianas debida a las plazas de trabajos existentes. Actualmente en el área de selección de Grupo Mavesa cuenta con un nivel debajo a lo esperado en cuanto al proceso de gestión de enfoque y actividades del área de selección de personal, ocasionando así un descontrol de las actividades administrativas; generando desorganización en el cumplimiento de los mismos, desperdicio de gran cantidad de tiempo útil y esfuerzo en el trabajo administrativo. Se desconoce de manera cuantificada los procesos de selección que se llevan por mes, también lo que es considerable en: el número de candidatos que participan en el proceso, los candidatos que se realizan exámenes médicos, los que se retiran del proceso, las personas que ingresan por mes, el costo por candidato, por fuente, tiempo de búsqueda y el desempeño después de la incorporación en la empresa.

Podemos evidenciar que existen procedimientos administrativos para reclutar, seleccionar e integrar al personal nuevo, pero no cuenta con indicadores de gestión específicos para el área que ayuden a medir cómo

van los procesos. No se dispone de un esquema general único, haciendo que los procesos de selección de personal en unos casos, se desarrollen sin cumplir con todos los requerimientos necesarios para este objetivo o en otros. Además se ha identificado que los procesos de selección aumentan de una manera más progresiva, en algunos casos no se realiza ya requerimientos a tiempo por parte de quien solicita, desfavoreciendo como otro punto más, la manera de cuantificar la cantidad de requerimientos por área y cargo; de acuerdo a esto tardaría en empezar y disminuiría la posibilidad de haber un buen proceso de selección. El no tener bien definido el concepto de control de gestión ha ocasionado no poder valorar el grado de cumplimiento de objetivos, tener una herramienta para la toma de decisiones, ni poder evaluar la consecuencia de los resultados por los diferentes responsables.

Justificación

Pertinencia

Se considera pertinente la elaboración de esta temática ya que es un proceso innovador de cambio en el mercado actual, las empresas buscan aplicar proyectos relacionados con el desarrollo de gestión humana que los llevará a cumplir con la planeación estratégica empresarial.

Importancia

- Enfoque científico

Mediante a la fundamentación de teorías aplicadas por varios autores que sustentan el desarrollo de gestión de talento humano.

- Enfoque social

Conoceremos el manejo de los procesos administrativos del área de selección en talento humano del Grupo MAVESA, enfocado en las personas que participan en los procesos de selección.

Línea de investigación de la carrera Psicología Organizacional

El objeto de estudio está orientado a cumplir con las líneas de investigación que tiene la carrera de Psicología Organizacional, de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, aprobados por el SINDE. Dichas líneas de investigación tiene relación con la Salud y Bienestar Humano, ya que el desarrollo del proyecto promueve el crecimiento profesional y estabilidad de los colaboradores en la organización.

Objetivos

Objetivo General

Establecer los indicadores de gestión en los procesos de reclutamiento y selección del grupo MAVESA.

Objetivos Específicos

- Analizar los componentes del proceso de reclutamiento y selección, a través de entrevistas y revisión de documentos.
- Identificar los procesos de reclutamiento y selección que son ejecutados mensualmente, a través de parámetros de medición.
- Evaluar los procesos una vez cumplido el tiempo de cada contratación a través de un estudio de campo.

Hipótesis o preguntas de investigación

Pregunta General

¿De qué manera se gestiona los procesos de reclutamiento y selección en la empresa de servicio automotriz?

Preguntas Específicas

- ¿Los procesos de reclutamiento y selección cuentan con los componentes necesarios y funcionan de forma eficaz?
- ¿De qué manera se cuantifica los procesos de reclutamiento y selección que son ejecutados mensualmente?
- ¿Cómo se evalúan los procesos una vez cumplido el tiempo de contratación?

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se muestran las principales ideas que en la actualidad existen sobre el tema objeto de este estudio, donde se considerará temas sobre el proceso de reclutamiento, selección y la manera de implementar los indicadores de gestión en el área de selección de personal de Grupo Mavesa.

1.1. Concepto básico de: Reclutamiento y Selección de los colaboradores

Es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en las empresas; por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. (Villegas, 2004)

Los procesos de reclutamiento y selección han ayudado mucho en este tiempo, puedo ver que cada vez existen mejores maneras de gestionar los procesos. Las herramientas que a través de la tecnología se proporciona, facilitan la manera de llevar un buen control de cada proceso que se lleva a cabo, sin embargo siempre se tratará de optar para la mejor manera.

1.1.1. Las empresas reclutan personal

Los procesos de selección que se dan hoy en día en nuestro país. Se explica que en la búsqueda laboral cada vez pesa más el comportamiento, pensamiento y poder de análisis.

Los procesos de selección pueden tomar hasta cinco semanas independientemente de que Ecuador en los primeros siete meses del año haya registrado un nivel del 5,2% de desempleo y un 53,3% de subempleo, la oferta y la búsqueda de empleo toman un giro más moderno. En la actualidad, las empresas se dedican a reclutar aspirantes por su nivel de talento. La valoración de los empleadores arranca por el nivel de comportamiento, de pensamiento y de análisis. (Diario Hoy, 2012)

Hoy en día se ha dado un espacio importante para reclutar y seleccionar personas. Las empresas cada vez permiten que el área de talento humano gestione los procesos de selección, por lo que optimiza la manera de reclutar y contratar. Aunque nuestro mercado aún sigue siendo muy joven en cuanto a talento humano, las empresas buscan actualizarse no solo para posicionarse en el mercado sino para llevar de la mejor manera la gestión de los procesos.

1.1.2. Empleabilidad

Es la posibilidad de conseguir un nuevo empleo, las personas son mas o menos empleables, tienen una empleabilidad alta o baja y ésta podrá medirse en meses u otra unidad de tiempo. Las empresas cuidan la empleabilidad de su personal, son las más deseadas por los buscadores de empleo y a su vez las que mantienen un mejor vínculo con sus empleados. (Alles, 2006)

La empresa cuida al colaborador, debido a que nos encontramos con un mercado que busca igual o mejorar a su competencia. En este momento las personas no duran los mismos años de antigüedad que antes, por lo que siempre se busca la manera de optimizar el tiempo con el colaborador, a través de beneficios y etapas de crecimiento que también ayuden al prestigio de la empresa.

1.1.3. Para sobrevivir en el exigente mercado de hoy

Para sobrevivir en el exigente mercado de hoy estar certificado en ISO 9001 permite a cualquier organización cumplir y responder a las exigencias de clientes que, cada vez más, requieren proveedores certificados. Antes, la calidad era la mejor opción para diferenciarse de la competencia.

Hoy resulta ser una exigencia estratégica para toda empresa que quiera ser reconocida en el mercado, y un factor del que depende la supervivencia de cualquier organización. Además de ser una excelente base de gestión desde la que abordar más fácilmente otras certificaciones, ISO 9001 permite a la pequeña y mediana empresa situarse al nivel de las más grandes, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el agresivo mercado actual. (Aenor, 2013)

La mayoría de las empresas tiene como objetivo tener la certificación por parte de la normas ISO 9001, y no solamente tenerla en algunos casos sino mantenerla, ya que esto representaría la forma en que los empleados han llevado por delante la empresa y los clientes externos llegan a conocer el cumplimiento a través de la disciplina que lleva.

1.1.4. Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001

Son los principios de la gestión de calidad, un modelo que está fundamentado en ocho principios básicos:

- Enfoque al cliente, es decir que determina sistemáticamente las necesidades y expectativas de los clientes y evaluar de forma periódica la percepción de los mismos acerca de su satisfacción.
- El liderazgo, involucrar a la alta dirección de la organización en la construcción y el logro de una visión de futuro compartida, y en el logro de unos objetivos que permitan alcanzarla.
- Participación del personal, construir el sistema de gestión de calidad con la contribución de todos los empleados de la organización, asegurando además su competencia conductual y técnica para el logro de los objetivos.
- Enfoque basado en procesos, entender la organización como un conjunto de procesos, mutuamente articulados para el logro de los objetivos.
- Enfoque de sistema para la gestión, aplicar los fundamentos de la teoría general de los sistemas a la gestión de la calidad de la organización.
- Mejora continua, buscar que la organización tenga cada vez mayor capacidad para cumplir con los requisitos de calidad de sus productos y

servicios, tanto los que son establecidos por los clientes como los de carácter legal y reglamentario.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, utilizar de manera productiva la información obtenida de la medición y el seguimiento de los procesos, para reducir la incertidumbre de los directivos en la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, hacer los proveedores unos “aliados de negocios”, que contribuyan en la calidad y la oportunidad de sus suministros a la propia calidad y oportunidad de los de la organización. (Atehortúa, 2007)

De esto se puede percibir que la gestión de calidad no se logra con una sola persona, sino con un grupo de personas que también desean lo mismo. Esto ayuda a obtener mejores resultados a futuros en el grupo automotriz y mejorar cualquier falla que se esté presentando.

1.2. Gestión de talento humano

El área de recursos humanos también experimenta cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfadada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones esta área va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno. Así pues, la pregunta anterior tiene bastante sentido: ¿Qué hacer con el área de recursos humanos frente a semejante cambio y a tanta presión de las circunstancias externas? La

época del despilfarro, del acomodo y la complacencia quedó atrás, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. Las áreas de inercia y de resistencia se deben suprimir en esa carrera desenfrenada. ¿Y cuál es la respuesta a la pregunta inicial? ¿El área de talento humano se debe mantener? ¿O ya no tiene futuro? ¿Deben buscar otra profesión los profesionales de talento humano o volverse consultores internos o independientes?

La respuesta será negativa en algunas situaciones. El área de recursos humanos no se debe mantener. Se debe eliminar si no trae ninguna contribución al negocio de la empresa o no favorece el ajuste a las demandas del nuevo ambiente empresarial. Es superflua cuando no añade nada y solo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que en nada mejoran el desempeño de las personas. Se debe suprimir si funciona como elemento de resistencia y bloqueo al cambio y la innovación, y si se mantiene como centro de gastos que no trae ningún retorno a la organización. En estos casos, las demás áreas toman la iniciativa de asumir la gestión del talento humano dentro de un estilo totalmente descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales.

Pero la respuesta será afirmativa en otras situaciones. El área de recursos humanos se debe mantener y ampliar; mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las

personas, volviéndolas emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad.

Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios, esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de Recursos Humanos consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente. (Chiavenato, 2009)

Es notorio el cambio que ha dado las empresas ecuatorianas, la exigencia al cambio se ha vuelto notable. Las personas se preparan más para poder ser contratadas, por lo que las empresas también se preparan para recibir al futuro cliente interno que aportará con sus competencias, habilidades. Anteriormente esto iba hacer difícil, hoy en día es donde se vuelve cada vez más importante, llevar adecuados procesos.

1.2.1. La Gestión del área de talento humano: Selección de personal

La gestión del área en una organización no solamente deberá estar orientada a las acciones de: Reclutar y Seleccionar postulantes externos con el objeto de proveer a la organización necesaria en calidad, cantidad y tiempo, y al mínimo costo posible. Deberá ver de qué manera la gestión del conocimiento es aplicada sistemáticamente a fin de que se produzcan las

innovaciones necesarias que permitan a la organización alcanzar una ventaja competitiva. Para ello debe ajustar el plan maestro de Recursos Humanos al Plan Estratégico de la Organización. (Perissé, 2008)

La organización cuenta con el desarrollo del plan estratégico, y busca la manera de transmitir al colaborador desde que ingresa. Es por eso que dentro del proceso cuando el colaborador va a ingresar, se toma cada vez mayor tiempo la inducción para que no solo conozca la empresa en su estructura sino hacia donde desea llegar. El tiempo es un indicador que ayuda a saber cuánto se puede llegar a conocer de la empresa.

1.2.2. Acciones del proceso de gestión del talento humano

La planificación hace referencia, por lo menos, a los siguientes asuntos esenciales para la gestión de talento humano:

Se determina las competencias requeridas para cada uno de los cargos de la identidad. Estas competencias deben partir de la estructura organizacional definida, en términos de las responsabilidades y autoridades. ISO 9001, NTCGP 1000, ISO 14000, OHSAS 18001 e ISO 27001 establecen que las competencias deben expresarse en término de educación, formación, experiencia y habilidades. La educación hace referencia al ciclo formal (bachillerato, educación, tecnología, profesional o posgraduada) la formación hace referencia a la educación continua o educación para el trabajo, sobre temas específicos relacionados con el cargo y que habitualmente se adquiere a través de cursos, seminarios, diplomados o congresos. Planificar la selección de los empleados, con fundamento en las competencias definidas. Planificar la formación que se va a realizar, a partir del reconocimiento de necesidades de mejora de la competencia del personal. (Atehortúa, 2008)

Todo este proceso lleva un orden, y este orden es establecido gracias a procedimientos establecidos de normas que deben cumplirse. El grupo de servicio automotriz, cuenta con una certificación que desea mantener, se trabaja mucho para cumplir con lo que se pide ya que entre más va creciendo una empresa, más son las responsabilidades y procesos por cumplir.

