

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



"Efectos de la aplicación de los sub sistemas de reclutamiento y selección de talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC "

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Autor: Bach. Dennis Yohannes De La Piedra Yépez

Asesor: Dr. Luis Fernando Valeriano Ortiz

LIMA-PERU

2018

Agradecimiento

A todas las personas que me apoyaron para lograr el desarrollo y culminación de mi investigación, tales como mi asesor de tesis, los miembros del jurado, el jefe de la oficina de posgrado y todas las personas que me brindaron su gentil apoyo académico y administrativo.

Dedicatoria

Dedico este esfuerzo, esta investigación; a mi esposa, mi hijo, mis padres, mi abuela Juani, mis hermanos y sobrinos ; que siempre estuvieron a mi lado en este emprendimiento.

Índice de contenidos

Capítulo I	
Planteamiento del estudio	
1.1. Introducción	7
1.2. Formulación del problema y justificación del estudio	8
1.3. Antecedentes relacionados con el tema	14
1.4. Objetivos generales y específicos	19
1.5. Limitaciones del estudio	19
Capítulo II	
Marco Teórico	
2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema	20
2.2. Definición de términos usados	51
2.3. Hipótesis	55
2.4. Variables	55
Capítulo III	
Metodología de Investigación	
3.1. Diseño de investigación	56
3.2. Población y muestra	56
3.3. Técnicas e instrumentos	56
3.4. Recolección de datos	59
Capítulo IV	
Resultados y análisis de resultados	
4.1. Resultados	60
4.2. Análisis de resultados	70
Capítulo V	
Conclusiones y recomendaciones	
5.1. Conclusiones	79
5.2. Recomendaciones	81
Referencias bibliográficas	83
Anexos	86

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo identificar los efectos de la aplicación de los sub sistemas de reclutamiento y selección del talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC.

Para lograr tal fin se diseñó una metodología que nos permitiera tomar conocimiento de la situación actual del negocio, aplicando una serie de instrumentos y técnicas para recolectar y procesar información útil que nos proporcione la suficiente evidencia en términos cuantitativos que demuestren las hipótesis planteadas en la investigación, las cuales se materializan en los efectos favorables que traen como resultado la aplicación práctica del subsistema de reclutamiento y selección del talento humano.

Los resultados generados en esta investigación se reflejan en el crecimiento financiero de la entidad y en el mejor desempeño y cumplimiento de las actividades de gestión y consultoría de la empresa por parte de sus colaboradores, los cuales confirman nuestras hipótesis.

Mediante indicadores de gestión y resultados financieros se demuestran los efectos favorables que se generan en la empresa con la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección del talento humano.

Abstract

The objective of this research is to identify the effects of the application of the sub-systems of recruitment and selection of human talent in the management of the company ACI SAC. To achieve this end, a methodology was designed to allow us to take knowledge of the current situation of the business. , applying a series of instruments and techniques to collect and process useful information that provides us with sufficient evidence in quantitative terms that demonstrate the hypotheses raised in the investigation which materialize in the favorable effects that result from the practical application of the recruitment subsystem and selection of human talent.

The results generated in this research are reflected in the financial growth of the company and in the best performance and compliance with the management and consulting activities of the company by the employees. Through management indicators and financial results, the favorable effects generated in the company are demonstrated through the application of recruitment and selection of human talent subsystems.

Capítulo I

Planteamiento del estudio

1.1. Introducción

La presente investigación se denomina; “Efectos de la aplicación de los sub sistemas de reclutamiento y selección del talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC ”, el principal objetivo de este trabajo es identificar los efectos que genera la aplicación tanto del subsistema de reclutamiento y el subsistema de selección del talento humano en una realidad empresarial específica la cual está vinculada a la empresa denominada ACI SAC, empresa dedicada a prestar servicios de consultoría y auditoría en temas de contabilidad, finanzas e impuestos. Nuestra investigación sostiene en sus hipótesis que los efectos de aplicar adecuados subsistemas de reclutamiento y selección, generan efectos favorables en la empresa, los mismos que se materializan en su crecimiento financiero y de gestión, para tal efecto se procedió a diseñar una metodología que permitió tomar conocimiento de la realidad actual de la empresa, observar el funcionamiento del negocio y evaluarlos mediante indicadores ; antes de aplicar los subsistemas y después de aplicar los subsistemas. Así mismo se procesó la información captada en la realidad empresarial específica y se presentaron los resultados en tablas y graficas para demostrar claramente el crecimiento financiero y de gestión que ha generado la aplicación de los subsistemas materia de la investigación.

Para un mayor entendimiento y comprensión de los trabajos realizados, la tesis se ha estructurado en cinco capítulos que explican de forma específica, metódica y secuencial cada aspecto significativo de la investigación y que se explica de la forma siguiente:

En el **capítulo I Planteamiento del estudio**, se hace una presentación sucinta de la investigación mediante la introducción, así como también se desarrolla la formulación del problema y la justificación del estudio, los antecedentes que se relacionan con el estudio, basados en investigaciones vinculadas al trabajo realizado, se definen los objetivos generales y específicos de la tesis y las limitaciones del estudio así como el ámbito y alcance en que se desarrolla el trabajo.

En el **capítulo II Marco teórico** se detallan las bases teóricas relacionadas con el tema, las definiciones de los términos usados en la investigación, así como también se definen con claridad las hipótesis y las variables que se han diseñado para la tesis.

En el **capítulo III Metodología de Investigación**, se explica claramente el diseño de investigación, se define la población y muestra, la aplicación de técnicas e instrumentos, así como también se explica los medios para la recolección de datos.

En el **capítulo IV Resultados y análisis de los resultados** , se muestra mediante tablas, gráficos y explicaciones ; la información que se procesó y que sirvió de evidencia para cumplir los objetivos de la investigación y sustentar nuestras hipótesis.

En el **capítulo V Conclusiones y recomendaciones**, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos así como también los aportes o consejos que se deben tener en cuenta de acuerdo a la investigación realizada.

Finalmente presentamos la bibliografía y los anexos utilizados para el desarrollo de la investigación.

1.2. Formulación del problema y justificación del estudio

De acuerdo a lo explicado en el portal oficial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2017):

Es necesario lograr un proceso de globalización inclusivo, gobernado democráticamente y que ofrezca oportunidades y beneficios concretos para todas las personas y países. La Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización fue establecida por el Consejo de Administración de la OIT en febrero de 2002 ante una iniciativa del Director General para responder al hecho de que en el sistema multilateral parecía no existir un espacio dedicado a abordar la dimensión social de las diversas facetas de la globalización. El informe de esta Comisión, Por una globalización justa: crear oportunidades para todos, fue el primer intento de realizar un diálogo estructurado entre representantes de sectores con diferentes opiniones sobre la dimensión social de la globalización, con el objetivo de encontrar intereses comunes al discutir sobre uno de los más controversiales y divisivos temas de nuestra época.

De acuerdo a los artículos 22° al 29° de la Constitución Política del Perú:

Artículo 22°.- El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona. Artículo 23°.- El trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre, al menor de edad y al impedido que trabajan. El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo. Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador. Nadie está obligado a prestar trabajo sin retribución o sin su libre consentimiento. Artículo 24°.- El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador. Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores. Artículo 25°.- La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo. Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados. Su disfrute y su compensación se regulan por ley o por convenio. Artículo 26°.- En la relación laboral se respetan los siguientes principios: 1. Igualdad de oportunidades sin discriminación. 2. Carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley. 3. Interpretación favorable al trabajador en caso de duda insalvable sobre el sentido de una norma. Artículo 27°.- La ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario. Artículo 28°.- El Estado reconoce los derechos de sindicación, negociación colectiva y huelga. Cautela su ejercicio democrático: 1. Garantiza la libertad sindical. 2. Fomenta la negociación colectiva y promueve formas de solución pacífica de los conflictos laborales. La convención colectiva tiene fuerza vinculante en el ámbito de lo concertado. 3. Regula el derecho de huelga para que se ejerza en armonía con el interés social. Señala sus excepciones y limitaciones. Artículo 29°.- El Estado

reconoce el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de la empresa y promueve otras formas de participación.

Ramírez, G. Y. (2013) manifiesta que:

La Gestión de los Recursos Humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. Desde este contexto, la actividad que conlleva la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.

El desarrollo de este enfoque traslada a los gerentes que direccionan las personas en las organizaciones los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recursos Humanos que se agencian hoy en las organizaciones para que las mismas sean competitivas.

Aunado a ello los cambios que se originan en el ambiente organizacional exponen lo complejo que resulta conservar un entorno competitivo, frente a esta realidad las organizaciones se someten a cambios significativos y revolucionarios que llevan en sí modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas contenidas en los aspectos siguientes: a.- Excelencia: en aquello que representa su negocio central, b.- Creatividad e innovaciones: para satisfacer las necesidades del mercado como para establecer alianzas que le favorezcan, c.- Flexibilidad: para ajustar su estructura operativa de acuerdo a las características del momento y d.- Satisfacción: Considerar de que es una organización que puede y debe contribuir al incremento de la felicidad de su gente y su entorno.

En otras palabras, la Gestión de los Recursos Humanos supone en su contexto evolutivo la aplicación de Modelos Gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Por ello, hoy por hoy la Gerencia de los Recursos Humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan.

Por tanto, el principal desafío de la Administración de los Recursos Humanos desde tiempo atrás a esta década ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas.

Estos dos factores, conducen a optimizar los niveles de calidad y productividad de los bienes que se producen. De este modo se evidencia que la función de la Gestión de los Recursos Humanos ha adquirido en este siglo una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma, dentro y fuera de la organización.

En general, es destacable que la Gerencia como acción práctica proponga programas, prácticas, procesos y modelos gerenciales para los distintos subsistemas que conforman las organizaciones, a los fines de desarrollar en los Recursos Humanos que integran las empresas las características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas requeridas para el buen funcionamiento de la organización.

Por otra parte, las empresas en su rol proactivo hacia la comunidad, deben tener integrado como concepto primordial que no solo es permisible el ejercicio de tener negocios rentables, productivos y sustentables, sino más bien es buscar enriquecer a través de las personas que la dirigen una actitud de responsabilidad hacia su entorno haciendo inversiones en proyectos sociales y comunitarios que beneficien el desarrollo sustentable.

Desde este enfoque generalizado se presenta un nuevo desafío gerencial y estratégico que abarca la Responsabilidad Social interna y externa de las organizaciones, y que a su vez permite promover con sus resultados la nueva manera de pensar en una inversión social que vaya más ligada a una transformación dirigida a generar capacidades en los individuos que conforman la comunidad, que les permita acceder a mayores posibilidades en mejorar su calidad de vida, y que además estén acordes al cuidado del medio ambiente, y que sean perdurables en el tiempo.

Para el logro de estas actividades, el seguimiento por parte de las organizaciones debe estar enmarcado en la gerencia de recurso humano como una pieza esencial para que esta inversión tenga alcances materiales, económicos y sociales.

Significa entonces, que al crear estos dispositivos para el área gerencial y entrelazarlos con la estrategia empresarial, se concreta la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que sus actores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro en un mundo globalizado y competitivo. (pag.1)

En el Perú el proceso económico se regula por el comportamiento de la demanda y la oferta pero en un marco de una economía social de mercado tal como está establecido el artículo 58 de nuestra carta magna.

La integración de nuestra economía a la aldea mundial se evidencia por los Acuerdos de Complementación Económica y Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados por el Perú, en los cuales bienes y servicios son objeto de libre comercio.

En ese orden de ideas las empresas peruanas implementan procesos tecnológicos, servicios de calidad y alto desempeño de su capital humano, y para lograrlo es necesario que el sector empresarial comprenda la importancia de incorporar, desarrollar y mantener un talento humano altamente calificado, con un excelente nivel de entrenamiento y prestaciones económicas y sociales adecuadas así como también es de importancia que existan las denominadas remuneraciones emocionales lo cual es un punto fundamental y estratégico para lograr la generación de valor a la empresa, a sus accionistas y así mismo asegurar el bienestar de los trabajadores. Dicho

objetivo se logra entendiendo que el talento humano debe ser sumamente capacitado y fortalecido en habilidades directivas, de liderazgo; basado en el respeto y la responsabilidad social y ambiental.