1.3. Control de Gestión en los procesos de selección

Para gestionar los procesos de selección, deben registrarse todas las operaciones planificadas y terminadas en relación al: requerimiento de personal, costo, reclutamiento, selección y contratación, por lo que es necesario proceder con indicadores de gestión adecuados al proceso.

1.3.1. Indicadores de Gestión

Definida como la expresión cuantitativa del desempeño de una empresa, área o de un colaborador; que al ser comparada con las metas u objetivos propuestos, nos permiten tomar acciones preventivas o correctivas. En pocas palabras, es una medición de objetivos, metas; del colaborador, del área y de la empresa. La medición se hace importante para saber dónde estamos (inicio del proceso), como vamos (proceso en curso vs medición), disminuye la subjetividad en la calificación (evaluaciones de desempeño), incrementa la credibilidad, (resultados medidos), Incrementa la solución creativa de los problemas (El indicador permite los retos mayores). (Ayubi, 2012)

Medir los resultados de un proceso, nos permite ver el reflejo de lo que se ha trabajado y de que manera se lo ha estado haciendo. Llevar un sistema de

este control implica tiempo, pero aquello ayudará a tener mejores resultados a futuro.

Un indicador es algo que sirve para indicar o que indica (es decir, que muestra algo con señales o indicios). El indicador puede ser físico (como una señal de tráfico) o abstracto (como una estadística).

Gestión, por otra parte, es la acción y efecto de gestionar o administrar. Estos procedimientos buscan concretar diligencias para alcanzar un objetivo o lograr algo.

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados. Los expertos distinguen entre distintos tipos de indicadores de gestión, que estudian las ventajas competitivas, la utilización de recursos, la calidad de servicio.

Los indicadores más usados son aquellos que se basan en datos económicos y que permiten conocer la evaluación de las ventas y de los costos. Todas las empresas pretenden que el indicador de ventas muestra

aumentos sostenidos, mientras que el indicador de costos debe descender o, al menos, mantenerse bajo control para maximizar las ganancias.
(WordPress)

1.3.2. Características de los indicadores de gestión

De acuerdo a Cervera (2001) son necesarios para realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los resultados previstos en los procesos. El conjunto de indicadores de todos los procesos de gestión de una organización ayuda a conocer, mediante métodos eficaces y eficientes las áreas que se necesitan mejorar para un rendimiento óptimo de la organización.

Los indicadores de gestión de calidad se pueden definir con muy variados nombres y denominaciones (objetivos, de eficacia, de eficiencia, operativos, estratégicos, de medida, cuadrantes, cuadro de mando, intermedios, finales y así en un largo etc.; sin embargo, y teniendo en cuenta todas las matrices que se crean oportunos, siempre manifiestan el control de una variable o característica que es necesario analizar para una correcta gestión.

La medición por indicadores es factor crítico para gestionar los procesos, dado que algo que no se mide o analiza no se puede controlar, y si no se controla no se puede gestionar, de ahí la extrema importancia que tiene en cualquier sistema de gestión.

Los supuestos que influyen en un sistema de seguimiento y medición por indicadores son:

- La definición de la variable a controlar.
- Cuantificación de los parámetros críticos

- La variable y los parámetros que deben estar bajo control.

A continuación, se citan en algunas de las ventajas más destacadas de la medición de los procesos por indicadores que se aportan a la organización:

1. Se basan en hechos reales o datos reales.
2. Visualización con facilidad a las tendencias.
3. Muestran el efecto de las medidas del proceso.
4. Se pueden tomar acciones de control de forma rápida.

Los indicadores pueden aplicarse a cualquier área funcional de la organización, pero por orden de prioridades se deben concentrar en aquellos factores que más afectan a la eficacia y eficiencia de la organización, como pueden ser:

- Resultados empresariales.
- Satisfacción de los clientes.
- Eficacia de los procesos.
- Satisfacción de los empleados.

1.3.3. Tipos de indicadores

Mediante a López y Gadea (1992), una clasificación de indicadores según su naturaleza pueden ser:

- Indicadores de Economía: Establecen una comparativa de costes entre lo predecible y lo real. Llevan consigo la organización de los recursos (materiales y humanos) y su correcta distribución.

- **Indicadores de Eficiencia:** Evalúan si los recursos utilizados para la presentación de un servicio son óptimos. Se efectúa una comparativa de las tareas o servicios a desarrollar, con los recursos económicos, humanos o materiales disponibles, con el fin de conseguir el mejor rendimiento (estableciendo plazos de tiempo).
- **Indicadores de Eficacia:** Evalúan los resultados concretos y el funcionamiento de la institución sobre la población marco que está incluido en la cartera de servicios. Se mide el funcionamiento del hospital y su adaptación al medio.
- **Indicadores de efectividad:** Buscan el resultado final óptimo, para lo cual comparan los resultados reales con los que se marcaron como objetivo.
- **Indicadores de rendimiento operacional:** relacionan la inversión con la producción; dan idea de lo que se puede esperar del negocio con un determinado grupo de recursos, o que recursos se necesitan para producir ciertas cantidades de producción con determinados niveles de calidad. Son indicadores de retorno de la inversión en recursos del negocio. Dan idea de cuánto se puede producir a partir de un grupo de recursos de inversión.
- **Indicadores de coste- efectividad:** Relacionan la inversión con el uso, relacionan la opinión de los clientes sobre el rendimiento del producto/servicio (efectividad) con el coste de recursos para proporcionar el producto.

- Indicadores de impacto: Relacionan el uso que se hace del negocio, productos/servicios con el uso potencial que ellos se podría hacer. Ayudan a responder ¿Está consiguiendo el negocio lo que se propuso conseguir?

1.3.4. Los indicadores de gestión y la planeación estratégica.

Según Jaramillo (2012) los indicadores de gestión resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de una misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la compañía. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión. Todo el personal debe entender cuál es la estrategia y de qué forma está contribuyendo con su trabajo y su rendimiento individual a lograr el resultado global.

El conjunto de indicadores de gestión que se defina debe permitir comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa respecto al logro de las metas y objetivos que se han establecido.

1.3.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

De acuerdo a Alles (2008) la construcción de un indicador es un proceso de complejidad variable desde el encuentro directo hasta el cálculo de proporciones, razones, tasa o índices más sofisticados.

La calidad de un indicador depende de los componentes utilizados en su construcción, así como los sistemas de información, recolección y registro de tales datos. De igual manera los indicadores deben ser fácilmente utilizados

e interpretables por los analistas y han de ser comprensibles para los usuarios de la información como los gerentes y tomadores de decisión. Mantener la simplicidad de la construcción de los indicadores a veces no es un proceso fácil pues, en la mayoría de los casos, los datos no están disponibles, o son limitados, o se encuentran dispersos, o bien no tienen continuidad en el tiempo.

Para Cárdenas (2009) al momento de construir los indicadores hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Empiece por definir el indicador del nivel del resultado de máxima jerarquía, y después, los de menor nivel en la jerarquía.
- Al seleccionar un indicador reflexione sobre el tiempo, la factibilidad y costo de su medición o verificación en campo y sobre la disponibilidad del indicador en el sistema. Muchas veces se eligen indicadores sin tomar en cuenta su capacidad de ser medidos o verificados, de manera que su recolección resulta después imposible.
- Si los medios de verificación de un indicador no son accesibles o toman mucho tiempo, es preferible cambiar de indicador. Es importante validar la pertinencia y relevancia de los indicadores en eventos agrúpaes, como revisiones periódicas.
- Exponer el concepto de lo que se quiere medir y llegar a un acuerdo por consenso, partiendo de referentes claros como los objetivos, la misión y el propósito por seguir.
- Diferenciar la definición del indicador en variables reconocibles, diferenciadas unas de otras.
- Analizar la capacidad de los indicadores corresponde a nivel de resultados que se quiere evaluar. Dar respuesta a la siguiente pregunta

¿Tiene cada indicador de la lista elaborada relación con el propósito y los objetivos del programa o del servicio?

- Formular indicadores medibles y objetivamente verificables. Recordar que un paso clave será la determinación de la unidad de análisis. Preguntarse ¿Quiénes serán objeto de la medición (actividades, personas, instituciones, organizaciones o grupos).
- Identificar la unidad de medida: valor absoluto o porcentaje para información cuantitativa; tipo, nivel o grado para información cualitativa.
- Una vez obtenida la lista de indicadores, preguntarse si estos efectivamente son medibles y objetivamente verificables; preguntarse: ¿Hasta qué punto indican lo que quiero observar y medir?
- Depurar la lista seleccionando los indicadores más relevantes y viables de acuerdo al propósito y los objetivos que han sido diseñados.
- Establecer la periodicidad con la que se debe recolectar la información y el costo que esto puede implicar de ser necesario.
- Preguntarse quienes y a través de que técnicas recogerán la información para cada indicador o para un grupo de ellos, puesto que una sola técnica pueden en muchos casos, resultar útil para recoger información de varios indicadores.

1.3.6. Metodología para la construcción de un sistema de indicadores

La construcción de un sistema de indicadores debe responder a los siguientes puntos claves:

- ¿Qué se hace?: En referencia a las actividades y resultados esperados.
- ¿Qué se desea medir?: Respecto a las actividades prioritarias objeto de análisis.

- ¿Quién utilizará la información?: Selección de personas destinatarias.
- ¿Cada cuánto tiempo?: Periodicidad de la obtención de información que dependerá del tipo de actividad y de la persona destinataria.
- ¿Con qué se compara?: Establecimiento de referentes externos o internos.

Por último, señalar la importancia de una metodología participativa para la construcción del sistema de indicadores que permita interactuar a las personas participantes con el objetivo de alcanzar la máxima efectividad de los indicadores. (Analistas, 2007)

1.3.7. Kpi's selección y reclutamiento de personal

Los indicadores claves del proceso de reclutamiento y selección deben identificarse en toda empresa para ser efectivos y encajar con los objetivos estratégicos de la organización. Como grupo creemos fielmente que el proceso de reclutamiento y selección debe poseer indicadores claves que satisfagan las necesidades de reclutamiento y selección en el tiempo esperado, siendo que los indicadores del proceso de reclutamiento y selección son claves y efectivos para la toma de decisiones. Además los indicadores del proceso de reclutamiento y selección contribuyen a los objetivos estratégicos de la organización.

Los indicadores son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos. (RRHH, 2011)

Definir de manera precisa lo que se ha estado realizando no solo ayuda a la gestión, sino a conocer en el futuro lo que se ha estado haciendo. Evaluar a través de los años los procesos. Esto no solo ayuda a medir aquello sino el índice de salida de personal y entrada del personal a reemplazar.

1.3.8. La clave del proceso de selección de Kpi's

Aunque cada empresa tiene sus propios Kpi's, las mediciones más comunes apuntan a tener indicadores de la productividad de los empleados, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad del negocio, el cumplimiento de plazos, la eficacia de los procesos, los tiempos de desarrollo de trabajos, el uso de los recursos, el crecimiento, control de costos, el nivel de innovación y desempeño de la infraestructura tecnológica.

En general, los indicadores más utilizados ayudan a las organizaciones a determinar si se están manejando acertadamente los recursos y costos, contribuyendo a que la gerencia tenga una noción clara de lo que acontece en un momento específico para tomar medidas correctivas oportunamente.

Definir, sin embargo, un conjunto correcto de Kpi's en cada organización tiene sus complejidades, ya que el desafío real no es seleccionar sólo indicadores que ayuden a cumplir con las metas presupuestarias, sino también, y más importante aún, que estén en perfecta sintonía con las metas estratégicas de la empresa. (Luzardo, 2010)

Por lo anteriormente expuesto, cuando se definen los Kpi's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los indicadores tienen que ser:

- Específicos
- Medibles

- Alcanzables
- Realista
- A Tiempo

1.4. Beneficios derivados de los indicadores de gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente: la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y se logren los resultados deseados.

Benchmarking de procesos y actividades: Si una organización pretende mejorar sus procesos internos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y abrirse al entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica se facilita si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Conducción del cambio: Un adecuado sistema de medición le permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Monitoreo del proceso: El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el

proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino para implementar las acciones. (Jaramillo, 2012)

Los indicadores deben ser pertinentes, precisos, confiables y económicos o rentables en su medición. Sin medición no podemos evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener e innovar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades vinculadas a la Dirección de Recursos Humanos. (People, 2010)

1.4.1. Importancia del uso de indicadores en el proceso de selección de personal

Según Arroyo (2012) para saber si un proceso de selección alcanza su objetivo, que es llenar una vacante con el candidato adecuado a las exigencias del puesto, es decir, para saber si el proceso de selección es eficaz, se necesitan indicadores que midan la eficacia de este proceso.

No solo se trata de seleccionar al candidato adecuado para el puesto sino de hacerlo en el menor tiempo posible y con los instrumentos que puedan predecir mejor el desempeño exitoso del candidato seleccionado.

1.4.2. Determinar indicadores a utilizar

De acuerdo a Alles (2005) se sugiere analizar los principales aspectos que la dirección de la organización desea controlar en función de la estrategia

global. Será de gran utilidad tomar un periodo de prueba que sea representativo en la actividad de selección, y calcular los indicadores elegidos por ese lapso.

Si a partir de una buena base de información de la misma compañía, se diseña una plataforma inteligente de indicadores – simple, sencilla y precisa- realizando un control de los indicadores claves, esto lo permitirá optimizar el resultado de sus negocios, fin último de toda organización. Para que los indicadores sean útiles y se justifique hacerlos, deben ser pocos y muy bien elegidos por representar aspectos importantes para esa organización en particular. Los perfiles son cada vez más exigentes, tanto en conocimientos como en las competencias requeridas, en un mercado altamente profesionalizado. Esto significa que en ocasiones la demanda queda insatisfecha o es muy difícil de satisfacer.

1.4.3. Los criterios para establecer indicadores de gestión

Mediante la página web de (Gerencia, 2013) cuando un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

1.4.4. ¿Por qué medir y para que?

De acuerdo a Pérez (2004) la medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar,

ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa. Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

1.4.5. Dimensión de los indicadores de Gestión

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está soportado por un verdadero beneficio; puede utilizarse una sencilla técnica que consiste en responder cuatro preguntas básicas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado. Claro que requiere de un poco de tiempo evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativa o negativamente, la respuesta está asegurada. (Jaramillo, 2012)

1.5. Clasificación de los indicadores de selección a utilizar

Dentro del proceso de gestión se cuenta con ciertos indicadores que se podrían utilizar en la etapa de reclutamiento y selección, de los cuales se describen a continuación:

1.5.1. Gastos de Selección de Personal

Mediante Visualreport (2013) para construir el presupuesto de recursos humanos no basta con calcular los costes de empresa de los nuevos efectivos contratados, hay que contar con los gastos del proceso de selección (internos o externos). Como el coste de selección al número de seleccionados. Objetivo a alcanzar: minimizar el coste unitario y tiempo o plazo de selección. Habrá que realizar un comparativo de los costes

asociados a la selección interna respecto a la subcontratada por tipo de puestos.

- Descripción de la fórmula: Coste de selección de recursos humanos respecto al número de seleccionados.
- Categoría de RRHH: Selección de recursos humanos.
- Unidad de medición: Monetaria.
- Objetivo a alcanzar: Minimizar el coste unitario.
- Siguiendo indicador: Tiempo o plazo de selección.

1.5.2. Tiempo de Selección

Nos sigue diciendo Visualreport (2013) que dependiendo del sector de actividad al que pertenezca la empresa, es necesario una política de captación de recursos humanos muy ágil y flexible donde los plazos de selección sean óptimos.

- Descripción de la fórmula: Días promedio de selección de personal.
- Categoría de RRHH: Selección de recursos humanos.
- Unidad de medición: Número de días.
- Objetivo a alcanzar: Minimizar.
- Siguiendo indicador: Entrevistas a candidatos.

1.5.3. Entrevistas de personal

También nos comenta en Visualreport (2013) que el proceso de selección debe cuidar especialmente la fase de entrevistas que permite filtrar según criterios de competencias los candidatos seleccionados. Establecer una clasificación de entrevistados por perfiles, áreas funcionales y/o unidades de negocio.

- Descripción de la fórmula: Número de entrevistas promedio por selección (internas y externas).
- Categoría de RRHH: Selección de personal.
- Unidad de medición: Número de entrevistas
- Objetivo a alcanzar: Optimizar.
- Siguiendo indicador: Seleccionados.

1.5.4. Personal seleccionado

En Visualreport (2013) nos menciona que una parte muy importante en la gestión de recursos humanos es la gestión de volúmenes que comprende las acciones de control y análisis relativas a la dotación óptima de los recursos en la organización. Para realizar el seguimiento de la volumetría de personal se tiene que detallar el análisis de efectivos por los diferentes criterios de clasificación.

- Descripción de la fórmula: Número de personas seleccionadas en los 12 últimos meses.
- Categoría de RRHH: Selección.
- Unidad de medición: Número.
- Objetivo a alcanzar: Optimizar a las necesidades estratégicas.

1.5.5. Aplicación del proceso de reclutamiento y selección

Menciona Quintero (2013) en la documentación sobre los indicadores de gestión humana y su rol en la productividad organizacional. La aplicación de tiempo en el proceso de reclutamiento y selección debería ser:

- Aprobación de la vacante: 3 días

- Reclutamiento: 8 días
- Preselección: 3 días
- Pruebas: 8 días
- Entrevistas: 15 días
- Análisis de la Selección: 8 días
- Referenciación: 3 días
- Presentación del Candidato: 2 días
- Adaptación del Candidato: 2 días

Total= 52 días

Total = 40 cargos

% cargos vacantes

% CV = Número de Cargos Vacantes/ Número Total de Cargos

% 30= 12/40

Vacantes Abastecidas

% VA = Número de Vacantes Abastecidas Número de Vacantes / Número de procesos por cargo

% 41= 5/12

Números de Procesos por cargos

#PC = Número de procesos realizados / Número de Cargos Abastecidos

2,4 = 12/5

Proceso de vinculación y compensación

- Aviso al seleccionado: 1 hora
- Presentación de documento: 3 días
- Elaboración y firma del contrato: 3 días
- Inducción: 3 días
- Capacitación en el cargo: 3 días

Total= 11 días

A través de esta medición es la manera en como se ayudará a determinar los procesos que se llevan a cabo de reclutamiento y selección. Si bien es cierto el tiempo mencionado es lo que se estima lograr, pero se debe empezar, ya que podría ocasionar dificultades más adelante.

1.6. Los indicadores de gestión y la planeación estratégica

Según Jaramillo (2012) en el artículo que él escribió, los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

La planeación estratégica ha ayudado al grupo hasta ahora a tener una buena dirección de lo que se desea alcanzar. Y es transmitido a cada colaborador desde que se ingresa, debido a que esta operación no se puede dar sin que todos no tenemos claro hacia dónde llegar.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1. Reseña histórica

En 1.936, fue establecida “A. Dillon” por el Sr. Augusto Dillon Valdez.

Año 1.940, el Sr. Sergio E. Pérez se asoció con el Sr. Dillon para formar “A. Dillon & Cía.”. Los negocios principales de “A. Dillon & Cía.” fueron las representaciones de compañías de Seguros Sea Insurance Company Ltda. y Alliance Assurance Company Limited y la comercialización de Productos Químicos y Materiales de Limpieza de las marcas West y Wyandotte.

En 1.958, Sergio E. Pérez adquirió la totalidad de acciones de Augusto Dillon, definiendo una nueva razón social “Sergio E. Pérez sucesor de A. Dillon & Cía.”.

Año 1.964, desaparece “Sergio E. Pérez sucesor de A. Dillon & Cía.” para la formación de dos nuevas empresas “Maquinarias y Vehículos S.A.” y “Sergio E. Pérez Importadora y Exportadora S.A.”.

En 1.969, se firma el contrato de distribución de vehículos HINO entre Maquinarias y Vehículos e HINO Motors de Japón.

Año 1.970, Maquinarias y Vehículos S.A. decide especializarse en tres áreas principales de negocio: Equipos Agrícolas International Harvester; Vehículos, Repuestos y Servicio Técnico HINO.

En 1.984, se incorpora nuevos accionistas en especial importantes entidades del sector bancario y financiero local, nacional y extranjero.

Año 1.995, los cuatro mayores accionistas en su orden son: Andean Investment Ltda.; Sergio E. Pérez Valdez, Financiera de la República y Financiera Andina S.A.

Hasta 2.001, la empresa Andean Investment Ltda.; representaba el 92.34% del capital social de Maquinarias y Vehículos S.A. Esta firma tiene una participación significativa dentro de la Corporación Banco de Guayaquil.

Entre sus principales marcas de comercialización, Maquinarias y Vehículos S.A. cuenta con camiones HINO de Japón y automóviles Citroën de Francia.

En Mayo de 2.001, el 94.73% de las acciones de Maquinarias y Vehículos S.A. fue adquirido por Kleber Vaca Garzón quien inicia una nueva etapa en la vida de esta empresa. Maquinarias y Vehículos S.A. tiene su instalación principal en la ciudad de Guayaquil, tiene sucursales en Quito y agencias en Guayaquil, Ambato y Cuenca.

2.2. Misión

Contribuimos al desarrollo de nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y de la sociedad en general, proporcionando productos y servicios de alta calidad.

2.3. Visión

Ser la mejor opción del mercado automotor ecuatoriano en servicio de postventa.

2.4. Reglamento

- Código de Conducta
- Reglamento Interno
- Seguridad y Salud Ocupacional

2.5. Políticas

- Para comercialización de vehículos, neumáticos y maquinarias.
- Por comisiones por ventas
- Para uso de vehículo y movilización
- Para manejo de fondos
- Para concesión de créditos a trabajadores
- Reconocimiento al mejor trabajador
- Becas y capacitaciones al personal

2.6. Marcas de comercialización

- Hino
- Citroen
- John Deer
- Dynapac
- Bridgestone
- Marangoni

2.7. F.O.D.A de la empresa MAVESA

Fortalezas

Presencia de varios años en el mercado, otorgando mayor experiencia.

Certificaciones internacionales de calidad.

- Facilidad de obtener recursos para llevar los procesos de reclutamiento y selección.

Oportunidades

- Posibilidad de establecer mejores relaciones comerciales.
- Capacidad de planta disponible para los futuros colaboradores a nivel nacional.

Debilidades

- Dificultad para realizar proceso de reclutamiento para sucursales que quedan en la sierra y oriente con respecto a cargos claves.
- Proceso de selección se lo realiza en matriz la mayoría de veces por lo que se le dificulta la posibilidad de viajar al postulante.

Amenazas

- Dificultad para contar asesoramiento personal legislativo para la gestión de contratos eventuales, pasantes y fijos de las contrataciones realizadas.

Las fortalezas y oportunidades que presenta grupo Mavesa actualmente han ayudado a mantenerse en el mercado Ecuatoriano y buscar vías de

desarrollo. En cuanto a las debilidades y amenazas indica las situaciones que vive dentro y fuera de la empresa con un reto mayor por crecer y mejorar.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de la investigación

El tipo de investigación a utilizar es descriptiva, ya que su propósito es estudiar aquellos indicadores que ayudarán a identificar los resultados de los procesos obtenidos en el reclutamiento y selección de personal. Esto vendría a ser como un recurso estratégico para la competitividad empresarial que se vive hoy en día. Se permitirá obtener más información que permita cuantificar los resultados y de esta manera saber que se debe mejorar. Esto contribuye al desarrollo profesional de la empresa.

3.2. Método de Investigación

A continuación se describe la metodología aplicar para el desarrollo de la investigación. *Ver Anexo N° 3*

Cualitativo

Reunión con el Gerente Nacional de Talento Humano *Ver Protocolo de reunión Anexo N°2:*

- Identificar los respectivos cargos con cada área, de esta manera conocer cómo es la estructura tanto del área operativa y administrativa.
- Los perfiles y las funciones de cargos que tienen los colaboradores.
- Revisar la manera que se llevan a cabo los procesos de selección.