ACI SAC Es una empresa dedicada a prestar servicios de auditoría y consultoría, en temas tributarios, legales y contables, especializada en ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, contribuyendo a que las empresas, administren mejor sus obligaciones fiscales, temas contables y solucionen los diferentes problemas vinculados a aspectos regulatorios que enfrentan en el mundo empresarial.

ACI SAC, tiene como objetivo estratégico mantener un crecimiento acelerado y sostenido de la organización principalmente a través de sus unidades de negocio vinculadas a la consultoría legal y tributaria, auditoría fiscal y servicios contables. Para tal fin se han establecido estrategias tácticas a corto y mediano plazo sin embargo evidencian los siguientes requerimientos:

Necesidad de desarrollar habilidades y estilos de liderazgo a través del entrenamiento permanente de los equipos de trabajo.

Necesidad de lograr una mayor efectividad en el desempeño del recurso humano.

Promover el crecimiento profesional y laboral.

Aplicación de técnicas que ayuden a capacitar y orientar al personal para que mejore su desempeño

Mantener un ambiente de competitividad y a la vez de trabajo en equipo.

Lograr mantener equipos de alto rendimiento en las diferentes unidades de negocio.

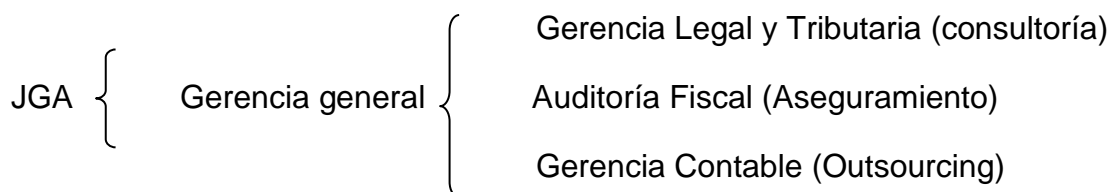
Estandarizar una metodología de capacitación vinculada al liderazgo, el conocimiento técnico y valores dentro de la empresa.

Mantener una organización fortalecida y preparada para asumir los diferentes proyectos de soporte a los clientes.

Misión: Servicios de auditoría y consultoría en temas legales, tributarios y contables.

Visión: Llegar a ser al 2021 una empresa reconocida localmente como competitiva y líder en servicios legales, de auditoría y consultoría tributaria.

Estructura organizacional de área claves:



Funciones de las áreas estratégicas:

Gerencia Legal y Tributaria: Identifica, analiza y soluciona la problemática vinculada a aspectos civiles, penales, societarios, laborales y tributarios de los clientes que soliciten el servicio.

Auditoría fiscal: Planeamiento, ejecución e informe de los procesos relacionados al cumplimiento tributario de las empresas, brindando las recomendaciones y soluciones de mejora.

Gerencia Contable: Servicios de procesamiento de información financiera con el objetivo de reportar Estados Financieros oportunos así como mantener libros y registros contables actualizados.

Productos y servicios:

Informe sobre la situación legal y tributaria de la empresa (Gerencia Legal y Tributaria)

Dictamen de auditoría tributaria (Auditoría fiscal)

Estados financieros y libros contables (Gerencia Contable)

Diagnostico situacional sobre los recursos humanos :

ACI SAC, actualmente no cuenta con un área de Talento Humano que permita incorporar, desarrollar y mantener colaboradores altamente capacitados y bien remunerados en el aspecto económico y en el aspecto emocional. Sin embargo debido a la experiencia de sus directores tienen la facilidad de captar colaboradores con ciertas competencias que permiten cumplir con la labor encomendada aunque en repetidas ocasiones los objetivos se logran de forma intermitente, por tal razón es prioritario la implementación de un área de

talento humano que cumpla de manera sostenida el objetivo de poder dotar personal con las debidas competencias que permitan brindar un servicio de calidad a sus clientes.

En ese sentido un área de Talento Humano proveerá colaboradores con las competencias, vale decir con las capacidades en conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Ante la situación descrita se plantean los siguientes problemas generales y específicos de la investigación.

Formulación general del problema

¿Qué efectos genera la aplicación de los subsistemas de *reclutamiento* y *selección* de talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC?

Formulación específica del problema

1. ¿Qué efectos genera la aplicación del subsistema de *reclutamiento* de talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC?
2. ¿Qué efectos genera la aplicación de un subsistema de *selección* de talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC?

1.3. Antecedentes relacionados con el tema

Para el presente estudio se han tomado como antecedentes, tesis de maestría que se vinculan con temas de gestión empresarial y los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, tal como se muestran a continuación:

Referencia

Massaro,V.(2015).“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, las empresas de consultoría(IT) en Colombia?”(tesis de maestría).UBA,Buenos Aires, Argentina.

Resumen

Las empresas del rubro de servicios de consultoría (IT) invierten cuantiosas sumas de dinero en capacitar a su personal contratado y en evaluar su desempeño, como parte del proceso de gestión del desempeño del capital intelectual de la empresa. Es importante para el staff gerencial de estas empresas, conocer cómo se puede aportar desde la gestión del talento humano al aumento en la rentabilidad de la empresa y de qué manera se puede medir dicho impacto a la economía y al negocio principal de la empresa. Para ello es necesario adoptar una perspectiva desde la cual definir y luego medir ese aporte a la rentabilidad.

Objetivos

Definir la lógica que subyace a la importancia otorgada a la gestión del desempeño en su contribución al aumento en la rentabilidad de la empresa, desde la perspectiva de los gerentes IT.

Determinar los criterios utilizados para medir el impacto económico de la optimización de la performance del personal al cierre del ciclo anual.

Conclusiones

Desde la perspectiva de los empleados de las empresas IT, el autor infiere que en más del 70% de los casos, opinaban que el área de Recursos Humanos no estaba alineada estratégicamente con la estrategia principal de negocios de las empresa, ya que no recibían mucha información de los procesos y programas que partían de Recursos Humanos, no notaban su presencia en la mesa de negociación ni que la misma interviniese en la forma de fidelizar a un cliente o en necesidades de negocio. Tampoco veían de qué manera medían en el área, el impacto económico del alto desempeño del personal ni de los planes de retención y por ende, del impacto de la fuga de talentos. Es decir, no sabían con qué indicadores se valía el área de Recursos Humanos, para establecer planes que gestionen al personal, sean clave o no, dentro de la empresa.

Referencia

Ordoñez,S.(2014).Diseño y estructuración del área de gestión humana para la empresa constructora Go constructores cía. Ltda. (tesis de maestría).PUCE.Quito,Ecuador.

Resumen

En la actualidad las empresas que se proyectan a crecer y desarrollarse, prestan vital atención a la administración y desarrollo de su recurso humano, y para esto el área de Recursos Humanos es la encargada de velar por la satisfacción, entusiasmo y cooperación de los empleados.

Basándose en esta premisa y, en la necesidad de la empresa de convertirse en líderes en su ámbito, el presente proyecto es una investigación descriptiva que tiene como objetivo principal el Diseño y Estructuración del Área de Gestión Humana para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Objetivos

Diseñar y Estructurar el Área de Gestión de Talento Humano en la empresa Constructora de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Identificar la situación actual de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Diagnosticar el sistema de Gestión de Talento Humano vigente para determinar las necesidades de la Compañía en materia de Gestión Humana.

Fortalecer los procesos de selección de Talento Humano enmarcados en las políticas de la institución, como en las exigencias del mercado.

Definir una estructura adecuada y funcional de políticas, procedimientos y procesos del área de Gestión Humana.

Definir estrategia (misión, visión, objetivos generales y específicos) y estructura posicional del área de Gestión Humana, perfiles: responsables.

Definir los procesos para la elaboración del plan de Diseño y estructuración del área de Gestión humana.

Conclusiones

Al no contar con un profesional en el área de Recursos Humanos, GO Constructores Cía. Ltda. ha realizado procesos de selección de una forma poco técnica, simplemente por cubrir vacantes; esto ha ocasionado un alto índice de rotación de personal y pérdida de información importante para la empresa.

Se observa que en el manejo de contratos de personal no han considerado ciertos aspectos legales, ocasionando, con esto, demandas de ex empleados y observaciones del Ministerio de Relaciones Laborales.

Se ha observado que no hay un plan de capacitación ni de desarrollo para el personal, y es evidente la necesidad de formación especializada, principalmente en los profesionales de las áreas técnicas. Necesitan actualización en temas de construcción.

Es necesario la aplicación de una continua capacitación y desarrollo del personal para mejorar el rendimiento y desempeño de las funciones.

Con el diseño y documentación de los procesos de selección, capacitación, formación y gestión del desempeño, la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., podrá aprovechar mejor su capital humano, así como seleccionar y retener adecuadamente los mejores talentos para una buena ejecución de sus procesos.

Referencia

Cevallos,G. ,& Erazo,V.(2013).Diseño de un plan de incentivos para los ejecutivos y administrativos de las aéreas de operación y administración de Edesa SA. (tesis de maestría).PUCE.Quito,Ecuador.

Resumen

En esta investigación se busca desarrollar un modelo de pago variable para Edesa S.A., esta organización actualmente no cuenta con una estructura de compensación basada en un sistema de pago variable eficaz ligado a incentivos. La empresa durante estos treinta y nueve años ha liderado el mercado ecuatoriano y esto se debe a que cuenta principalmente con el recurso humano que sustenta las operaciones del negocio, sin embargo tiene un alto índice de rotación del personal debido a que su política de remuneración se encuentra en el cuartil uno (Q1) respecto al mercado.

Objetivos

Mejorar los niveles de satisfacción con respecto al salario del personal de posiciones críticas ejecutivas y administrativas de las áreas de administración y operaciones de Edesa S.A, mediante el diseño de plan de incentivos basado en indicadores, alineado con la estrategia de la compañía.

Mejorar los niveles de satisfacción con respecto al salario del personal de posiciones críticas ejecutivas y administrativas de las áreas de administración y operaciones de Edesa S.A, mediante el diseño de plan de incentivos basado en indicadores, alineado con la estrategia de la compañía.

Levantar información estratégica de la compañía mediante entrevistas con altos ejecutivos, documentos entre otros. Identificar los cargos que entrarán dentro del modelo de incentivos, a través de dos criterios: continuidad de la operación e impacto en la estrategia.

Referencia

Vaca,P.(2014).Investigación de las prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño en un grupo de empresas de la ciudad de Quito. (tesis de maestría).PUCE.Quito,Ecuador.

Resumen

En la literatura ecuatoriana sobre Administración de Recursos Humanos, no se pudo evidenciar en el desarrollo de esta investigación, estudios específicos sobre las “Prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño que emplean las empresas en el país”, como los que existen en otros campos de la Administración de Recursos Humanos siendo los que se evidencia

estudios de firmas grandes de Consultoría y Asesoría en temas de Clima laboral y sistemas de compensaciones y beneficios, es así que fue motivo de emprender una investigación sobre la práctica de estos dos subsistemas en el país utilizando una muestra representativa de empresas en la ciudad de Quito.

Objetivos

El objetivo principal de la investigación, es determinar cuáles son las prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño, a través de una muestra de conveniencia en la que intervinieron 75 empresas e instituciones representativas del medio de los sectores Financiero Bancario; Alimentos y Bebidas; Consultoría, Tecnología, Educación y Servicios; Salud; Sector Público (Gobierno); e, Industria y Comercio.

Conclusiones

Al no haber encontrado en el medio un estudio específico sobre las prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño y cuáles son las técnicas y herramientas que se emplean en la aplicación de estos dos subsistemas, se propuso realizar una investigación en el medio empresarial e institucional sobre estas prácticas, para contar con una evidencia cierta.

En cuanto a la delimitación del territorio para realizar la investigación, se escogió la ciudad de Quito y, dentro de ésta, a empresas e instituciones representativas y referenciales de seis sectores.

A través de este estudio, se logró contar con una imagen cierta de cómo las empresas e instituciones han desarrollado e implementado los dos subsistemas y, es más, de cuáles son las herramientas que utilizan cada uno de los participantes en la encuesta, llegando a la conclusión de que en el país y concretamente en el área geográfica delimitada para este estudio y en las empresas e instituciones, se aplican las técnicas y las herramientas más idóneas y modernas como el Assessment Center, la entrevista y la evaluación por competencias, entre las más representativas.

Referencia

Picerno,J.(2014).Diseño de cuadro de mando de recursos humanos en el marco de las normativas legales para la dirección nacional de talento humano del ministerio de salud pública del ecuador. (tesis de maestría).PUCE.Quito,Ecuador.

Resumen

El documento que se presenta a continuación describe el proceso de diseño del Cuadro de Mando de Recursos Humanos para la Dirección Nacional de Talento Humano del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP).

Objetivos

Esta investigación propone el diseño de una herramienta de control estratégico denominada cuadro de mando integral, para lograr los siguientes objetivos.

1. Analizar la situación actual y estrategias institucionales del Ministerio de Salud Pública y de la Dirección Nacional de Talento Humano.
2. Identificar y establecer la estructura posicional, procesos, subprocesos y manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la Dirección de Talento Humano.
3. Definir indicadores para el Cuadro de Mando para cada proceso y Subproceso de la Dirección Nacional de Talento Humano.
4. Determinar mecanismos para la administración del Cuadro de Mando en la Dirección de Talento Humano.

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados, se logró diseñar un Cuadro de Mando Operativo para cada uno de los subsistemas de la Dirección Nacional de Talento Humano del Ministerio de Salud Pública en el que se definieron objetivos, indicadores, metas, iniciativas y prioridad, además se elaboró la ficha por cada indicador.

El diseño del Cuadro de Mando Operativo se lo realizó mediante: el análisis de la situación actual del MSP y de la Dirección, la revisión de las normativas legales, diagnóstico de la unidad y con la participación de los responsables de los subprocesos de la Dirección Nacional de Talento Humano.

Se identificó y analizó la gestión de la Dirección Nacional de Talento Humano sobre la base de la estructura posicional, la revisión de los manuales de procesos, procedimientos y de funciones de la subunidades que conforman esta Dirección.

1.4. Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Evaluar los efectos que genera la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección de talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC.

Objetivos Específicos

1. Evaluar los efectos de la aplicación del subsistema de reclutamiento de talento humano en la empresa ACI SAC.
2. Evaluar los efectos de la aplicación del subsistema de selección de talento humano en la empresa ACI SAC.

1.5. Limitaciones del estudio

El ámbito de aplicación de la investigación a realizar; está enmarcada en los límites del proceso de negocio de la firma de auditoría ACI S.A.C. y se enfoca en la realidad empresarial estrictamente de dicha empresa.

Los subsistemas de reclutamiento y selección a estudiar serán los siguientes: subsistema de reclutamiento interno y externo así como también el subsistema de selección interno y externo.

Límite espacial: ACI S.A.C. Es una empresa dedicada a prestar servicios auditoría y consultoría en temas tributarios, legales y contables, especializada en ofrecer a sus clientes el soporte necesario en la gestión de dichas actividades, contribuyendo a que las empresas clientes, administren mejor sus obligaciones fiscales y solucionen los diferentes aspectos regulatorios que enfrentan en el mundo empresarial.

Se encuentra ubicada en el Distrito de San Borja en la Provincia y Departamento de Lima.

Límite temporal: El estudio tiene como inicio el 01/01/2017 y finaliza el 31/12/2017, en ese intervalo de tiempo se realizan los análisis y validaciones de variables vinculadas a la investigación, específicamente a los procesos de reclutamiento, selección.

Límite teórico: El estudio toma como base el marco doctrinario de la gestión vinculada a los criterios metodológicos del área científica del talento humano enfocado de forma sistemática.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema

Evolución del concepto de talento humano

Chiavenato, I. (2010) afirma:

Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación o cambios. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente) las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consuma y utiliza y que producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

Así nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas como socios y no de las personas como recursos(p.11).

Definiciones sobre Administración del Talento Humano

Louffat, J. (2013) menciona:

Es un proceso proactivo de planear , organizar ,dirigir y controlar , los fundamentos,técnicas,metodologías y practicas especializadas de reclutamiento,selección,capacitación,evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones para desarrollar de forma sinérgica e integrada un alto valor agregado a las instituciones.

Toda vez que la administración de cualquier institución se basa en la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) integrando diversas áreas de expertise administrativo (finanzas, marketing, operaciones,tecnología,recursos humanos,etc.)y empleando recursos administrativos (dinero,materiales,personas,etc.).Como se puede apreciar , la persona se convierte en un elemento clave en la vida de cualquier institución, sea pública o privada, sea pequeña, mediana o grande, actúe en cualquier sector económico o en cualquier parte del mundo.

En ese contexto históricamente han existido formas o estilos de administrar el personal, desde aquellos enfoques que consideraban al personal en pieza más del sistema productivo un costo al cual hay que pagarle por su desempeño laboral hasta los recientes que revalorizan el "capital intelectual" como generador de valor.(p.17)

Predea & Berrocal, citado por Louffat J. (2013) señalan cuatro características de esta evolución:

- 1.De un enfoque reactivo a un enfoque proactivo.
- 2.De funciones aisladas a una gestión integrada.
- 3.De nivel funcional a nivel estratégico.
- 4.De enfoque del rasgo a enfoque de competencias

La gestión del talento humano es un conocimiento que se aplica de forma directa en la realidad empresarial y su correcta implementación genera valor agregado a las organizaciones(p11).

Castillo, J. (2013) sobre administración del talento humano afirma :

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

¿Por qué estudiar Gestión del Talento Humano? Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

La ventaja competitiva a través de la gente. Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión.

Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.

2. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
 3. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
 4. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.
- En las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada Gestión del Talento Humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

1. Conocimiento de la Organización.- Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.
2. Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos.- Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
3. Gestión cultural.- Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa. ¿Por qué? Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios, se empeña en mejorar el servicio, para que éstos sientan un trato cálido y rápido, tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio cultural. Deberá orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave: orientación al cliente. Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.
4. Gestión del cambio.- Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en las organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa. Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones

para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.

5. Credibilidad personal.- Este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados.

Por otro lado, conscientes de la realidad de las instituciones y empresas públicas y privadas en América Latina, sabemos que en algunos casos es difícil aplicar algunos de los conceptos modernos de Gestión del Talento Humano, a pesar de ello, es necesario conocer y aprender de las mejores prácticas que han llevado a otras organizaciones a potenciar el desarrollo humano y estamos seguros de que es posible, en medio de las dificultades y crisis en que vivimos, incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión.

Gómez, F. J. M. (1999) sobre administración de talento humano explica:

(...) la Dirección de Recursos Humanos ha de fomentar en los miembros de la organización que crezcan en humanidad y ha de esforzarse en hacer atractivo lo necesario, pues lo necesario es alcanzar la unidad de las personas que se manifestará en el grupo en una respuesta que resulte atractiva para sus miembros y que éstos han de formular y desarrollar. ¿Por qué partimos de este planteamiento? ¿Es que acaso los trabajadores no tienen interés por la organización en la que trabajan? La respuesta a esta pregunta no es tan evidente como podría suponerse. En efecto: un trabajador recién llegado a una organización empresarial se interesa más por su futuro, por conservar y afianzar su puesto de trabajo que por la organización empresarial en sí misma. Sólo después de haber transcurrido un tiempo en el que ha tenido experiencias positivas en el seno de esa organización va surgiendo el interés por ella, es decir: en la medida en que yo tengo la experiencia de que cuento como persona para la organización y esto de forma reiterada, la organización empezará a contar para mí en lo que me propone y sugiere. Nótese que yo no puedo captar en las acciones de otra persona lo que no creo que es capaz de tener. Ello es así porque sus muestras de afecto, de cortesía, etc., serán interpretadas por mí de modo muy distinto cuando esa persona me ha traicionado previamente y ha perdido de este modo para mí la confianza y credibilidad, pues, yo puedo y debo presuponer que los demás son inocentes y actúan de buena fe hasta que me demuestren lo contrario y tales hechos no se deban a un error involuntario: son entonces los hechos que realiza esa persona los que provocan en mí el cambio de postura y, por tanto, es el otro quien ha generado en mí esa reacción y no soy yo el que la provocho por mi cuenta. En realidad, cuando una persona entra a formar parte de una organización empresarial muchas veces se piensa que lo ha logrado por méritos propios

que le hacen acreedor a realizar una tarea y percibir unos ingresos monetarios.(p.38)

Quien ha entrado así a formar parte de la organización, ha debido responder previamente de modo favorable a cinco preguntas esenciales : a) **qué se hace y, por tanto, qué tengo que hacer yo, cuál es mi labor, mi puesto, mi responsabilidad, qué se espera de mí en concreto por parte de la organización** b) **cómo se hace, qué habilidades se requieren, qué procesos productivos o de comercialización, etc., he de aplicar** c) **con quién se hace, quiénes son mis compañeros de trabajo, cuál es el grupo humano con el que convivo y me relaciono, qué tipo de relaciones profesionales e interpersonales son ahí posibles** d) **por qué se hace esto y, especialmente, por qué soy yo el que lo tengo que hacer** e) **para quién se hace, cuál es el destinatario del bien o servicio que he de producir yo**. Estas cinco preguntas son la base de la Filosofía Empresarial que yo acepto en teoría y de distinto modo al entrar en la empresa y con el transcurso de los años. Su contenido lo voy contrastando con las experiencias de lo que yo vivo día a día al lado de los demás en la vida real, que es lo que denominamos Cultura Empresarial . Por ello, la Dirección de una empresa propone una filosofía a sus miembros y apoya una Cultura que ha de ser creíble en relación con la Filosofía propuesta si queremos conseguir resultados económicos, pues son los propios trabajadores los que desarrollarán la con-fianza o des-confianza en base a sus experiencias personales, que constituyen la base de la marcha de la empresa.(p.39)

Alles, M. A. (2010) indica acerca de la administración del talento humano :

Si consideramos que Recursos Humanos se vincula con el management –el gerenciamiento–, uniremos este concepto con el de estrategia empresarial y obtendremos la moderna misión de nuestra materia: los Recursos Humanos Estratégicos. Es a partir de este concepto estratégico que el área logra acceder a un primer nivel o primera línea de gerencia, con su silla en el board (comité de dirección) de la compañía. Así, se estará más cerca de considerar a los recursos humanos como una parte importante de la organización. Cuando el empresario o el conductor de la compañía percibe que su personal es el vehículo para ser exitoso, y que invertir en programas para el manejo y desarrollo de recursos humanos es algo beneficioso, tanto para la gente como –también– para la propia empresa, a partir de allí el empresario y el especialista de Recursos Humanos comenzarán a hablar el mismo idioma. El gran desafío que enfrenta el responsable de Recursos Humanos es la implementación de programas o subsistemas que sean positivos tanto para la gente como para las organizaciones. (p18)

Si una empresa administra adecuadamente sus recursos humanos –en el concepto amplio de estos términos–, eso le servirá para: No emplear a personas equivocadas (que no respondan al perfil requerido). Evitar rotaciones no deseadas de personal. Evitar tener personal insatisfecho. Evitar tener personas no comprometidas con su gestión. Evitar tener personas no capacitadas en las distintas posiciones. Evitar que las personas creen que su salario no es justo. Evitar que las personas pierdan el nivel que tenían en el momento de su incorporación. Encontrar a la persona adecuada para reemplazar a otra dentro de las propias filas de la organización (ante renunciadas, jubilación o fallecimiento de personas clave).