Análisis Cualitativo

Durante la reunión *ver* se pudo discutir temas relacionado al proceso de selección actual, formatos aplicados hasta el momento y por aplicar, para ayudar en la calidad de procesos de gestión. Uno de los temas que se definió fue el establecer la gestión del proceso de reclutamiento y selección a partir de que llega el requerimiento del personal hasta la contratación. Debido a que los cargos actualmente en la empresa automotriz son cargos especializados que requieren de experiencia y ciertas habilidades, destrezas para cumplir con el perfil, se parte con la idea de establecer 40 días optimo del proceso desde que llega el requerimiento de personal hasta la contratación.

Cuantitativo

- Indicadores de gestión para los procesos de selección.

Análisis Cuantitativo

Mediante la reunión se pudieron establecer ciertos objetivos por indicador.

- Duración del proceso de Re y Se. Por días. 40 días optimo.
Objetivo: Reducir el tiempo del proceso de reclutamiento y selección
- Desvinculación en el año
Objetivo: Mejorar la calidad del proceso de selección
- Contrataciones que no cumplieron políticas
Objetivo: Reducir el número de personas que entran sin documentación o chequeo pre -ocupacional a tiempo

3.3. Recolección de Datos

3.3.1. Fuentes Primarias

Reunión con:

- Gerente Nacional de Talento Humano
- Asistente de Selección de Personal (2)

Documentos proporcionados por la organización:

- Organigrama de la Empresa
- Procedimiento de selección
- Formatos de administración en el proceso de Selección (Requerimiento de personal, ficha del colaborador, resultado de entrevista, solicitud de empleo, competencia de personal, evaluación periodo de prueba, requerimiento de personal, requerimiento de pasantes, informe del proceso de selección)

3.3.2. Fuentes Secundarias

- Búsqueda de Información en Libros, revistas e internet: Utilizar bibliografía que permita argumentar la información correspondiente a los indicadores de gestión en relación a selección de personal.

3.4. Beneficios

- Cliente Externo: Mejora en calidad de servicio de atención.
- Organización: Eficientes procesos que ayude al desarrollo profesional y competitivo, para ofrecer lo mejor de los servicios en calidad,

optimizando los tiempos reales de duración de cada etapa del proceso de selección.

3.5. Población y Muestra

Para efectos de la recolección de la información se tomará de los procesos de reclutamiento y selección que lleven las asistentes encargadas. El tamaño de la muestra se estima de acuerdo al número de colaboradores que participen en el proceso e ingresen, a cualquiera de las diferentes sucursales que conforma la empresa.

La población objeto de investigación estará constituida por los gerentes o solicitantes a cubrir las vacantes de la empresa del sector empresarial, localizado en las diferentes sucursales registradas en la ciudad de Quito, Cuenca, Machala, Ambato y Guayaquil.

3.6. Operalización de variables

Tabla No. 1 Operación de Variables

Objetivo general: Analizar la gestión de los procesos de selección relacionados al cumplimiento de objetivos y toma de decisiones, a través de un estudio de campo, para el diseño de Indicadores de control.			
Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Establecer los componentes del proceso de reclutamiento y selección, a través de entrevistas y revisión de documentos.	Componentes del proceso de selección	Selección de Personal	-Entrevistas -Informe de los procesos de selección

Identificar los procesos de reclutamiento y selección que son ejecutados mensualmente, a través de parámetros de medición.	Medición de los procesos de selección	Indicadores de Gestión	Matriz de ingresos de colaboradores
Evaluar los procesos una vez cumplido el tiempo de cada contratación a través de un estudio de campo.	Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección.	Análisis de la evaluación de resultados.	Identificación de los resultados a través del estudio de campo.

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.
Elaborada por: Las autoras

CAPITULO IV

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN

4.1. Indicadores de Gestión

Una vez analizada la situación actual de lo que realiza el departamento de Talento Humano en cuanto a la gestión de los procesos de selección, describiremos el proceso que nos ayudaron a detectar los indicadores para medir los resultados:

Proceso:

a) Inicio del proceso.

- Cantidad de personas que se solicitan vs la vacante que se cubre por cargo.

Se establece primero el número de requerimientos por mes indicando la fecha que comienza el proceso para de esta manera poder conocer cuánto es el tiempo aproximado que se toma para contratar a una persona.

b) Reclutamiento y Selección

- Cantidad de Candidatos presentados por cargo vs los que se retiran.

Se calcula el número de candidatos presentados por cargo en el proceso, también se especifica cuantos se retiran y el motivo por el cual lo hacen, de esta manera conoceremos que le desmotivó al colaborador a retirarse.

c) Gestión del proceso

- Duración del proceso de reclutamiento y selección por días.
Fecha de inicio del proceso - Fecha de Ingreso = Duración del proceso
- Contrataciones que no cumplieron políticas.
El No de personal que ingresó en el mes sin la realización del chequeo pre ocupacional, y documentos de ingresos.
- Eficiencia del tiempo de contratación.

4.1.1. Tiempo del proceso de reclutamiento y selección ejecutado a todo tipo de cargos (40 días Óptimo).

Tabla No. 2 Proceso estimado de duración en Mavesa

PROCESO ESTIMADO DE DURACIÓN EN MAVESA		
Reclutamiento	4	DÍAS
Pre selección	3	
Entrevistas	5	
Pruebas	2	
Informes y análisis de selección	3	
Referencias	1	
Selección de candidato	1	
Negociación	1	
Exámenes médicos y chequeo pre ocupacional	5	
Desvinculación de la anterior empresa	15	
Total	40	

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

4.1.2. Proceso de Reclutamiento y Selección de personal

INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

IT-TH-001 Selección de Personal	Proceso: Talento Humano
---------------------------------	-------------------------



1. Propósito

Establecer las normas y procedimientos que deben cumplir todas las áreas de la organización, a fin de garantizar una gestión ordenada y eficiente de selección, identificando al candidato idóneo que esté de acuerdo a las características del puesto y la cultura organizacional del Grupo Empresarial, así como minimizar las contingencias legales en relación a la contratación de personal.

2. Alcance

El presente documento aplica para la contratación de todo personal que ingrese al Grupo Empresarial, incluyendo pasantes.

3. Responsables

- La Gerente Nacional de Talento Humano es la responsable de asegurar que el presente procedimiento sea implementado y efectivo.
- Los Directores, Gerentes y/o Jefes son los responsables de llenar y remitir el Requerimiento de Personal debidamente aprobado a la Gerente Nacional de Talento Humano.
- Los Directores, Gerentes y/o Jefes son los responsables de emitir su aceptación y visto bueno a los requerimientos formulados a Talento Humano.
- Las Asistentes de Selección son las responsables de elaborar el Informe de Entrevista luego de la selección. *Ver Anexo N° 12*

CARGO	RESPONSABLE DE SOLICITUD
Directores	Presidente Ejecutivo
Gerentes	Presidente Ejecutivo / Director
Jefes	Director de Línea / Gerente
Técnicos	Director / Gerente / Jefe
Asistentes	Gerente / Jefe
Auxiliares	Gerente / Jefe

4. Descripción

4.1. Requerimiento de personal

Cuando se presente la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, el Director, Gerente y/o Jefe del área debe llenar completamente los campos asignados del registro Requerimiento de Personal y remitir el formato a Talento Humano.

- El Requerimiento de Personal *Ver Anexo N^o 10*, debe llevar la aprobación digitalizada por parte de la Gerencia Nacional de Talento Humano de acuerdo a los siguientes criterios:
- Todo requerimiento de personal debe ser aprobado por Director.
- El requerimiento será registrado en el momento en que llegue a Talento Humano y la Asistente de Selección designada para dicho proceso, deberá validar la información del perfil requerido y la descripción de funciones (DF) del cargo.
- Si los cargos solicitados están vigentes se debe validar la DF con el solicitante; en caso de cargos nuevos, el solicitante deberá adjuntar las funciones que realizará el nuevo colaborador, indicando

claramente sus responsabilidades y reportes a entregar durante el ejercicio del cargo.

- En el caso de no existir una DF, el Asistente de Talento Humano asignado, es el responsable de su levantamiento, validación y emisión.
- Las áreas pueden presentar candidatos, adjuntando la Hoja de Vida al requerimiento, los mismos que serán evaluados por Talento Humano.

4.2 Reclutamiento

A fin de dar prioridad al Plan de Carrera, Talento Humano evaluará la posibilidad de reclutar internamente al personal requerido, coordinando con la Dirección ó Gerencia correspondiente llenando el registro Promoción de Personal; de no contar la organización con el personal idóneo para cubrir el puesto, se procederá a realizar el reclutamiento externo.

4.2.1. Reclutamiento Interno

- La Asistente de Selección revisará el registro Requerimiento de Personal o Pasantes *Ver Anexo N^o 10 y 11* realizará un análisis de la base de datos interna, si existe un candidato potencial que pudiese ocupar la vacante prevista, de ser el caso, se asesorará al Gerente / Jefe de área para la emisión del registro Promoción de Personal.
- De acuerdo al desarrollo de carrera de las personas que conforman el área, el jefe directo debe proponer los candidatos para cubrir la vacante.
- Talento Humano coordinará con el Director / Gerente o Jefe que presentó el requerimiento de personal *Ver Anexo N^o 10* respecto al candidato propuesto.

- El candidato deberá rendir las pruebas establecidas para el cargo que aplica.
- En caso de ser aceptado el candidato, se le comunicará y se dará un plazo para que otra persona cubra su puesto; en este caso el Jefe deberá remitir el registro Requerimiento de Personal.
- La Gerente de Talento Humano formalizará el movimiento de personal por escrito, indicando:
 - a. Nueva posición y centro de costos (si corresponde)
 - b. Nueva remuneración (si corresponde)
 - c. Fecha de inicio del periodo de prueba.

4.2.2. Reclutamiento Externo

- La Asistente de Selección revisará el registro Requerimiento de Personal *Ver Anexo N^a 10* y en base a la información establecida en el perfil se definirá las metodologías que deberán aplicarse para reclutar personal:
 - Base de datos actualizada
 - Convocatoria a través de publicaciones
 - Convocatoria en Universidades o centros de estudio
 - Empresas de búsqueda de personal
 - Hacer contacto con personas que están en otras empresas.

Los encargados de las áreas que requieran de personal nuevo, deben realizar la pre-selección de Hojas de Vida, el tiempo de espera para la pre-selección de Hojas de vidas es de máximo 2 días, caso contrario se direccionara hacia la Gerencia Nacional de Talento Humano.

Al candidato sea interno o externo que resultare electo, se establecerá y se le comunicará por escrito el tiempo del período de prueba en el nuevo cargo, una vez terminado el periodo de prueba el colaborador será evaluado por su Jefe Inmediato utilizando el registro Evaluación Periodo de Prueba, *Ver Anexo N° 9* los registros serán custodiados por la Asistente de Selección.

4.3 Proceso de selección y evaluación de personal

Una vez definido el grupo de postulantes, serán sometidos a evaluaciones que permitirán medir su nivel, aptitudes, habilidades y características de su personalidad para conformar una terna de candidatos óptimos.

Los candidatos que conforman la terna pasarán a la entrevista que serán coordinadas por la Asistente de Selección. Las entrevistas serán realizadas por:

- Asistentes de Selección.
- El Director / Gerente y/o Jefe que realizó el requerimiento.
- La Gerente Nacional de Talento Humano (en los casos que aplique)
- En caso de los cargos Directivos y Gerenciales, la entrevista la realizará el Presidente Ejecutivo.

Una vez ejecutadas las entrevistas por parte del encargado de las áreas, se esperara un máximo de 2 días los resultados *Ver Anexo N° 6*, caso contrario se direcciona a la Gerencia Nacional de Talento Humano.

Las Asistentes de Selección, deberán remitir el Informe del Proceso de Selección *Ver Anexo N° 12* hacia la Gerencia Nacional de Talento Humano para su revisión. El informe incluye resultados de las Pruebas Psicométricas, Pruebas técnicas, resumen de la entrevista y referencias laborales.

Si el candidato entrevistado es el seleccionado, la Asistente de Selección notificará al Médico Ocupacional para la generación de la Orden de Exámenes

Cuando este emitida la Orden de Exámenes el candidato deberá acudir al laboratorio destinado para su realización; con estos resultados el médico ocupacional procederá a asignar una cita para la Evaluación Médica Pre-Ocupacional y emitir el certificado de Aptitud.

Si el candidato cumple con las exigencias médicas para el cargo, la Asistente de Selección continuará con el proceso de ingreso, caso contrario se reiniciará el proceso.