Con estos fines, los empresarios, conductores y gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas para manejar, gobernar y administrar sus recursos humanos.(p23)

Ulrich D. citado por Alles, M. A. (2010) indica que :

Una compañía que busque crear una capacidad organizativa global debe comenzar con una evaluación básica. ¿Cuáles son las capacidades y perspectivas específicas necesarias para ser un competidor global exitoso? ¿Qué proporción del equipo gerencial existente tiene esas capacidades globales? ¿Qué proporción del mismo es sensible a las diferencias sutiles en los mercados y productos globales? ¿Qué proporción de ese equipo podría presentar los intereses de la organización adecuadamente en un auditorio global? ¿Qué proporción se siente cómoda con las cuestiones globales? ¿Qué proporción podría sentirse cómoda en una cena de trabajo con clientes clave de otros países? ¿Qué proporción entiende y podría explicar las diferencias culturales y religiosas más importantes que existen en el mundo y cómo éstas impactan el mercado de bienes y servicios que ofrece la organización? ¿Cómo comparte información globalmente la organización? ¿Cómo pueden los empleados obtener experiencia global sin sufrir los problemas del que está lejos de su tierra? ¿Cómo puede la empresa crear un marco conceptual que respete las condiciones locales a la vez que sustente el pensamiento global? (p.25)

Subsistema de reclutamiento de talento humano

Chiavenato, I. (2010) afirma sobre el subsistema de reclutamiento lo siguiente:

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El subsistema de reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. 19 Fuentes de reclutamiento Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede: elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento ,reducir los costos operacionales de reclutamiento Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna.

Investigación externa.

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis. El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar. Investigación interna Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

El proceso o subsistema de reclutamiento.

El subsistema de reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

Medios de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento. Reclutamiento interno Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. Exige el

conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc. Ventajas del reclutamiento interno Es más económico para la empresa Es más rápido Presenta mayor índice de validez y seguridad. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar. Desventajas del reclutamiento interno Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí. Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones. Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: Las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Se da el reclutamiento externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada. Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto. Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes: Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel. Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto). Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto). Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear

una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo). Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado. Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo. Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento. La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto. Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

Ventajas del reclutamiento externo: Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. 21 Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Desventajas del reclutamiento externo Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos. Es menos seguro que el reclutamiento interno. Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal. Afecta la política salarial.

Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado. El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Puede ser adoptado de tres maneras: Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables. Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. (p.18-20)

Rubió, S. T. (2016) explica sobre reclutamiento que:

Uno de los primeros factores y, por tanto, de las primeras decisiones importantes que se deben tomar es si se accede a la propia plantilla de la empresa o si se recurre al mercado de trabajo. Así, la primera ocurre desde dentro de la organización dando lugar al **reclutamiento interno**. La segunda tiene lugar desde fuera de la organización y se conoce como **reclutamiento externo**.

El **reclutamiento interno**, que se produce con personas que pertenecen a la propia organización a partir de concursos, ascensos o promociones dentro de la misma empresa, se acostumbra a decir que es un tipo de reclutamiento cualitativamente bueno, pero cuantitativamente limitado. Es decir, cualitativamente bueno porque se conocen los rendimientos de los candidatos, pero cuantitativamente limitado al volumen de la plantilla existente en la empresa. Mientras que para el **reclutamiento externo** sus principales ventajas están relacionadas con el acceso a un volumen mayor de candidatos, con potencialidades nuevas y variadas, aunque, por el contrario, esta vía acostumbra a resultar mucho más costosa por la propia búsqueda, integración y entrenamiento.

Reclutamiento externo

Ventajas de un reclutamiento externo

Rubió, S. T. (2016) precisa que:

Factores condicionantes del mercado de trabajo: sistema económico, sistema educativo, cambios demográficos, movilidad social, avances tecnológicos, etc.

Información disponible sobre la demanda de empleo: oficinas de colocación, anuncios en prensa y web de las demandas laborales, etc.

Diferentes medios para conectar con los candidatos: según el perfil deseado se disponen de diferentes medios para su localización: colegios profesionales, escuelas de negocios, webs especializadas, redes sociales, etc.

Facilitador de cambios organizacionales: cuando son necesarios cambios de políticas para reconducir situaciones empresariales o se necesitan nuevos impulsos, la selección externa permite acceder a nuevas personas con experiencias diferentes. El caso de la contratación de nuevos directivos experimentados para sacar determinadas organizaciones de situaciones comprometidas. (p.170)

Introducción en nuevos entornos: la creación de nuevas líneas de negocio y la incursión en nuevos mercados que requieran de profesionales con experiencia reconocida en esos ámbitos.

Consideraciones como posibles desventajas: El coste económico: este es el principal factor que limita su utilización. Dado que el coste económico, en general, supera significativamente el de la selección interna. La cultura empresarial: la adaptación a una nueva cultura y valores empresariales puede constituir una dificultad que añade tiempo y costes al proceso. Por otro lado, las fuentes para el reclutamiento externo acostumbran a ser: Los medios masivos de información redes sociales de carácter profesional, de candidatos. Algunas asociaciones de colegios profesionales y gremiales pueden aportar candidatos. Determinados organismos del SEPE (Servicio Público de Empleo), de empleo, pero esta alternativa de inconveniente de la masividad. Las universidades, las escuelas de negocios y centros de formación, con sus departamentos especializados en las denominadas «bolsas de trabajo». Las empresas a través de sus propias páginas web en Internet (webs corporativas). Empresas de selección y consultorías de recursos humanos. Empresas del sector y de la competencia. Bases de datos o archivos de recursos humanos de las propias empresas que contengan las informaciones referentes a candidatos espontáneos, candidatos recomendados o candidatos que provengan de procesos de selección realizados con anterioridad, etc. (p.171)

Reclutamiento Interno

Rubió, S. T. (2016) explica que:

Se consideran como posibles ventajas: Factor motivador para la plantilla: Mayores posibilidades de promoción y carrera dentro de la empresa. Las vacantes cubiertas con personal interno acaban generando nuevas vacantes y es un factor dinamizador del desarrollo profesional. Reconocimiento del mérito de los integrantes de la plantilla. Refuerzo de la propia cultura organizativa interna. Mayor fiabilidad en el proceso: La trayectoria laboral dentro de la empresa informará de las capacidades y rendimientos del trabajador, por tanto, hay una mayor probabilidad de acierto.(p.171)

Aspectos positivos del reclutamiento interno

La persona seleccionada es conocedora del clima y la cultura de la empresa, sus valores, los aspectos organizativos y de funcionamiento interno. Consecuentemente, su integración en el nuevo puesto será mucho más fácil. Menor coste económico: Tanto para el propio proceso de selección como por la facilidad del trabajador de adaptarse a la nueva situación. Por la utilización de los propios medios para dar a conocer a la plantilla las ofertas de las vacantes. Entre los que destaca la intranet de la empresa. Rapidez en el proceso: Los cambios pueden planificarse y ajustarse en el tiempo. Rapidez en la cobertura del puesto. Consideraciones como posibles desventajas: Posibilidades limitadas: La elección está limitada a la plantilla existente en cada momento. Los puestos de

nueva creación serán difíciles de anticipar. Resistencia a los cambios: Menor flexibilidad para introducir ideas nuevas en el trabajo. Dificultades para introducir cambios significativos. Dificultades para aumentar el rendimiento establecido. El error de «juicio»: es un tipo de error que se puede cometer cuando se utiliza el reclutamiento interno. El hecho de que una persona sea competente en un puesto de trabajo no significa necesariamente que vaya a serlo igualmente en otro puesto, si los requisitos de las tareas cambian.(p.172)

Desventajas del reclutamiento externo

Rubió, S. T. (2016) explica que:

La elección está limitada a la plantilla existente en cada momento. Los puestos de nueva creación serán difíciles de anticipar. Resistencia a los cambios: Menor flexibilidad para introducir ideas nuevas en el trabajo. Dificultades para introducir cambios significativos. Dificultades para aumentar el rendimiento establecido. El error de «juicio» : es un tipo de error que se puede cometer cuando se utiliza el reclutamiento interno. El hecho de que una persona sea competente en un puesto de trabajo no significa necesariamente que vaya a serlo igualmente en otro puesto, si los requisitos de las tareas cambian.(p.172)

De acuerdo a las publicaciones digitales en recursos humanos de la Universidad Autónoma de Guadalajara (2015):

La finalidad es: Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios y contar con los RH disponibles en el momento oportuno.

¿Cuál es la importancia del reclutamiento? Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. • Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc. Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Subsistema de selección de talento humano

Rubió, S. T. (2016) señala:

Sabemos que el éxito de cualquier organización radica en la competitividad de los recursos humanos que la integran y, de manera especial, en la manera en que se gestionan. Encontrar las personas adecuadas que se ajusten a las necesidades de la organización no ocurre de manera per se, sino que tiene lugar a través del proceso de reclutamiento y selección. Los objetivos fundamentales de este proceso se visualizan en el hecho de ***elegir, entre un grupo de candidatos, a aquel o aquellos que previsiblemente tienen mayores posibilidades de adaptación al entorno laboral y de éxito en el desempeño de un puesto de trabajo concreto, dentro de una organización y en un momento determinado.*** Es decir, es un proceso que se realiza como consecuencia de una previsión de necesidades de personas que las empresas realizan al planificar su actividad económica. La selección de personal es un proceso que se encamina a buscar el candidato que mejor se adecúe a las características de un puesto en una empresa determinada. Así, mediante ese proceso se obtiene información sobre las cualidades necesarias de adaptación a un puesto y a una organización. De manera que se tiene que tener en cuenta el puesto de trabajo, pero también las características del individuo y de la empresa. Para proceder a la selección de personal, previamente, la empresa tiene que haber realizado un proceso de planificación. 193 Es decir, dentro de un horizonte temporal, determinar las necesidades de personal en sus aspectos cualitativos (quiénes), cuantitativos (cuántos) y temporales (cuándo), para luego establecer la mejor estrategia de captación. El proceso de selección de personal tiene que servir para predecir cuáles serán los resultados que tendrá una persona en un determinado puesto de trabajo. Se buscará conocer anticipadamente cuál será su rendimiento, y por ello se seleccionará al candidato que mejor se adapte y se ajuste al puesto. No se escogerá a la persona más rápida, más inteligente, con más títulos académicos, etc.; sino que esa decisión deberá ir en función del conjunto de las características y exigencias del puesto. Luego hay otro aspecto muy importante que considerar más allá de los posibles resultados o rendimientos, y es la cultura organizativa de la empresa. Un candidato puede llegar a disponer de la cualificación necesaria para ocupar un puesto, pero luego no adaptarse a los valores y forma de ser de la organización.(p.167)

Los objetivos de una adecuada selección de personal abarcan diversos aspectos. En primer lugar, la captación del talento se convierte en una de las partes más importantes de la política de los recursos humanos. El hecho de incorporar personal eficiente mejora el rendimiento potencial de la compañía. Así, se puede considerar una

empresa mejor gestionada que otra, ya que lo que las diferencia sería la calidad de sus recursos humanos. Se dice que la tecnología se puede llegar a transferir o comprar, pero no la calidad de las decisiones que toman las personas que están motivadas y los equipos de alto rendimiento. Otra finalidad que habría que cumplir mediante un proceso de selección adecuado sería minimizar el margen de error cuando se efectúa una nueva contratación. Si la contratación ha sido correcta o incorrecta se observa al cabo de un período de tiempo que puede llegar hasta un año, según la complejidad del puesto. Hacer una contratación que no sea adecuada puede parecer poco relevante para el resultado final de una empresa, pero escoger un trabajador o directivo inadecuado tiene un coste que va mucho más allá del proceso de selección. Este coste puede llegar a ser tan elevado como el nivel de las responsabilidades y decisiones que tenga asignadas ese puesto. Es importante tener en cuenta que los empleados seleccionados inadecuadamente no tienen por qué ser malos trabajadores, operarios, etc., sino que, en aquella empresa y en aquel contexto, no se adaptan a las exigencias del puesto. A veces, si la empresa no está dispuesta a ofrecer un nivel de recompensas a la medida de las funciones del puesto, y de acuerdo con las retribuciones del mercado, se contratan personas que no disponen de la cualificación o experiencia necesaria para optimizar el puesto. También se cometen errores cuando una empresa está en un proceso de expansión rápido y necesita cubrir muchos nuevos puestos a la vez. Existen otros casos, como cuando un puesto está sin ocupar durante un período largo de tiempo y las funciones se han diluido entre varias personas colaterales, como en determinados casos de empresas públicas, donde se realizan procesos de selección muy formales que se alargan en el tiempo.