La Asistente de Selección comunicará al candidato seleccionado la decisión de su incorporación, coordinará con él la fecha exacta del ingreso y le indicará que debe proporcionar a la empresa para su ingreso.

La Asistente de Selección, comunicará a los candidatos que quedaron como finalistas y no fueron seleccionadas la decisión de la empresa, agradeciendo su participación en el proceso de selección.

Con los documentos completos, la Asistente de Selección, prepara el File personal del trabajador, adjuntando los informes de aptitud médica, resultados de entrevista y cualquier otro documento adicional que haga referencia al candidato.

Para el ingreso del trabajador, la Asistente de Selección deberá asegurarse de:

- Garantizar que la estación de trabajo cuente con todo el equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones.

- La DF debe ser firmada por el Jefe inmediato y por el colaborador al momento del ingreso (una copia deberá ser entregada al trabajador).
- La información que llena el colaborador en la inducción (datos personales, capacitaciones realizadas antes de haber ingresado a la empresa) debe estar registrado en la Ficha del Colaborador. *Ver Anexo Nª 5*
- Detectar las necesidades de capacitación si existiere y registrarlas en el formato de Competencia de Personal *Ver Anexo Nª 8*
- Al finalizar la inducción el colaborador deberá llenar y firmar el formato de Inducción a la compañía. *Ver Anexo Nª 4*
- Generar el contrato y registrarlo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Entregar al empleado una copia del contrato de trabajo autenticado.

4.4 Tiempo de Reclutamiento y Selección de Personal

5. Referencias

DF -Descripción de Funciones

6. Registros

- Evaluación Periodo de Prueba
- Solicitud de Promoción del Personal
- Requerimiento de Personal
- Resultado de la entrevista
- Informe del Proceso de Selección

7. Formatos Libres

- Certificado de Aptitud
- Exámenes Pre-Ocupacionales
- File del Personal

- DF - Descripción de Funciones
- Formularios de Seguro de Accidentes y Vida

4.1.3. Tiempo de reclutamiento y selección de personal como propuesta, a partir de Mayo 2014.

Tabla No. 3 Tiempo de reclutamiento y selección propuesto a partir de Mayo 2014

Categorías	Días
Operativos	21
Técnicos	30
Administrativos	30
Mandos Medios y Altos	45
Dirección	60

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.
Elaborada por: Las autoras

Duración del proceso de reclutamiento y selección por días/ días de tiempo estimado para concluir el proceso= Eficiencia del proceso de contratación.

4.1.4. Tiempo del proceso de reclutamiento y selección de Pasantes

Tabla No. 4 Tiempo establecido de reclutamiento y selección de Pasantes

PROCESO ESTIMADO DE DURACIÓN EN MAVESA – PASANTES		
Reclutamiento	3	DÍAS
Pre selección	2	

Entrevistas	3
Selección de candidato	2
Propuesta de Salario y políticas	1
Total	11

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

4.2. Aplicación de indicadores

Aplicación en el mes septiembre, octubre, noviembre y diciembre del año 2013 en Grupo Mavesa, siendo 40 días óptimo.

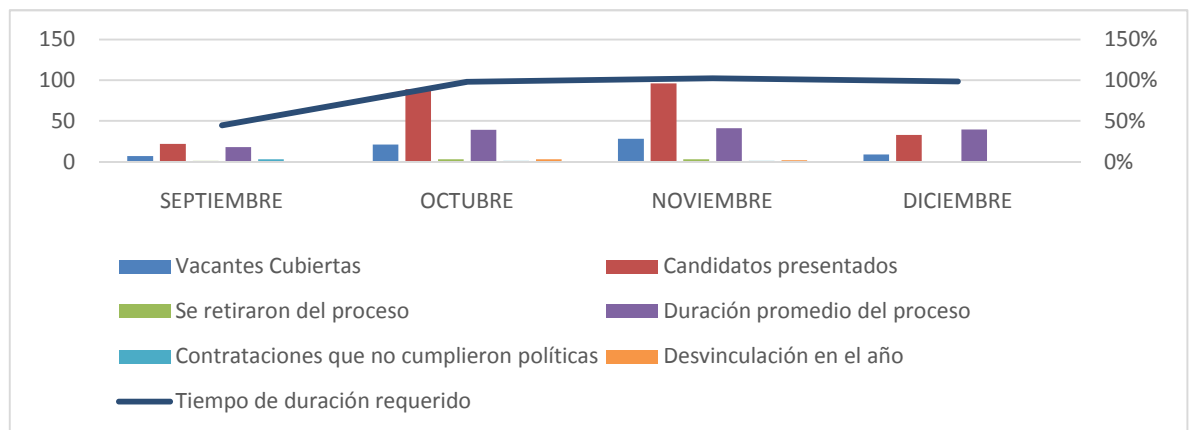
Tabla No. 5 Aplicación de Indicadores en el 2013

KPI	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1 Vacantes Cubiertas	7	21	28	9	65
2 Candidatos presentados	22	89	96	33	240
3 Se retiraron del proceso	1	3	3	0	7
4 Duración promedio del proceso	18	39	41	39	34
5 Contrataciones que no cumplieron políticas	3	1	1	0	5
6 Desvinculación en el año	0	3	2	0	5

7	Tiempo de duración requerido	de	45%	98%	103%	99%	86%
---	------------------------------	----	-----	-----	------	-----	-----

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.
Elaborada por: Las autoras

Gráficos N° 1 Gestión del proceso de reclutamiento y selección en el 2013



Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.
Elaborada por: Las autoras

El total de ingresos que hubo en los cuatro meses del año 2013 por las tres asistentes de selección fue de 65 personas. Los candidatos presentados en los distintos cargos fueron de un total de 240 personas. Se retiraron del proceso 7 personas. La duración del proceso de contratación ha sido un promedio de 34 días, lo que quiere decir que está dentro de lo esperado. Al menos 5 personas de las que ingresaron no se han completado el proceso en documentación de ingreso y en cuanto a la eficiencia del proceso de contratación ha sido en 86% mostrando ser óptimo en tiempo para la contratación.

Tabla No. 6 Requerimiento de Personal mes de septiembre 2013

REQUERIMIENTO DE PERSONAL		
Inicio del Proceso	Cargo	Cantidad de Personas
26/08/2013	Armador	1
26/08/2013	Asistente de Selección	1
26/08/2013	Asistente de Contabilidad	1
26/08/2013	Operador de Planta	1
11/09/2013	Jefa de infraestructura y comunicación	1
26/08/2013	Técnico Maquinaria	2
		7

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Tabla No. 7 Reclutamiento y Selección mes de Septiembre 2013

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
Cubierta	Empresa	Fecha de ingreso	Candidatos Presentados	Se retiran del Proceso
1	MAVESA	02-sep-13	7	0
1	MAVESA	12-sep-13	6	1
1	MAVESA	16-sep-13	1	0
1	RENPAFISA	17-sep-13	3	0

1	MAVESA	23-sep-13	1	0
2	MAVESA	23-sep-13	4	0
7			22	1

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Tabla No. 8 Control del proceso del mes de Septiembre 2013

CONTROL DEL PROCESO				
Duración del proceso de Re y Se. por días	Contrataciones que no cumplieron políticas	Tiempo de duración requerido 40 días optimo	Observación	Desvinculación en el Año
7	1	18%	Ninguna	Ninguna
17	1	43%	Ninguna	Ninguna
21	0	53%	Ninguna	Ninguna
22	1	55%	Ninguna	Ninguna
12	0	30%	Ninguna	Ninguna
28	0	70%	Ninguna	Ninguna
18	3	45%		

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Observación: En el mes de septiembre vemos un promedio del 45% de eficiencia en los procesos de contratación, lo que quiere decir que se llegó optimizar tiempo.

Tabla No. 9 Requerimiento de Personal mes de octubre 2013

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Inicio del Proceso	Cargo	Cantidad de Personas
26/08/2013	Coordinador de Contabilidad	1
02/10/2013	Recepcionista	1
10/09/2013	Asistente Soporte Usuario	1
02/09/2013	Asesor Interno Maquinarias	1
02/10/2013	Conserje de Limpieza	1
12/09/2013	Gerente de Tecnología de la información	1
12/09/2013	Asistente de Ventas	1
12/09/2013	Recepcionista	1
12/09/2013	Asesor Comercial	1
17/09/2013	Supervisor de Ventas	1
25/09/2013	Bodeguero de Herramientas	1
12/09/2013	Asesor Comercial Flotas	2
01/09/2013	Enderezador	1
04/09/2013	Coordinador de Bodega Repuestos	1
03/08/2013	Médico Ocupacional	1
14/05/2013	Coordinador de Seguros Patrimoniales	1
24/09/2013	Conserje	1
03/06/2013	Lavador	1
01/10/2013	Atención al Cliente	1
02/09/2013	Recepcionista	1

21

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Tabla No. 10 Reclutamiento y Selección mes de Octubre 2013

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
Cubierta	Empresa	Fecha de ingreso	Candidatos Presentados	Se retiran del Proceso
1	MAVESA	01-oct-13	4	0
1	MAVESA	07-oct-13	1	0
1	MAVESA	07-oct-13	8	1
1	MAVESA	09-oct-13	2	1
1	MAVESA	21-oct-13	1	0
1	MAVESA	21-oct-13	6	0
1	MAVESA	01-oct-13	3	0
1	MAVESA	01-oct-13	1	0
1	MAVESA	01-oct-13	2	0
1	RENPAFISA	14-oct-13	2	0
1	MAVESA	21-oct-13	4	0
2	MAVESA	07-oct-13	5	0
1	MAVESA	07-oct-13	4	0
1	MAVESA	07-oct-13	4	0
1	MAVESA	07-oct-13	12	0
1	QUALITYSEG	07-oct-13	5	1
1	MAVESA	14-oct-13	3	0

1	MAVESA	14-oct-13	10	0
1	MAVESA	14-oct-13	3	0
1	MAVESA	14-oct-13	9	0
21			89	3

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Tabla No. 11 Control del proceso del mes de Octubre 2013

CONTROL DEL PROCESO

Duración del proceso por días	Contrataciones que no cumplieron políticas	Tiempo de duración requerido 40 días optimo	Observación	Desvinculación en el Año
36	0	90%	Ninguna	Ninguna
5	0	13%	Ninguna	Ninguna
27	0	68%	Ninguna	Ninguna
37	1	93%	Ninguna	Ninguna
19	0	48%	Ninguna	Ninguna
39	0	98%	Ninguna	Ninguna
19	0	48%	Ninguna	Ninguna
19	0	48%	Ninguna	Ninguna
19	0	48%	Ninguna	Ninguna
27	0	68%	Ninguna	Ninguna
26	0	65%	Ninguna	Ninguna

25	0	63%	Ninguna	2
36	0	90%	Ninguna	Ninguna
33	0	83%	Ninguna	Ninguna
65	0	163%	Pasa los 40 días	Ninguna
146	0	365%	Pasa los 40 días	1
20	0	50%	Ninguna	Ninguna
133	0	333%	Pasa los 40 días	Ninguna
13	0	33%	Ninguna	Ninguna
42	0	105%	Pasa los 40 días	Ninguna
39	1	98%		3

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Observación: En el mes de octubre vemos un promedio del 98% de eficiencia en los procesos de contratación, lo que quiere decir que se llegó a optimizar tiempo, pero en comparación al mes pasado incrementó la duración del proceso.