Realizar una óptima captación de personal tiene a corto y largo plazo una serie de efectos altamente positivos para la empresa y el empleado. Por un lado, existe una disminución del tiempo y coste de adaptación del trabajador al puesto y se asegura el proceso operativo de la empresa. Por otro lado, si se cumplen las expectativas del trabajador, los resultados no se hacen esperar. Es decir, las expectativas del candidato respecto de lo que la empresa le ofrece deben ajustarse a la realidad para mantener su nivel de motivación. Cometen un error aquellas empresas que edulcoran las ofertas para atraer a más candidatos y posteriormente estos descubren que han sido manipulados. Un proceso de selección de personal que sea dirigido por profesionales cualificados genera una imagen de la empresa formal y objetiva, tanto para los propios empleados como para la sociedad en general. De manera que es muy importante, para la imagen externa y cultura interna de la empresa, dar una trascendencia adecuada a este tipo de procesos y, al mismo tiempo, hacerlo transparente para sus públicos. Por otro lado, se debe tener en cuenta que, además de generar satisfacción y orgullo por parte de los elegidos, se tiene que comunicar adecuadamente la decisión a

los candidatos que han sido excluidos durante el proceso y que, por consiguiente, se formarán una opinión sobre el mismo.(p.168)

Fases del subsistema de reclutamiento y subsistema de selección del talento humano

Rubió, S. T. (2016) explica gráficamente lo siguiente:

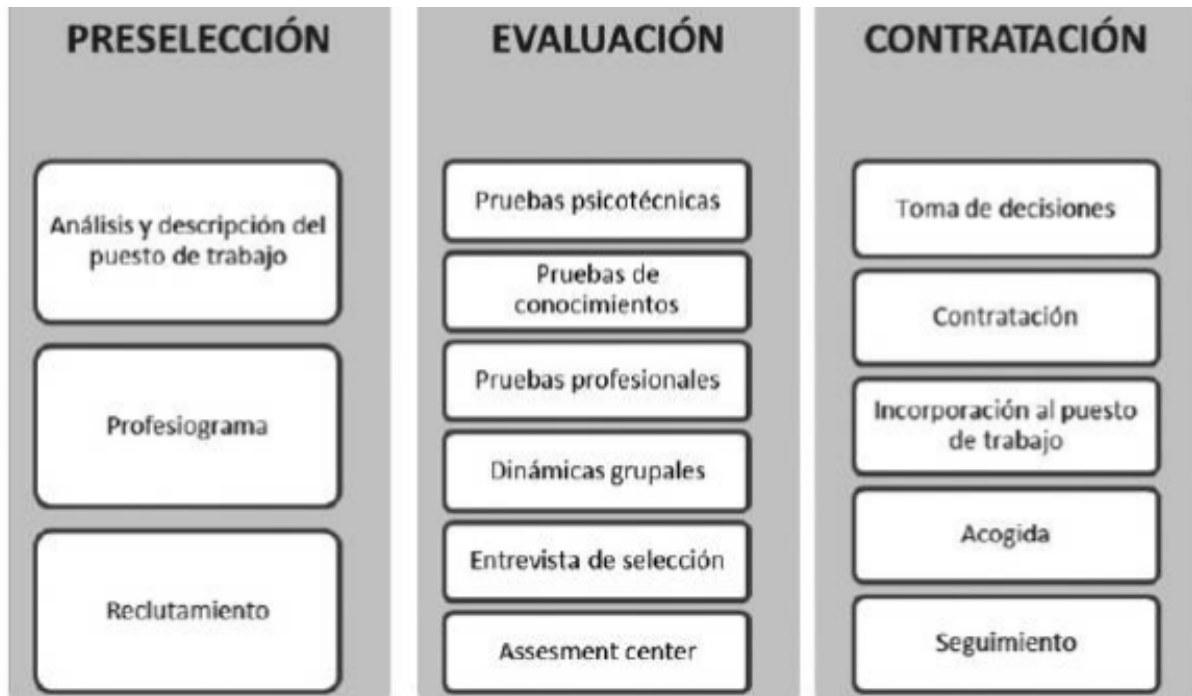


Figura 1 (p.172)

Alles, M. A. (2010) afirma que existen 20 pasos para un proceso de selección exitoso:



Figura 1 (p.16)

De acuerdo a las publicaciones digitales en recursos humanos de la Universidad Autónoma de Guadalajara (2015):

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo).

¿Cuál es la finalidad de la selección de personal? La finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

El proceso de selección de personal

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo. En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.).

Subsistema de selección

Chiavenato, I. (2010) afirma sobre el subsistema de selección lo siguiente:

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización, El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Concepto de selección Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Buscar solucionar dos problemas: adecuación del hombre al cargo eficiencia del hombre en el cargo El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado esta el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección como proceso de comparación La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior. La selección como un proceso de decisión El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de

comportamiento: Modelo de colocación: hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna Modelo de selección: hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo mas adecuado a las características del candidato.

Bases para la selección de personas

Recolección de información acerca del cargo Puede hacerse a través de: Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer. Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa. Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse. La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha profisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos: la fuente: el candidato el transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones el canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos el instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente el destino: a quien se pretende transmitir el mensaje Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma. Preparación: La entrevista de selección debe ser planeada para determinar: los objetivos específicos de la entrevista , el método para alcanzar los objetivos de la entrevista , la mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante. Ambiente: Puede ser de dos tipos: , Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin. Psicológico: el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial. Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan: La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido. En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador. En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas. El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

Desarrollo de la entrevista:

Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones. La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso

es sencillo, fácil y rápido. La entrevista es libre o no dirigida hay un derrotero preestablecido. La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente. Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente. Hay dos aspectos significativos: Contenido de la entrevista: el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo. Comportamiento del candidato: la manera como reacciona. El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

Las condiciones indispensables en una entrevista son dos: inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica. Terminación de la entrevista El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro. Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.(p.21-22)

Conceptos sobre gestión empresarial

Robbins ,S.P. y Coulter, M. (2016) sobre gestión de empresa explican :

Gestión de empresa: planear , organizar , dirigir y controlar

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo). Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos.(p.144-145)

Las formas más populares para describir los planes organizacionales son en términos de alcance (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazos), de especificidad (direccionales contra concretos) y frecuencia de uso (únicos contra permanentes) . Como muestra la figura 7-1, estos tipos de planes no son independientes. Esto es, los planes estratégicos generalmente son de largo plazo, direccionales y únicos, mientras que los planes operacionales por lo general son de corto plazo, concretos y permanentes. ¿Qué incluye cada uno? Los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales. A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les llama planes operacionales. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados. El número de años utilizados para definir planes de corto y largo plazos ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre ambiental. El largo plazo se utiliza para definir cualquier periodo mayor a siete años. Intente imaginar lo que probablemente estará haciendo en siete años, y podrá comenzar a darse cuenta de lo difícil que resulta para los gerentes establecer planes tan a futuro. Nosotros definimos los planes de largo plazo como aquellos con un periodo mayor a tres años. Los planes de corto plazo son aquellos que abarcan un año o menos. Cualquier periodo entre ambos sería un plan intermedio. Aunque estas clasificaciones de tiempo son bastante comunes, una organización puede utilizar cualquier marco de tiempo de planeación que desee. Intuitivamente podría parecer que los planes específicos serían preferibles a los planes direccionales, o con poca dirección. Los planes específicos son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen problemas de malas interpretaciones. Por ejemplo, un gerente que busca aumentar 8 por ciento los resultados de su unidad de trabajo en un periodo de 12 meses podría establecer procedimientos específicos, asignaciones de presupuestos y programas de actividades para lograr ese objetivo. Sin embargo, cuando la incertidumbre es elevada y los gerentes deben ser flexibles para responder a cambios inesperados, los planes direccionales son preferibles. Los planes direccionales son planes flexibles que

exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción. Por ejemplo, Sylvia Rhone, presidenta de Motown Records, decía que tenía un objetivo sencillo: "firmar con grandes artistas". Entonces, en lugar de crear un plan específico para producir y comercializar 10 álbumes con nuevos artistas este año, podría formular un plan direccional para utilizar una red de personas alrededor del mundo que le informara sobre nuevos y promisorios talentos que pudieran aumentar el número de artistas que tiene bajo contrato. Sin embargo, recuerde que la flexibilidad de los planes direccionales debe ponderarse contra la falta de claridad de planes específicos. Algunos planes que desarrollan los gerentes se utilizan varias veces, mientras que otros se utilizan sólo una vez. Un plan único es un plan para una vez, el cual se diseña específicamente para satisfacer las necesidades de una situación única. Por ejemplo, cuando Wal-Mart decidió expandir el número de tiendas en China, los ejecutivos de nivel alto formularon plan único como guía. En contraste, los planes permanentes son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente. Los planes permanentes incluyen políticas, reglas y procedimientos, los cuales definimos en capítulo 6. Un ejemplo de un plan permanente es la política de acoso sexual desarrollado por la Universidad de Arizona, el cual proporciona una guía para los administradores, de profesorado y el personal de la universidad cuando hacen planes de contratación.(p.148)

Las formas organizacionales se basan en tres estructuras:

Estructura simple. La mayoría de las compañías comienzan como iniciativas emprendedoras con una estructura simple, la cual es un diseño organizacional con una departamentalización

baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Sin embargo, conforme aumentan los empleados, la mayoría de las compañías no siguen con estructuras simples. La estructura tiende a volverse más especializada y formalizada. Se establecen reglas y normas, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, aumentan los niveles gerenciales y la organización es cada vez más burocrática. En este punto, los gerentes podrían elegir una estructura funcional o una divisional.

Estructura funcional. Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.

Estructura divisional. La estructura divisional es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño. Sin embargo, en el caso de estructuras divisionales la corporación matriz generalmente actúa como un supervisor externo que coordina y controla las diversas divisiones, y suele proporcionar servicios de apoyo tales como servicios financieros y legales. Por ejemplo, Wal-Mart tiene dos divisiones: la de menudeo (tiendas Wal-Mart, International, Sam's Club y otras) y la de soporte (centros de distribución).(p.193)

Robbins ,S.P. y Coulter, M. (2010) sobre gestión de empresa explican :

Después de que se ha contratado y presentado a alguien que va a trabajar en una organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para que se persigan y alcancen las metas organizacionales. Ésta es la función de dirección propia de la gerencia. Es una función importante ya que involucra a la gente de una organización. Sin embargo, precisamente porque involucra a personas, puede ser muy desafiante. Administrar personal de manera exitosa requiere entender sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivación, etcétera. Además, se necesitan líneas de comunicación efectiva y eficiente. En ocasiones, es sumamente complicado entender cómo se comportan las personas y por qué hacen tal o cual cosa (p.279)

Los gerentes deben establecer las metas y los planes, organizar y estructurar las actividades laborales, y desarrollar programas para incentivar y llevar a las personas a que den su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. Aun cuando los gerentes han realizado estas tareas, su trabajo no ha terminado. ¡Todo lo contrario! Los gerentes deben entonces monitorear las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado y corregir las desviaciones de consideración.