Tabla No. 12 Requerimiento de Personal mes de Noviembre 2013

REQUERIMIENTO DE PERSONAL		
Inicio del Proceso	Cargo	Cantidad de Personas
26/08/2013	Técnico Maquinaria	1
26/08/2013	Asistente de Personal	1

21/10/2013	Operador de Planta	1
28/10/2013	Técnico Maquinaria	1
21/10/2013	Operador de Maquinas	1
12/09/2013	Coordinado de Bodega	1
01/10/2013	Técnico A&B	1
12/09/2013	Técnico de Mantenimiento	1
14/10/2013	Asesor Comercial OTR	1
25/10/2013	Técnico A&B	1
12/09/2013	Asesor de Servicio Técnico	1
12/09/2013	Coordinador de Bodega Machala	1
21/10/2013	Asesor Comercial Maquinarias	1
04/10/2013	Técnico A&B Coca	2
12/09/2013	Técnico Taller Hino	2
12/11/2013	Asistente de Importaciones	1
04/10/2013	Asistente de Taller	1
12/11/2013	Asistente de Bodega	2
		21

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Tabla No. 13 Reclutamiento y Selección mes de Noviembre 2013

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
Cubierta	Empresa	Fecha de ingreso	Candidatos Presentados	Se retiran del Proceso
1	MAVESA	04-nov-13	3	1

1	MAVESA	04-nov-13	5	0
1	RENPAFISA	11-nov-13	1	0
1	MAVESA	11-nov-13	1	0
1	RENPAFISA	18-nov-13	1	0
1	RENPAFISA	01-nov-13	3	1
1	MAVESA	04-nov-13	4	0
1	MAVESA	04-nov-13	3	0
1	MAVESA	04-nov-13	5	0
1	MAVESA	11-nov-13	2	0
1	MAVESA	11-nov-13	3	0
1	MAVESA	11-nov-13	1	0
1	MAVESA	18-nov-13	1	0
2	MAVESA	18-nov-13	2	0
2	MAVESA	18-nov-13	3	0
1	MAVESA	18-nov-13	5	0
1	MAVESA	21-nov-13	9	1
2	MAVESA	21-nov-13	6	0
21			58	3

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Tabla No. 14 Control del proceso del mes de Diciembre 2013

GESTIÓN DEL PROCESO				
Duración del proceso	Contrataciones que no	Tiempo de duración	Observación	Desvinculación en el Año

por días	cumplieron políticas	requerido 40 días optimo		
70	0	175%	Pasa los 40 días	Ninguna
70	0	175%	Pasa los 40 días	Ninguna
21	1	53%	Ninguna	Ninguna
14	0	35%	Ninguna	Ninguna
28	1	70%	Ninguna	Ninguna
50	0	125%	Pasa los 40 días	Ninguna
34	0	85%	Ninguna	Ninguna
53	0	133%	Pasa los 40 días	Ninguna
21	0	53%	Ninguna	Ninguna
17	0	43%	Ninguna	Ninguna
60	0	150%	Pasa los 40 días	Ninguna
60	1	150%	Pasa los 40 días	Ninguna
28	0	70%	Ninguna	Ninguna
45	0	113%	Ninguna	Ninguna
67	0	168%	Pasa los 40 días	Ninguna
6	0	15%	Ninguna	Ninguna
48	0	120%	Pasa los 40 días	Ninguna
9	2	23%	Ninguna	1

39	5	97%	1
----	---	-----	---

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Observación: En el mes de noviembre vemos un promedio del 103% de eficiencia en los procesos de contratación, en comparación al mes pasado incrementó la duración del proceso por lo que no alcanza al nivel esperado con un aumento del 3%.

Tabla No. 15 Requerimiento de Personal mes de Diciembre 2013

REQUERIMIENTO DE PERSONAL		
Inicio del Proceso	Cargo	Cantidad de Personas
11/11/2013	Supervisor de Bodega	1
09/10/2013	Técnico Aprendiz	1
19/09/2013	Asesor Comercial Maquinaria	1
25/11/2013	Asistente de Crédito	1
12/11/2013	Especialista de I&R	1
11/11/2013	Coordinador de Bodega	1
		6

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.

Elaborada por: Las autoras

Tabla No. 16 Reclutamiento y Selección mes de Diciembre 2013

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Cubierta	Empresa	Fecha de ingreso	Candidatos Presentados	Se retiran del Proceso
1	MAVESA	09-dic-13	3	0
1	MAVESA	09-dic-13	4	0
1	MAVESA	02-dic-13	3	0
1	MAVESA	04-dic-13	2	0
1	MAVESA	09-dic-13	2	0
1	MAVESA	09-dic-13	6	0
6			20	0

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa.
Elaborada por: Las autoras

Tabla No. 17 Control del proceso del mes de Diciembre 2013

GESTIÓN DEL PROCESO				
Duración del proceso por días	Contratacion es que no cumplieron políticas	Tiempo de duración requerido 40 días optimo	Observación	Desvinculaci ón en el Año
28	0	70%	Ninguna	Ninguna
61	0	153%	Pasa los 40 días	Ninguna
74	0	185%	Pasa los 40 días	Ninguna
9	0	23%	Ninguna	Ninguna
27	0	68%	Ninguna	Ninguna
28	0	70%	Ninguna	Ninguna

38	0	95%	Ninguna	Ninguna
----	---	-----	---------	---------

Fuente: Realizado en Grupo Mavesa

Elaborada por: Las autoras

Observación: En el mes de Diciembre vemos un promedio del 99% de eficiencia en los procesos de contratación, en comparación al mes pasado incrementó la duración del proceso a pesar de esto se encuentra dentro del tiempo estimado.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del proyecto, mediante un análisis de la situación actual de selección de personal se encontró que no contaba con indicadores que le permitieran medir los resultados de la gestión de cada proceso como también evaluar constantemente sus actividades.

A lo largo de la presente investigación se ha logrado demostrar cómo en los últimos cuatro meses del año 2013 se pudo detectar los resultados de los procesos en cuanto al tiempo que se toma para una contratación de personal, el número de participantes por cargo solicitado, el motivo cuando se retiran, la desvinculación mediante el periodo de prueba y al año. Por otro lado vemos que en la contratación del personal un 7% no cumple con las políticas de ingreso debido a que no cuenta con la documentación completa o el chequeo pre ocupacional a tiempo. Aquello da a notar puntos fuertes y débiles, desde que se realiza el reclutamiento de personal.

Finalmente encontramos ahora en porcentaje y cantidades numéricas que demuestran mes a mes los resultados de cada indicador expuesto, por lo que esto ahora requiere de un seguimiento continuo y permanente para el control de procesos. En función de los resultados de los meses septiembre, octubre, noviembre y diciembre, se estableció presentar un informe mensual de todos los procesos que se han llevado a cabo a nivel nacional delegado por cada asistente de selección.

RECOMENDACIONES

Con base en el estudio realizado se proponen las siguientes recomendaciones, cuyo cumplimiento va a quedar por la empresa objeto de estudio. Incorporar los costos del proceso de selección por vacante al efectuarse la factura de los exámenes médicos pre ocupacional con los costos que asume la empresa de los candidatos que se retiran o no pasan a la siguiente etapa de contratación.

Invertir en una batería psicológica actualizada, páginas de anuncios de trabajo ya que esto permitirá conocer nuevo perfiles de candidatos y evaluar en un mayor grado al candidato que participe en el cargo que este aplicando.

Realizar reuniones donde se hable de las mejoras de los procesos de selección y proyectos a realizar a cargo y largo plazo. Promover la participación efectiva del departamento de talento humano relacionado con la problemática estudiada en la ejecución de esta propuesta.

BIBLIOGRAFIA

- Aenor. (2013). *Aenor Ecuador*. Obtenido de http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso_9001_aenor_ecuador.pdf
- Alles, M. (2005). *Desarrollo de talento humano basados en competencias*. Buenos Aires: Edición Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Analistas, A. (2007). *Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para los centros ocupacionales*. Madrid. Obtenido de <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadertype=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DInforme+Sistema+de+Indicadores+de+gesti%C3%B3n+de+CO.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=122042691950>
- Arroyo, J. G. (Noviembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Importancia del uso de indicadores en el proceso de selección de personal: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-uso-indicadores-proceso-seleccion-de-personal.htm>
- Atehortúa, F. (2007). *Gestión y Economía del Deporte: aproximaciones teóricas y aplicaciones*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Ayubi, J. M. (Marzo de 2012). *Gestión Humana*. Obtenido de Indicadores de Gestión: <http://www.gestionhumana.blogspot.com/p/indicadores-de-gestion.html>

- Bedoya, J. H. (Mayo de 2007). *DeGerencia*. Obtenido de Indicadores que miden la efectividad del mercadeo:
http://www.degerencia.com/articulo/10_indicadores_que_miden_la_efectividad_del_mercadeo
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Capacitación y Desarrollo. En G. Bohlander, & S. Snel, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 324-329). México: Cengage Learning Editores.
- Cardenas, C. (2009). *Indicadores de Gestión de los programas academicos de campo de la Universidad del Rosario*.
- Cervera, J. (2001). Transición a las nuevas ISO 9000: 2000 y su implementación. En J. Cervera, *Transición a las nuevas ISO 9000: 2000 y su implementación*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Chavenato, I. (2006). *Administración de los Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- deGerencia. (2013). *degerencia*. Obtenido de Indicadores de Gestión, Medición del Desempeno :
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- Federico Atehortúa, R. B. (2008). *Sistema de gestión Integral*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Hoy, D. (31 de Octubre de 2012). Las empresas reclutan personal con simulación de casos reales. *Diario de Negocios*.
- Jaramillo, C. (s.f.). *Soporte & cia*. Obtenido de
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

- Lumesse. (2013). *Lumesse inspiring talent management*. Obtenido de Lumesse inspiring talent management: <http://www.lumesse.com/es/a-que-nos-dedicamos/gestion-del-talento/planes-de-carrera-y-sucesion>
- Luzardo, J. M. (2010). *Ingeniería en auditoría y control de gestión con especialización en calidad de procesos*.
- Estratégica de Necesidades de Formación en base al modelo del retorno de inversión*.
- People, T. (Marzo de 2010). *Consultores en Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.thinkingpeoplerecursosshumanos.es/blog-thinking-people/los-sistemas-de-indicadores-como-procedimiento-de-medicion-en-la-nueva-funcion-de-rrhh/>
- Pérez, G. (Marzo de 2004). *¿Por qué Medir y para qué?* Obtenido de DeGerencia: http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que
- Perez, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: Un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Perissé, M. C. (16 de Agosto de 2008). *El Balanced Scorecard y la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/010204/rrhh.htm>
- Quintero, M. M. (2013). *Camara del Comercio Palmira*. Obtenido de <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Martes%20Empresarial/Indicadores%20de%20Gesti%F3n%20Humana.pdf>
- R, J. P. (2006). Psicología Tópicos de Actualidad de la Escuela Académico-Profesional de la Facultad de Psicología de la UNMSM. *El planeamiento estratégico: En la perspectiva psicológica como producto de los procesos cognoscitivos para la dinámica humana y organizacional*.
- RRHH. (Julio de 2011). *RRHH*. Obtenido de KPI'S RECURSOS HUMANOS: <http://rrhhactivos.blogspot.com/2011/07/kpis-seleccion-y-reclutamiento-de.html>

RRHH, G. d. (2010). *wikibooks*. Obtenido de Gestión de RRHH: Selección de personal:

http://es.wikibooks.org/wiki/Direcci%C3%B3n_de_Proyectos/Gesti%C3%B3n_de_RRHH:_Selecci%C3%B3n_de_personal

Villegas, S. A. (2004). *Proceso de Admisión y empleo de los Recursos Humanos*. Obtenido de Reclutamiento y Selección de Personal:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoeleccionpersonal/

Visualreport . (2013). Obtenido de Soluciones de ayuda a la decisión:

<http://www.e-visualreport.com/gastos-seleccion.html>

WordPress. (s.f.). *Definición*. Obtenido de Definición:

<http://definicion.de/indicador-de-gestion/>

ANEXOS

Anexo N° 1: Gestión del Proceso de Reclutamiento y Selección

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Inicio del Proceso	Cargo	Cantidad de Personas
--------------------	-------	----------------------

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Cubierta	Empresa	Fecha de ingreso	Candidatos Presentados	Se retiran del Proceso
----------	---------	------------------	------------------------	------------------------

GESTIÓN DEL PROCESO

Duración del proceso de Re y Se. por días	Contrataciones que no cumplieron políticas	Tiempo de duración requerido o 40 días optimo	Observación	Desvinculación en el Año	Responsable
---	--	---	-------------	--------------------------	-------------

Anexo N° 2: Protocolo de Reunión

Fecha: 20/02/2014

Hora: 3:45 pm

Lugar: Mavesa - Matriz Guayaquil.

Participantes:

- Ing. Gabriela Vaca
- Mayra Hidalgo
- Diana Castro
- Yazmín Arce

Elementos aplicados: Hojas, infocus, diapositivas.

Tema Principal: Proceso de Gestión de Reclutamiento y Selección.

Temas Secundarios:

- Proceso de reclutamiento y selección actual
- Tipos de entrevistas a utilizar
- Requerimientos cumplidos en el año
- Indicadores de Gestión a Implementar

Resumen: Durante la reunión se esclarecieron las dudas respecto al procedimiento que se ha llevado hasta agosto-2013, tomando en consideración los requerimientos cumplidos, y el tiempo aproximado que se llevaba para contratar personal. Se discutió los primeros indicadores a utilizar como plan de acción y los posibles indicadores a utilizar después de la efectividad del uso actual.