Este proceso se llama control. Es el enlace final en el proceso de administración, y aunque el control ocurre al final del proceso, no por eso es menos importante que cualquiera otra de las funciones administrativas.(p.395)

De acuerdo a las publicaciones digitales en gestión de la Escuela Europea de Management (2017) sobre gestión de empresa explica lo siguiente:

Gestión de empresa

Etimológicamente, la palabra gestión procede de la unión de dos conceptos del latín: *gestus*, que significa **hecho concluido o realizado**, y el sufijo *-tio*, aplicado para una acción o efecto.

No difiere demasiado su origen con el concepto actual y, por tanto, la definición de gestión empresarial entronca con la **idea de asumir la administración, organización y funcionamiento de un negocio o compañía**.

A diferencia de otros conceptos del sector económico, en relación a qué es gestión empresarial sí que **existe cierto consenso**, con ligeros matices.

En su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Idalberto Chiavenato define la gestión empresarial como **“el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos** (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.”

En el mismo sentido se pronuncian Julio García del Junco, Francisca Martín Jiménez y Rafael Perriáñez Cristóbal, en su trabajo *Administración y Dirección*, en el que conciben la gestión empresarial como “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, **repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad** realizada en la organización”.

Por su parte, Reinaldo O. Da Silva, define la administración empresarial como “un conjunto de actividades dirigido a **aprovechar los recursos de manera eficiente eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos** o metas de la organización”. En esta línea también se extiende el concepto de gestión empresarial aportado por Stephen P. Robbins y Mary Coulter, quienes la entienden como “la **coordinación de las actividades de trabajo** de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Por último, para Harold Koontz y Heinz Weihrich, la administración o gestión empresarial es “el proceso de **diseñar y mantener un entorno** en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Vista la definición de gestión empresarial, parece claro que sus **funciones** se basan en cuatro pilares:

- **Planificar:** consistente en la fijación y programación de las metas u objetivos de la empresa a nivel estratégico, así como el establecimiento de los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la misión prevista de la forma más eficaz posible.

- **Organizar:** se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.
 - **Dirigir:** relacionado con la figura de los líderes o ejecutivos, esta función consiste en motivar, impulsar y cohesionar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas.
 - **Controlar:** radica en la supervisión del trabajo, analizando las fortalezas y debilidades de la compañía, con el objetivo de subsanar los **defectos** que puedan surgir durante el proceso de gestión empresarial.
- Ahora bien, estas cuatro funciones de la gestión empresarial no son compartimentos estancos, sino que **están relacionadas entre sí y deben desarrollarse de forma unificada y coherente.**

Definiciones sobre Gestión financiera e la empresa

Ross, S., Westerfield, R., Jafe, J. (2010) sobre la gestión financiera de la empresa explican:

Suponga que usted decide fundar una empresa que se dedicará a la producción de pelotas de tenis. Para tal propósito contrata administradores que se encargarán de la compra de materias primas, e integra una fuerza de trabajo que producirá y venderá pelotas de tenis terminadas. En el lenguaje de las finanzas usted hace una inversión en activos, como inventarios, maquinaria, terrenos y mano de obra. El monto de efectivo que invierta en activos debe corresponder a un monto igual de efectivo obtenido mediante financiamiento. Cuando empiece a vender pelotas de tenis, su empresa generará efectivo. Ésta es la base de la creación de valor. El propósito de la empresa es crear valor para usted, el propietario. El valor se refleja en el marco conceptual del modelo simple del balance general de la empresa.(pag.1)

Suponiendo que el análisis se restringirá a las empresas lucrativas, la meta de la administración financiera es ganar dinero o agregar valor para los propietarios. Esta meta es un poco vaga, desde luego, y por lo tanto, se examinarán algunas formas distintas de formularla para presentar una definición más precisa. Este aspecto es muy importante porque conduce a una base objetiva para tomar y evaluar las decisiones financieras.(pag.11)

Posibles metas Si consideráramos varias metas financieras posibles, podríamos pensar en algunas de las siguientes: • Sobrevivir. • Evitar las dificultades financieras y la quiebra. • Derrotar a la competencia. • Maximizar las ventas o la participación de mercado. • Minimizar los costos. • Maximizar las utilidades. • Mantener un crecimiento uniforme de las utilidades. Éstas son tan sólo algunas de las metas que podríamos citar. Además, cada una de estas posibilidades presenta ciertos problemas como meta para el administrador financiero que se tiene que hacer es reducir los precios o relajar los términos de crédito. De manera similar, siempre se pueden reducir los costos mediante la eliminación de cosas tales como investigación y desarrollo. Se puede evitar la quiebra si no se solicitan fondos en préstamo o nunca se asume ningún riesgo, y así en lo sucesivo. No está claro que ninguna de estas acciones sea lo que más conviene a los accionistas. La maximización de las utilidades podría ser la meta citada con mayor frecuencia, pero incluso ella no representa un objetivo preciso. ¿Serán las utilidades de este año? De ser así, se debe señalar que acciones como aplazar el mantenimiento, permitir que los inventarios se agoten y tomar otras medidas de reducción de costos a corto plazo tenderán a incrementar las utilidades ahora, pero no son actividades necesariamente deseables. La meta de la maximización de utilidades se puede referir a algún tipo de utilidades a “largo plazo” o utilidades “promedio”, pero aún no está claro qué significa esto con exactitud. Primero, ¿es algo como la utilidad neta contable o las utilidades por acción? Como se verá con mayor detalle en el siguiente capítulo, estas cifras contables pueden tener poco que ver con lo que

es bueno o malo para la empresa. En realidad, estamos más interesados en los flujos de efectivo. Segundo, ¿qué se quiere decir con el largo plazo? Como observó una vez un famoso economista, a largo plazo, ¡todos estaremos muertos! Y lo que es más: esta meta no indica cuál es el equilibrio apropiado entre las utilidades actuales y las futuras. Las metas que se han presentado aquí son diferentes, pero tienden a clasificarse en dos clases. La primera de ellas se relaciona con la rentabilidad. Las metas que se refieren a las ventas, la participación de mercado y el control de costos se interrelacionan, por lo menos potencialmente, con distintas formas de obtener o incrementar utilidades. Las metas del segundo grupo, como prevenir la quiebra y alcanzar la estabilidad y seguridad, se relacionan de alguna manera con el control de los riesgos. Por desgracia, estos dos tipos de metas son un tanto contradictorios. En lo cotidiano, la búsqueda de las utilidades implica algún elemento de riesgo, y por lo tanto, en realidad no es posible maximizar tanto la seguridad como las utilidades. En consecuencia, lo que necesitamos es una meta que abarque ambos factores.(pag.11)

Wong, D. (2000) sobre finanzas explica que:

Un directivo financiero inteligente podría contestar: "ganar dinero". Pero esta conceptualización no refleja toda la complejidad de las decisiones financieras. Por ejemplo, nadie adquiriría una empresa que le produce satisfactorias ganancias, si a su vez no le ofrece liquidez para el pago de sus deudas; o nadie invertiría en un proyecto que le rinde la máxima rentabilidad, si tiene una alta posibilidad de perder. Por ello, las finanzas significan más que buscar rentabilidad; es un equilibrio de varios factores: la liquidez, el riesgo y la misma rentabilidad. Liquidez es la capacidad de pago a corto plazo; el riesgo, la posibilidad de perder; y, la rentabilidad, la capacidad de generar beneficios. Esta última incluye aspectos como el costo de oportunidad, el valor del dinero en el tiempo y las ganancias y pérdidas originadas por la inflación. El costo de oportunidad es el rendimiento que alguien deja de percibir por ocuparse de una actividad y se considera un costo no contable. Si un empresario joven desea no descapitalizar su empresa recién iniciada, no cobrando un sueldo, el mismo constituye un costo de oportunidad, aunque no lo contabilice como gasto. También es un costo de oportunidad lo que deja de percibir este mismo empresario cuando utiliza en su empresa el préstamo sin intereses de su padre. Nótese que el préstamo pudo invertirse en un rendimiento alternativo financiero como bonos. El "valor del dinero en el tiempo" consiste en la apreciación de que un sol antes es mejor que un sol después, debido a que el sol recibido con anterioridad pudo ser invertido en un rendimiento alternativo. Es decir, es mejor 100 ahora que 100 dentro de un mes. En las finanzas, este valor en el tiempo es complementado con "el valor monto", es decir, que 120 es mejor que 100. Lo que hay detrás del valor del dinero en el tiempo es que todo recurso en el tiempo puede tener un rendimiento, es decir, todo proyecto tiene un costo de oportunidad. Debe anotarse que este costo de oportunidad no se refiere ni a la inflación ni al riesgo. Si se implementa un proyecto en un país seguro y sin inflación, el beneficio mínimo ¿podría ser cero? El lector podrá dilucidar que éste debe ser positivo y que todo inversionista desea una ganancia por su capital, fuera de la erosión del dinero y el riesgo. Las ganancias por inflación se dan cuando los precios de los productos que vendemos se incrementan más que el nivel general de precios y cuando procuramos mantener activos que se revalúan frente a la inflación (por ejemplo activos fijos) con pasivos que no se revalúan (por ejemplo prestamos). Se generan pérdidas por inflación cuando sucede lo contrario. (Pag.15-16)

Liquidez financiera

Ross, S., Westerfield, R., Jafe, J. (2010) sobre la liquidez financiera de la empresa explican:

La liquidez se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor). El activo circulante, que comprende los activos más líquidos, incluye el efectivo y los activos que se convertirán en efectivo en el transcurso de un año a partir de la fecha del balance general. Las cuentas por cobrar son los montos aún no cobrados a los clientes por los bienes o servicios que se les vendieron (después de un ajuste debido a las cuentas potencialmente incobrables). El inventario se compone de las materias primas que se usarán en la producción, el trabajo en proceso y los artículos terminados. Los activos fijos son el tipo de activos menos líquido. Los activos fijos tangibles incluyen bienes inmuebles, planta y equipo. Estos activos no se convierten en efectivo como resultado de las actividades normales de la empresa y, por lo general, no se usan para pagar gastos tales como la nómina.(pag.23)

Rentabilidad

Ross, S., Westerfield, R., Jafe, J. (2010) sobre la rentabilidad de la empresa explican:

Las tres medidas que se examinan en esta sección quizá sean las más conocidas y las más ampliamente usadas de todas las razones financieras. De un modo u otro, tienen como finalidad medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones.

Margen de utilidad Las empresas le prestan mucha atención a su *margen de utilidad*:

$$\begin{aligned}\text{Margen de utilidad} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{\$363}{\$2311} = 15.7\%\end{aligned}$$

Este resultado indica que Prufrock, en un sentido contable, genera algo menos de 16 centavos de utilidades por cada dólar de ventas.