Anexo N° 3: Plan de acción

Actividad	Duración	Recursos	Responsable
<p>1. Análisis de los principales aspectos que la Gerencia de Talento Humano desea controlar en función de la estrategia empresarial.</p> <p>-Reunión con la Gerente de Talento Humano para el levantamiento de información</p>	2 Semanas	<p>Material:</p> <p>Papelería</p> <p>Tecnológicos:</p> <p>Computadora</p>	<p>Andrea Gellibert</p> <p>Vanessa Acuña</p>
<p>2. Identificar los indicadores más apropiados para separarlos por etapas:</p> <p>-Reclutamiento, preselección y negociación.</p> <p>-Contratación.</p>	3 Semanas	<p>Materiales:</p> <p>Papelería</p> <p>Tecnológicos:</p> <p>Computadora</p>	<p>Andrea Gellibert</p> <p>Vanessa Acuña</p>
<p>3. Periodo de prueba como primera etapa:</p> <p>-Se detalla el número de candidatos presentados hasta este tiempo, los que retiran del proceso, y los que entregan documentación completa.</p>	2 Semanas	<p>Materiales:</p> <p>Papelería</p> <p>Tecnológicos:</p> <p>Computadora</p>	<p>Andrea Gellibert</p> <p>Vanessa Acuña</p>
<p>4. Resultados y análisis del proceso llevado a cabo en el periodo de prueba (Obtención de indicadores a través de una matriz).</p>	2 Semanas	<p>Materiales:</p> <p>Papelería</p> <p>Tecnológicos:</p> <p>Computadora</p>	<p>Andrea Gellibert</p> <p>Vanessa Acuña</p>


<p>5. Segunda Etapa:</p> <p>-Implementación de fórmulas en la matriz con los procesos que se han llevado hasta el momento. (Muestra)</p>	<p>2 Semanas</p>	<p>Materiales: Papelería Tecnológicos: Computadora</p>	<p>Andrea Gellibert Vanessa Acuña</p>
<p>6. Resultados y análisis llevado a cabo en la primera y segunda etapa del proceso.</p>	<p>1 Semana</p>	<p>Materiales: Papelería Tecnológicos: Computadora</p>	<p>Andrea Gellibert Vanessa Acuña</p>
<p>7. Tercera Etapa: Modificación y análisis de los indicadores que se han ido implementando y el formato.</p>	<p>2 Semanas</p>	<p>Materiales: Papelería Tecnológicos: Computadora</p>	<p>Andrea Gellibert Vanessa Acuña</p>
<p>8. Resultados y análisis del proceso llevado a cabo en la primera, segunda y tercera etapa final del proceso (Obtención de indicadores a través de una matriz por los 4 meses).</p> <p>- Recomendaciones a través del análisis obtenido en los indicadores de gestión implementado.</p>	<p>2 Semanas</p>	<p>Materiales: Papelería Tecnológicos: Computadora</p>	<p>Andrea Gellibert Vanessa Acuña</p>

Anexo N ° 4: Diagrama de Gantt

Tiempo (Semanas) Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Análisis de los principales aspectos que la Gerencia de Talento Humano desea controlar en función de la estrategia empresarial. -Reunión con la Gerente de Talento Humano para el levantamiento de información	■															
2. Identificar los indicadores más apropiados para separarlos por etapas: -Reclutamiento, preselección y negociación. -Contratación	■															
3. Periodo de prueba como primera etapa: -Se detalla el número de candidatos presentados hasta este tiempo,	■															

<p>los que retiran del proceso, y los que entregan documentación completa.</p>	
<p>4. Resultados y análisis del proceso llevado a cabo en el periodo de prueba (Obtención de indicadores a través de una matriz).</p>	
<p>5. Segunda Etapa: -Implementación de fórmulas en la matriz con los procesos que se han llevado hasta el momento. (Muestra)</p>	
<p>6. Resultados y análisis llevado a cabo en la primera y segunda etapa del proceso.</p>	
<p>7. Tercera Etapa: Modificación y análisis de los indicadores que se han ido implementando y el formato.</p>	
<p>8. Resultados y análisis del proceso llevado a cabo en la primera, segunda y tercera etapa final del proceso (Obtención de indicadores a través de una matriz por los 4 meses).Recomendaciones a través del análisis obtenido en los indicadores de gestión implementado.</p>	

Anexo N ° 5: Inducción a la Compañía

REGISTRO					
R-TH-003 Inducción a la Compañía		Proceso: Talento Humano		 MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. Mavesa	
1.0	Generales		Responsable	Fecha	Firma
1.1	Estructura del Grupo	<input type="checkbox"/>	ATH		
1.2	Explicación sobre los Valores Organizacionales del Grupo Mavesa	<input type="checkbox"/>			
1.3	Horarios y Turnos de trabajo	<input type="checkbox"/>			
1.4	Reglamento Interno y Código de Conducta	<input type="checkbox"/>			
1.5	Beneficios	<input type="checkbox"/>			
1.6	Uso del reloj controlador de asistencia	<input type="checkbox"/>			
1.7	Credencial	<input type="checkbox"/>			
2.0 Sobre el Sistema de Gestión de Calidad					
2.1	Política del Sistema de Gestión de Calidad	<input type="checkbox"/>	ASGC		
2.2	Objetivos del Sistema y de cómo su trabajo aporta al cumplimiento de los mismos	<input type="checkbox"/>			
2.3	Control de documentos y registros	<input type="checkbox"/>			
2.4	Organigrama y la ubicación dentro del mismo	<input type="checkbox"/>	ATH		
2.5	Importancia de satisfacer y cumplir los requisitos del cliente	<input type="checkbox"/>			
2.6	Descripción de Funciones	<input type="checkbox"/>			
3.0 Sobre la Seguridad Integral y Salud Ocupacional					
3.1	Importancia del uso adecuado de EPP	<input type="checkbox"/>	JSSO		
3.2	Hojas de Seguridad (MSDS)	<input type="checkbox"/>			
3.3	Ubicación y uso del botiquín para primeros auxilios y casilleros	<input type="checkbox"/>			
3.4	Reciclaje de desechos	<input type="checkbox"/>			
3.5	Recorrido a instalaciones	<input type="checkbox"/>			
3.6	Maquinarias, herramientas y acciones peligrosas en los puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>			
3.7	Plan de Emergencia, Ubicación de los Extintores y Señales de Seguridad	<input type="checkbox"/>			
3.8	Salud Ocupacional	<input type="checkbox"/>			
3.9	Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional	<input type="checkbox"/>			
Nota: Usted acepta que ha comprendido, entendido y leído todos los reglamentos entregados					

Anexo N° 6: Ficha del Colaborador

FORMULARIO

F-TH-004 Ficha del Colaborador	Proceso: Talento Humano	
--------------------------------	-------------------------	---

Nombre: _____ Cargo actual: _____

1. INFORMACION PERSONAL

Colaborador

Nombre Completo	Edad	Foto
Lugar y fecha de nacimiento	Estado Civil	
Dirección domicilio	Teléfono Casa:	
C. Ciudadanía	Tel. en caso de Emergencia:	
Licencia de Conducir	Libreta Militar	

2. FORMACIÓN EDUCATIVA

	Centro de Formación	Especialización	Lugar	Título Obtenido
Bachillerato				
Universidad				
Maestría				
Otros				

Manejo de Idiomas
 Inglés _____ % Francés _____ % Otros _____ %

3. CAPACITACIÓN (Mencione 4 principales)

Centro de Capacitación	Nombre del curso realizado	Año	Horas
1.			
2.			
3.			
4.			

Horario de Trabajo: _____

Declaro que la información contenida en el presente documento es verdadera.
 Adjunto curriculum vitae, copias de certificados, evidencias de capacitación y formación.

Fecha: _____

Firma del trabajador

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página:
Y. Arce / P. Suarez	G. Vaca	A. Cabrera	Abr03/2012	1.0	1 de 1

Anexo N° 7: Resultado de Entrevista

FORMULARIO

F-TH-003 Resultado de la Entrevista

Proceso: Talento Humano



GERENTE O JEFE

Nombre del Candidato: _____

Cargo que aspira: _____

Fecha: _____

Escala de calificación de los siguientes factores:

91-100	Excelente
71-90	Muy Bueno
41-70	Bueno
21-40	Regular
0-20	Insuficiente

FACTORES TECNICOS	PORCENTAJE
1) GRADO DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO DE LAS TAREAS Tiene el postulante la instrucción básica y la profundidad de conocimientos que el cargo exige.	
2) GRADO DE EXPERIENCIA Y HABILIDADES DESARROLLADAS Sus actividades anteriores lo capacitan para ejercer las tareas que el puesto requiere y ponerse rápidamente al día de sus nuevas funciones.	
3) APTITUDES (POTENCIAL) Se advierte en el candidato: iniciativa, capacidad de análisis (razonamiento), buena percepción, atención, decisión, etc.	
4) COMUNICACIÓN Posee vocabulario adecuado, fluido, su expresión es clara, demuestra seguridad en sí mismo al expresarse.	
5) FORMACION ACADEMICA FORMAL La formación del candidato es la que el cargo requiere: Título Universitario, Postgrados, Maestrías.	
6) FORMACION INFORMAL/CAPACITACION Los cursos que el candidato ha tomado servirán de aporte para las funciones a desarrollar.	

OTROS FACTORES A CONSIDERAR	PORCENTAJE
7) PERSONALIDAD Equilibrada, actitudes y características favorables para el ejercicio del cargo.	
8) ASPECTO PERSONAL Su condición física, cultura y apariencia personal es la adecuada para el cargo.	
9) PUNTUALIDAD Acudió a la hora indicada o justificó oportunamente su asistencia o retraso.	

COMENTARIOS:

Continúa en el Proceso

Sí

No

Firma del Entrevistador: _____


Cargo: _____

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página
Y. Aice	G. Vaca	A. Cabrera	Abr03/2012	1.0	1 de 1

Anexo N° 8: Solicitud de Empleo

FORMULARIO

F-TH-002 Solicitud de Empleo	Proceso: Talento Humano
------------------------------	-------------------------



Cargo al que aplica: _____ Fecha: _____

1. INFORMACIÓN PERSONAL

1.1. Del candidato

Nombre Completo		Edad	
Lugar y fecha de nacimiento		Estado Civil	
Dirección domicilio		Teléfono	Correo Electrónico personal
C. Ciudadanía	Libreta Militar	Afilación al IESS	Licencia de Conducir

1.2. Grupo Familiar

Familiares a su cargo	Número de hijos	Edades de los hijos
Nombre del cónyuge		Lugar de Trabajo
Cargo que desempeña		Tiempo en el cargo actual

En caso de ser soltero (a)

Nombre del padre	Lugar de Trabajo
Cargo que desempeña	Tiempo en el cargo actual
Nombre del Madre	Lugar de Trabajo
Cargo que desempeña	Tiempo en el cargo actual

1.3. Situación Económica

Presupuesto de Gastos	Otros ingresos (Monito)	Concepto
Aspiración Salarial	Vive en casa: <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Alquilada	<input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Otros

1.4. Otros aspectos

Disponibilidad para laborar los sábados	Disponibilidad para viajar	Tiempo para iniciar a laborar
---	----------------------------	-------------------------------

2. EDUCACIÓN

Estudios	Profesión	Universidad
Cursos o seminarios realizados		
Manejo de idiomas: Inglés _____ % Francés _____ % Otros _____ %		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página:
Y. Arce	G. Vaca	A. Cabrera	Abr24/2014	1,1	1 de 2

FORMULARIO

F-TH-002 Solicitud de Empleo	Proceso: Talento Humano
------------------------------	-------------------------



3. ACTITUDES, METAS Y PROYECTOS

Menciones 2 fortalezas en lo laboral:	
1.-	2.-
Cuál es el tipo de aporte que usted puede realizar a la empresa?	
Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	
Practica algún deporte?	
Qué proyectos tiene a corto y mediano plazo?	
1.-	3.-
2.-	4.-
Qué opinión tiene del puesto que aspira?	

4. TRAYECTORIA LABORAL (Mencione los 3 últimos trabajos realizados)

Empresa	Cargo	Tiempo en la Cia.
Funciones desempeñadas		
Tiempo en la función	Ingresos	Motivo de Salida
Empresa	Cargo	Tiempo en la Cia.
Funciones desempeñadas		
Tiempo en la función	Ingresos	Motivo de Salida
Empresa	Cargo	Tiempo en la Cia.
Funciones desempeñadas		
Tiempo en la función	Ingresos	Motivo de Salida


Resumen de la entrevista

Presencia	<input type="checkbox"/> Proljo y aseada <input type="checkbox"/> Inapropiado para oficina	Comunicación	<input type="checkbox"/> Comprensible <input type="checkbox"/> Poco Claro
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/> Buena disponibilidad <input type="checkbox"/> Necesita Apoyo <input type="checkbox"/> Indeciso		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página:
Y. Arca	G. Vaca	A. Cabrera	Abr24/2014	1.1	2 de 2

Anexo N° 9: Competencia de Personal

REGISTRO

R-TH-004 Competencia de Personal	Proceso: Talento Humano	
---	-------------------------	---

Cargo:	Fecha:
Nombre del Colaborador:	

Motivo:

Ingreso/Reingreso: Seguimiento: Cambio de cargo:

Para llenar este formato favor remitirse a la Descripción de Funciones correspondiente.

Requisitos de Competencia	Detalle de Requisitos	Cumple	No Cumple	Observaciones
Educación				
Entrenamiento				
Experiencia				
Habilidades				

Si la persona no cumple con el requisito de **educación** detállelo e indique como ha sido homologado:

Si existe un **reporte de entrenamiento** que no tiene certificado detállelo e indique cómo verificó la competencia de la persona en el entrenamiento requerido:

Indique **necesidades de entrenamiento** detectadas:

Si la persona no cumple con el requisito de **experiencia** detállelo e indique como ha sido homologado:


Si la persona no cumple con el requisito de **habilidades** detállelo e indique el plan de acción a seguir:

Conclusiones y Recomendaciones:

Asistente de Selección TH		Jefe de Área		Gerente de TH	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página:
P. Suárez	G. Vaca	A. Cabrera	Jun.21/2012	1,0	1 de 1

Anexo N° 10: Evaluación de Periodo de Prueba


REGISTRO

R-TH-005 Evaluación Periodo de Prueba	Proceso: Talento Humano	
Nombre del Evaluado:	Nombre del Evaluador:	
Departamento:	Periodo de evaluación:	Fecha de evaluación:
Factores de desempeño		
Atención al Cliente externo e interno (30 puntos. Califque de 0 a 6).		Puntajes
Calidad del servicio		0
Cordialidad en la atención		
Esmero y diligencia		
Resolución de los problemas del cliente		
Tiempo de respuesta		
Productividad (30 puntos. Califque de 0 a 5)		0
Calidad de la producción		
Colaboración y Cooperación		
Cumplimiento de las tareas en cantidad		
Participación en el logro de los objetivos		
Trabajo en equipo		
Utilización de materiales y equipos		
Características personales, actitudes (10 puntos. Califque de 0 a 2)		0
Apertura al cambio		
Aspecto personal (aseo y vestimenta).		
Espiritu pro-activo		
Honestidad		
Seguridad y confianza.		
Habilidades, aptitudes, conocimientos (21 puntos. Califque de 0 a 3)		0
Actuar Bajo Presión		
Conocimiento de su trabajo		
Reconocer los errores		
Solución a problemas		
Saber utilizar la tecnología		
Conocer la Empresa y su entorno		
Iniciativa y creatividad		
Disciplina Laboral (9 puntos. Califque de 0 a 3)		0
Puntualidad		
Relaciones Humanas		
Cumplimiento de reglamentos		
TOTAL DE PUNTOS		0
CALIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO		Insuficiente
Firma del Evaluado		Firma del Evaluador

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Páginas:
AE Rodriguez	G. Vaca	A. Cabrera	Nov26/2013	1.0	1 de 1

Anexo N° 11: Requerimiento de Personal

REGISTRO

R-TH-007 Requerimiento de Personal	Proceso: Talento Humano	 Mavosa
---	-------------------------	--

Cantidad de personas: _____ Fecha: _____ C. Costo: _____

Cargo solicitado: _____ Área: _____

Ciudad donde desempeñará el cargo: _____

Tipo de Contrato: _____ Horario de Trabajo: _____

Adicionales en caso de cargos nuevos y que se requiera compra:

Equipo de Computo: PC Portatil

Equipo de Comunicación: _____ Marca: _____ Plan: _____ Datos: _____

Vehículo: Marca: _____ Modelo: _____ Tipo: _____

Fecha tentativa de inicio de labores: _____

Objetivo del Cargo: _____

Perfil del Candidato Descripción de Funciones (DF) relacionada: _____

Educación: _____ Experiencia: Años de Experiencia: _____

Rango de Edad: _____ Sexo: _____ Disponibilidad para viajar: _____

Habilidades Especiales: _____

Motivo de la Requisición: _____

Recordatorio: Cada jefe inmediato debe enviar a Tecnología de la Información el Registro para Creación de Usuarios (R-TI-001) solicitando los accesos que la persona debe tener. El registro debe adjuntarse al Requerimiento de personal.

Solicitado por: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin: 5px 0;"></div> Gerente o Jefe de Área	Revisado por: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin: 5px 0;"></div> Gerencia de Talento Humano	Autorizado por: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin: 5px 0;"></div> Director
--	--	--

Para uso exclusivo de TH

Fecha Inicio del Proceso: _____

Nivel de Cargo: _____

Sueldo Nivel: _____ Distribución Salarial: _____ H.E.: _____ Movilización: _____

Gerente de Área: _____ Bono: _____ Comisión: _____

Cargo de la persona que controla las vacaciones: _____

Cargo de quien realiza la evaluación Periodo de Prueba: _____

Aprobado por: _____ o _____ Fecha de Ingreso: _____

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página:
AE. Rodríguez	G. Vaca	A. Cabrera	Abril/2014	1.7	1 de 1

Anexo N° 12: Requerimiento de Pasantes

REGISTRO

R-TH-008 Requerimiento de Pasantes	Proceso: Talento Humano	
------------------------------------	-------------------------	---

Fecha requerimiento:

DD	MM	AA
----	----	----

Motivo de la requisición: _____

1. Información del Solicitante:

1.1 Cantidad de personas: _____ Área: _____ Ciudad: _____
Donde desempeñará labores

1.2 Responsable del Área: _____ Cargo: _____ Fecha: _____
Intentivo de inicio de labores

1.3 Nivel Requerido: Técnico Administrativo

1.4 Duración de la Práctica y/o Pasantía: _____

1.5 Horarios de Labores: _____

2. Información para el desarrollo de la Práctica y/o Pasantía:

2.1 Perfil requerido del pasante: (Se deben especificar las condiciones mínimas del pasante desde el punto de vista académico)

- Educación: Universitarios Carrera: _____ Semestre: _____
- Experiencia: _____
- Rango de Edad: 20 - 30
- Sexo: _____

2.2 Habilidades Especiales: _____

2.3 Funciones a desarrollar: (Describe las actividades o tareas que deben desarrollar los pasantes durante el periodo de ejecución de la práctica y/o pasantía)

a) _____

b) _____

c) _____

2.4 Recursos: (Describe los recursos logísticos necesarios para la ejecución de la práctica y/o pasantía en el puesto de trabajo)

a) _____

b) _____

c) _____

Solicitado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

Gerente o Jefe de Área Gerencia de Talento Humano Director

Para uso exclusivo de TH

Distribución Salarial: _____

Gerente de Área: _____

Cargo de la persona que supervisa y evalúa al pasante: _____

Aprobado por: _____

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página:
-AE. Rodríguez	G. Vaca	A. Cabrera	Mar27/2014	1.2	1 de 1

Anexo N° 13: Informe del Proceso de Selección

REGISTRO

R-TH-002 Informe del Proceso de Selección	Proceso: Talento Humano
---	-------------------------

FECHA: _____

EMPRESA: _____ CARGO: _____

NOMBRE: _____ E. CIVIL: _____ EDAD: _____

DIRECCION: _____ TELEFONOS: _____

SUELDO ACTUAL: _____ ASPIRACION SALARIAL: _____

FORMACIÓN ACADÉMICA:

NIVEL	INSTITUCIÓN	AÑOS APROB.	ESPECIALIZACIÓN	TÍTULO	AÑO	LUGAR
					2014	

PRUEBA DE APTITUD Y HABILIDAD:

TEST REALIZADOS	PUNTUACIÓN	BAJO PROMEDIO	PROMEDIO	SOBRE PROMEDIO
		0-4	5-7	5-7
Idioma				

EXPERIENCIA LABORAL:

EMPRESA	CARGO	AÑO	LUGAR

PRUEBA DE COMPORTAMIENTO:

.....

.....

PRUEBA DE PERSONALIDAD:

.....

.....

PRUEBA DE CONOCIMIENTO:

.....

.....

RESUMEN DE LA ENTREVISTA:

.....

.....

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página:
A. Galibert	G. Vaca	A. Cabrera	Mayo13/2014	1.1	1 de 2

REGISTRO

R-TH-002 Informe del Proceso de Selección	Proceso: Talento Humano
---	-------------------------



VALORES PERSONALES:

RESUMEN DEL PROCESO	PUNTAJE
Resultados de la entrevista	%
Evaluación de Aptitudes y Habilidades	%
Evaluación de Conocimientos Técnicos	%
Evaluación de Utilitarios: Word, Excel, Power Point y Outlook	%
Resultado final	%

} En caso de aplicar.

OBJETIVOS POR CATEGORIA DE CARGO

Objetivo	Categorías
65 a 100 % Apto	Operativos
70 a 100 % Apto	Técnicos
75 a 100 % Apto	Administrativos
85 a 100 % Apto	Mandos Medios

REFERENCIAS LABORALES

Contacto:	
Cargo:	
Empresa:	
Número Telefónico:	
Tiempo que laboró:	
Motivo de Salida:	
Comentarios:	

FIRMAS:

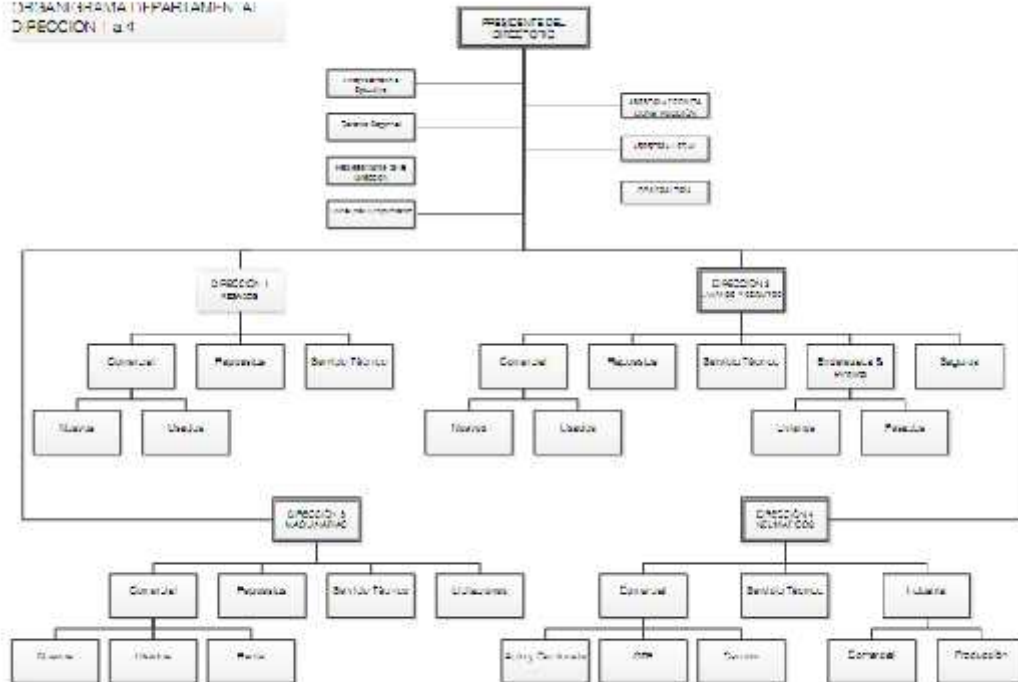
Elaborado Por: ASISTENTE DE SELECCIÓN Revisado Por: GERENTE NACIONAL DE TALENTO HUMANO
GABRIELA VACA

FECHA: sábado, 00 de enero de 1900 FECHA:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:	Página:
A. Gellibert	G. Vaca	A. Cabrera	Mayo13/2014	1.1	2 de 2

Anexo N° 14: Organigrama

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
DIRECCION I a 4



ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
DIRECCION I a 5