Margen UAIIDA Otra medida de la rentabilidad que de ordinario se usa es el margen UAIIDA. Como se mencionó, UAIIDA es una medida del flujo de efectivo de operación antes de impuestos. Suma los gastos que no representan movimientos de efectivo y no incluye impuestos ni gastos de intereses. Como consecuencia, el margen UAIIDA examina de forma más directa los flujos de efectivo de operación que la utilidad neta y no incluye el efecto de la estructura de capital ni los impuestos. En el caso de Prufrock, el margen UAIIDA es:

$$\frac{\text{UAIIDA}}{\text{Ventas}} = \frac{\$967 \text{ millones}}{\$2311 \text{ millones}} = 41.8\%$$

Si no intervienen otros factores, es deseable contar con un margen de utilidad relativamente alto. Esta situación corresponde a razones bajas de gastos en relación con las ventas. Sin embargo, es preciso aclarar que, con frecuencia, sí intervienen otros factores. Por ejemplo, reducir el precio de venta generalmente aumenta el volumen de unidades vendidas, pero de ordinario ocasiona que los márgenes de utilidad se reduzcan. La utilidad total (o lo que es más importante, el flujo de efectivo de operación) puede aumentar o disminuir y, por lo tanto, el hecho de que los márgenes sean más pequeños no es necesariamente malo. Después de todo. (pag.54)

Rendimiento sobre los activos El rendimiento sobre los activos (ROA, por las siglas de return on assets) es una medida de la utilidad por dólar de activos. Puede definirse de varias formas,⁴ pero la más común es:

$$\begin{aligned}\text{Rendimiento sobre los activos} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \\ &= \frac{\$363}{\$3588} = 10.12\%\end{aligned}$$

Rendimiento sobre el capital El rendimiento sobre el capital (ROE, por las siglas de return on equity) es una herramienta que sirve para medir cómo les fue a los accionistas durante el año. Debido a que la meta es beneficiar a los accionistas, el ROE es, en el aspecto contable, la verdadera medida del desempeño en términos del renglón de resultados. Por lo general, el ROE se mide como:

$$\begin{aligned}\text{Rendimiento sobre el capital} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}} \\ &= \frac{\$363}{\$2591} = 14\%\end{aligned}$$

Por lo tanto, por cada dólar de capital, Prufrock generó 14 centavos de utilidad; pero, otra vez, esto es correcto sólo en términos contables. En razón de que el ROA y el ROE son cifras que se mencionan de manera corriente, es necesario hacer hincapié en que es importante recordar que son tasas de rendimiento contables. Por esta razón, estas medidas deben ciertamente denominarse rendimiento sobre los activos en libros y rendimiento sobre el capital en libros. Además, algunas veces el ROE se denomina rendimiento sobre el valor neto. Como sea que se le llame, sería inapropiado comparar el resultado con, por ejemplo, una tasa de interés observada en los mercados financieros. El hecho de que el ROE sea superior al ROA refleja el uso que Prufrock ha hecho del apalancamiento financiero. En la siguiente sección se examina la relación entre estas dos medidas. (pag.55)

Ratios principales

Ross, S., Westerfield, R., Jafe, J. (2010) sobre la ratios de la empresa indican:

I. Razones de solvencia a corto plazo o de liquidez

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

II. Razones de solvencia a largo plazo, o de apalancamiento financiero

$$\text{Razón de deuda total} = \frac{\text{Activos totales} - \text{Capital total}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de deuda a capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$$

$$\text{Multiplicador del capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital total}}$$

$$\text{Razón de veces que se ha ganado el interés} = \frac{\text{UAI}}{\text{Intereses}}$$

$$\text{Razón de cobertura del efectivo} = \frac{\text{UAIIDA}}{\text{Intereses}}$$

III. Razones de utilización de los activos o de rotación

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Días de ventas en el inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}}$$

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Días de ventas en cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Intensidad del capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Ventas}}$$

IV. Razones de rentabilidad

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rendimientos sobre los activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rendimientos sobre el capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Capital}}$$

V. Razones de valor de mercado

$$\text{Razón precio-utilidad} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$$

$$\text{Razón de valor de mercado a valor en libros} = \frac{\text{Valor de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$$

$$\text{Múltiplo VE} = \frac{\text{Valor de la empresa}}{\text{UAIIDA}}$$

(pag.47)

2.2. Definición de términos usados

Administración del talento humano: La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Buenas prácticas laborales: Se entiende un conjunto coherente de acciones que han rendido bien o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

Capital humano: Personal al servicio de la empresa. Toda aquella inversión que redunde en una mayor cualificación y preparación de una persona.

Cargas sociales: Impuesto, tributo o cualquier gravamen ligado a una propiedad o a un estado y al uso que de estos se hace. Cantidades destinadas a cubrir riesgos que puedan sobrevenir a los trabajadores a lo largo de su vida (enfermedad, accidente, jubilación, paro, fallecimiento). A este “impuesto” forzoso, a manera de ahorro, han de contribuir tanto el empresario (en mayor proporción) como el propio trabajador, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

Curriculum vitae: Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

Delegado/a sindical: Persona que representa al sindicato ante la empresa.

Departamento: Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

Derecho laboral: Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

Sistema: Conjunto de elementos, actividades o procesos independientes e interrelacionados que en conjunto logran cumplir un objetivo común.

Subsistema: Conjunto de elementos, actividades o procesos independientes e interrelacionados que en conjunto logran cumplir un objetivo común, que a su vez pertenecen o están inmersos en un sistema.

Talento humano: En la [administración de empresas](#), se denomina talento humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una [organización](#). Pero lo más frecuente es llamar así al **sistema** de talento humano que se basa en **procesos** de gestión vinculados a seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Planeamiento: Consiste en definir de forma anticipada los objetivos, metas y las actividades que van a conducir a una entidad al logro de sus fines, en ese sentido podemos dar a conocer que desde un enfoque empresarial dichos objetivos y metas, pueden enfocarse en objetivos financieros y no financieros.

Organización : Estructurar y dotar a la empresa de equipos humanos idóneos y ordenados en grupos de trabajo con funciones específicas, así como de proveer la infraestructura física y lógica que permita a dicho equipo humano desempeñar las funciones, responsabilidades y tareas pertinentes para el logro de los objetivos y metas que se definieron en el planeamiento.

Dirección: Consiste en liderar, dirigir y conducir a los grupos humanos debidamente organizados hacia los objetivos y metas de la entidad. Las personas que tienen a cargo la dirección de una entidad ; influye de forma favorable hacia la comunidad que dirige , ejerciendo roles de guiar, asesorar, motivar, incentivar y predicar con el ejemplo para que de esta forma los integrantes del grupo tengan claramente el camino por donde deben transitar y los objetivos y metas que deben alcanzar.

Control: Es la verificación, comprobación y aseguramiento que se realiza en una empresa para validar que los objetivos y las metas se cumplan de acuerdo a los criterios establecidos en la fase del planeamiento.

Indicador: Es un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados. Habitualmente se trata de un dato estadístico (porcentajes, tasas, razones...) que pretende sintetizar la información que proporcionan los diversos parámetros o variables que afectan a la situación que se quiere analizar.

Un indicador se toma o mide dentro de un período de tiempo determinado, para poder comparar los distintos períodos. La comparación de mediciones permite ver la evolución en el tiempo y estudiar tendencias acerca de la situación que miden, adquiriendo así un gran valor como herramienta en los procesos de evaluación y de toma de decisiones. En general, para la evaluación de un sistema son necesarios varios indicadores, y en esta evaluación hay que tener en cuenta que los indicadores no son exclusivos para una acción específica, ya que el mismo indicador puede servir para medir el impacto de dos o más elementos. El objetivo de los indicadores que aquí se muestran es presentar a la sociedad la información que se considera de más relevancia para el seguimiento y análisis de las condiciones del trabajo a nivel estatal. El análisis de la evolución de estos indicadores y las tendencias a corto y medio plazo podría permitir detectar nuevos riesgos o riesgos emergentes, evaluar los resultados obtenidos por las políticas de actuación y obtener conclusiones que sirvan para orientar la adopción de medidas y políticas adecuadas, tendentes a mejorar las condiciones de trabajo y de seguridad y salud de la población trabajadora.

ROE: El indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad del capital es el **Return on Equity (ROE)**. Este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

ROA: Uno de los indicadores financieros más importantes y empleados actualmente por todas las empresas para establecer su rentabilidad es el **ROA**, el cual, consiste en la **relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos globales de una empresa.**

Rentabilidad: la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).

Todo inversionista que preste dinero, compre acciones, títulos valores, o decida crear su propio negocio, lo hace con la expectativa de incrementar su capital, lo cual sólo es posible lograr mediante el rendimiento o rentabilidad producida por su valor invertido.

Costos laborales: El costo laboral es aquel conjunto de desembolsos que incurre una empresa por emplear recursos humanos. El costo laboral incluye tanto el salario, como el pago a la seguridad social y seguros privados, en beneficio de los empleados y ocasionalmente el costo de eventuales indemnizaciones o compensación, el costo de la formación de personal, transporte y dietas del personal.

2.3. Hipótesis

General

La aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección de talento humano genera efectos favorables en la gestión de la empresa ACI SAC.

Específicas

1. El subsistema de *reclutamiento* permitirá convocar e identificar de forma oportuna a los candidatos a colaboradores, contribuyendo a la generación de rentabilidad y mejoras en la gestión de la empresa ACI SAC.
2. El subsistema de *selección* permitirá la elección del candidato idóneo para el puesto requerido, generando rentabilidad y mejoras en la gestión de la empresa ACI SAC.

2.4. Variables

Variable independiente

Subsistema de reclutamiento
Subsistema de selección

Variable dependiente

Gestión de la empresa ACI SAC

Indicadores vinculados a las variables

Indicador de cumplimiento de informes al cliente

Indicador de ausentismo

Indicador de productividad laboral

Rentabilidad en la inversión de reclutamiento y talento humano

Indicador de beneficios mensuales del negocio

Ponderación mensual de ventas

Evolución porcentual de las utilidades mensuales

Evolución de la rentabilidad

Capítulo III

Metodología de Investigación

3.1. Diseño de investigación

Tipo: Investigación aplicada

Método: Explicativa en base a causa y efecto

Diseño: Transversal aplicada en un solo momento

3.2. Población y muestra

En el caso de nuestro estudio de investigación la población y muestra consiste en el equipo de socios y colaboradores que laboran en la empresa ACI S.A.C los cuales ascienden a 35 personas.

Este proyecto de investigación y tesis tendrá una muestra intencional de tipo censal en la que se tomará a la población total, toda vez que se enfoca específicamente a una realidad concreta manifestada por la investigación que se realizará sobre temas vinculados a los efectos de los subsistemas (internos y externos) de reclutamiento y selección en la empresa de servicios de auditoría y contabilidad ACI SAC.

La tesis a desarrollar es una investigación de naturaleza descriptiva toda vez que comprende la identificación, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de los procesos de los fenómenos.

Dicha investigación se basa en los métodos deductivos, inductivos y analíticos. Por su parte el muestreo es el procedimiento o conjunto de técnicas que permiten obtener un conjunto de datos que pueden ser representativos de una población. En sentido estricto el término "muestreo" se aplica también al método de seleccionar la muestra. históricos los cuales son utilidad para tomar conocimiento del problema, analizarlo, evaluar alternativas y proponer la solución correspondiente.

ACI S.A.C. brinda servicios de auditoría, consultoría y asesoría contable, legal y tributaria.

Dicha población de estudio se muestra en el siguiente cuadro:

CARGO	FUNCION	CANTIDAD
SOCIOS	Dueños del empresa (cierran los contratos)	2
GERENTES DE AUDITORIA	Diseñan la estrategia y controlan la calidad	2
SUPERVISORES DE AUDITORIA	Dirigen al equipo en el campo de operaciones	6
ASISTENTES DE AUDITORIA	Ejecutan los trabajos de campo	8
AUXILIARES DE AUDITORIA	Apoyan el trabajo de campo	7
PRACTICANTES DE AUDITORIA	Ejecutan labores de apoyo part-time	5
JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES	Dirige el back - office en la empresa	1
ASISTENTES DE ADMINISTRACIÓN	Ejecutan el back-office en la empresa	2
RECEPCIONISTA	Labores de información ,recibo y despacho documental, coordinación de agenda, orientación preliminar	1
OFFICE BOY	Comisiones y entregas documentales	1
TOTAL		35

3.3. Técnicas e instrumentos

Las principales técnicas e instrumentos que se aplicaron para tomar conocimiento de la información a estudiar fueron básicamente la observación, la encuesta, la entrevista, el análisis documental y la observación

En esta investigación se han utilizado los instrumentos y técnicas de mayor utilización las cuales fueron:

TECNICAS	INSTRUMENTOS
<i>Observación:</i>	<i>visualización del funcionamiento de los procesos</i>
<i>Encuesta:</i>	<i>aplicación de cuestionarios para identificar opiniones sobre la importancia del reclutamiento y la selección.</i>
<i>Entrevista:</i>	<i>reuniones con los cargos especializados para tomar conocimiento del negocio y sus procesos.</i>
<i>Análisis documental:</i>	<i>lectura de reportes financieros y no financieros</i>
<i>Aplicación de indicadores:</i>	<i>para demostrar en cifras las hipótesis</i>

3.4. Recolección de datos

1ro. Se procedió a la explicación de la naturaleza de la información que se debía consignar a los encuestados.

2do. Se recibieron las encuestas.

3ro. Se registraron las respuestas consignadas en las encuestas.

4to. Se revisaron y analizaron los estados financieros vinculados al intervalo de tiempo que abarcó la investigación.

5to. Se procesaron las respuestas de tal forma de lograr una clasificación, acumulación y consolidación.

6to. Los resultados estadísticos se presentan expresados en términos relativos, vale decir a nivel de porcentajes así como también de forma absoluta vale decir expresado en cifras.

7mo. Los resultados financieros se presentan expresados en términos relativos, vale decir a nivel de porcentajes así como también de forma absoluta vale decir expresado en cifras.

Capítulo IV

Resultados y análisis de resultados

4.1. Resultados

Los efectos que ha generado la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección de colaboradores en ACI SAC se materializan en un crecimiento económico financiero, así como también en las mejoras de la gestión las cuales se reflejan en los siguientes indicadores:

Indicador de cumplimiento de informes al cliente

Indicador de ausentismo

Indicador de productividad laboral

Rentabilidad en la inversión de reclutamiento y talento humano

Indicador de beneficios mensuales del negocio

Ponderación mensual de ventas

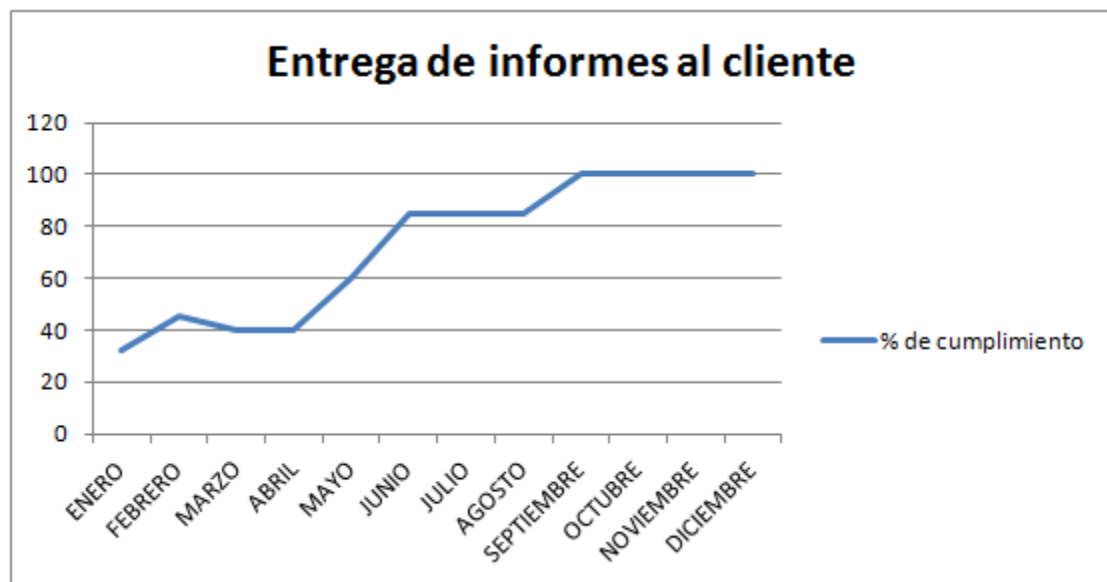
Evolución porcentual de las utilidades mensuales

Evolución de la rentabilidad

Indicador de cumplimiento de informes al cliente

Tabla 1 Cumplimiento de informes entregados a tiempo al cliente

	1 P.EN FECHA		100 pts.										
	P.FUERA DE												
	2 FECHA		70 pts.										
	NO												
	3 PRESENTADO		20 pts.										
REPORTES FINANCIEROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGST	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
ESF	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	
ER	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
EFE	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	
ECPN	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	
PUNTOS	130	180	160	160	240	340	340	340	400	400	400	400	
% cumplimiento	33	45	40	40	60	85	85	85	100	100	100	100	

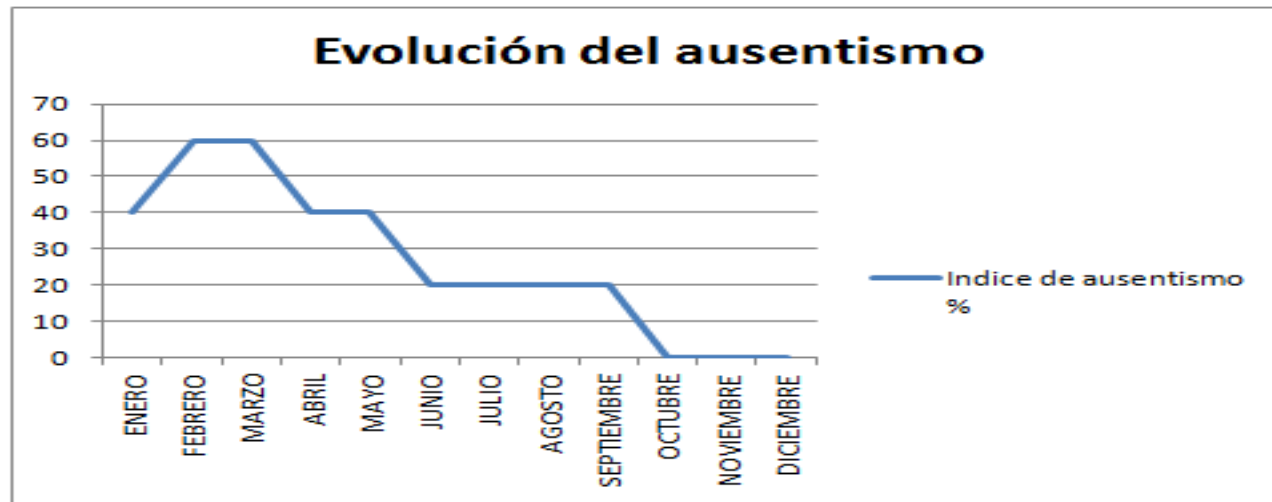


Indicador de ausentismo

Tabla 2 Indicador de ausentismo

-----aplicando reclutamiento y selección-----▶

REPORTES DE ASISTENCIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FALTAS	8	12	12	8	8	4	4	4	4	0	0	0
ASISTENCIAS	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
INDICE DE AUSENTISMO %	40	60	60	40	40	20	20	20	20	0	0	0



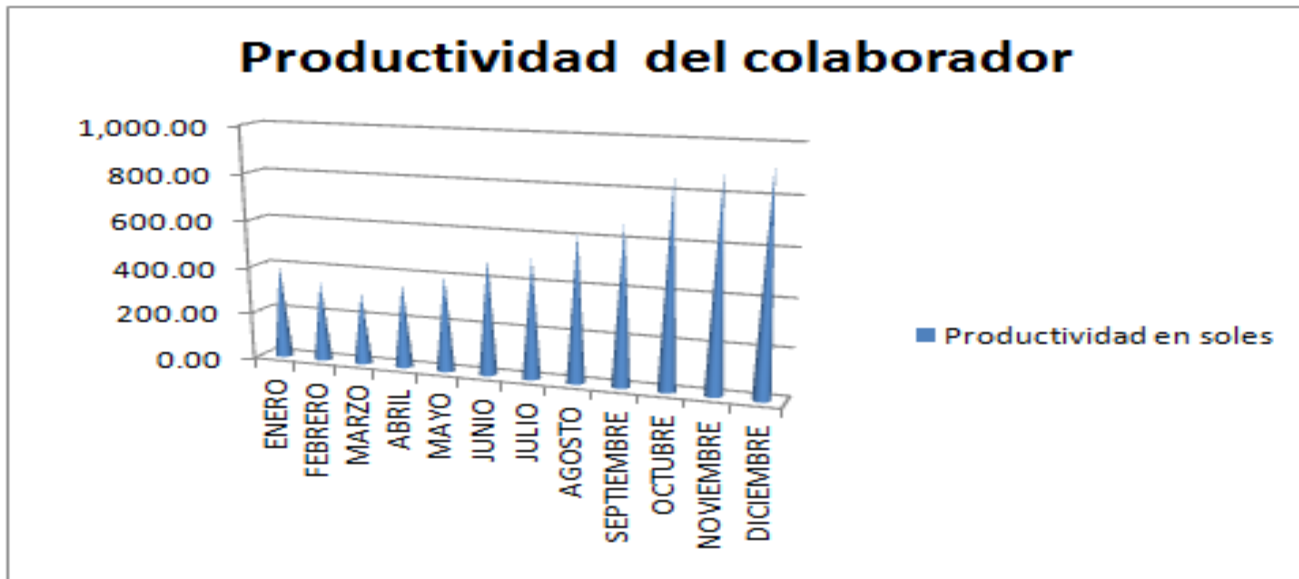
Indicador de productividad laboral

Tabla 3 Indicador de productividad laboral

-----aplicando reclutamiento y selección----->

REPORTE DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VTAS MES	88,000.00	87,000.00	78,000.00	80,000.00	92,000.00	95,000.00	98,000.00	120,000.00	130,000.00	137,000.00	141,000.00	147,000.00
PROD. DIARIA	3,142.86	2,718.75	2,437.50	2,857.14	3,285.71	3,958.33	4,083.33	5,000.00	5,416.67	6,850.00	7,050.00	7,350.00
PROD.XHORA	392.86	339.84	304.69	357.14	410.71	494.79	510.42	625.00	677.08	856.25	881.25	918.75



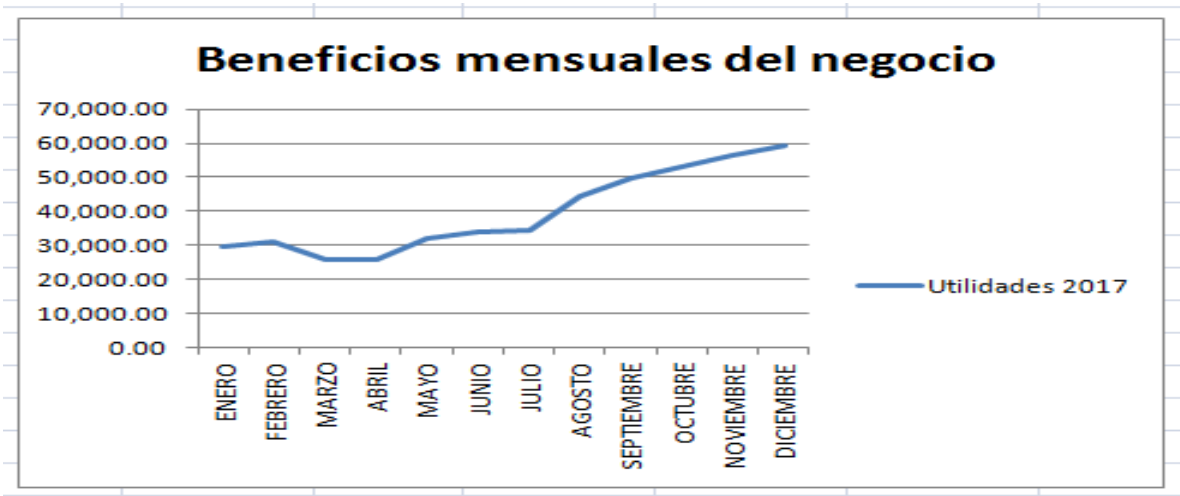
Indicador de beneficios mensuales del negocio

Tabla 4 Evolución de las utilidades (beneficios mensuales del negocio)

-----aplicando reclutamiento y selección-----▶

UTILIDADES
MENSUALES

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
29,652.48	31,006.80	25,777.44	25,920.00	32,192.64	33,858.00	34,292.16	44,323.20	49,701.60	53,265.60	56,648.16	59,058.72



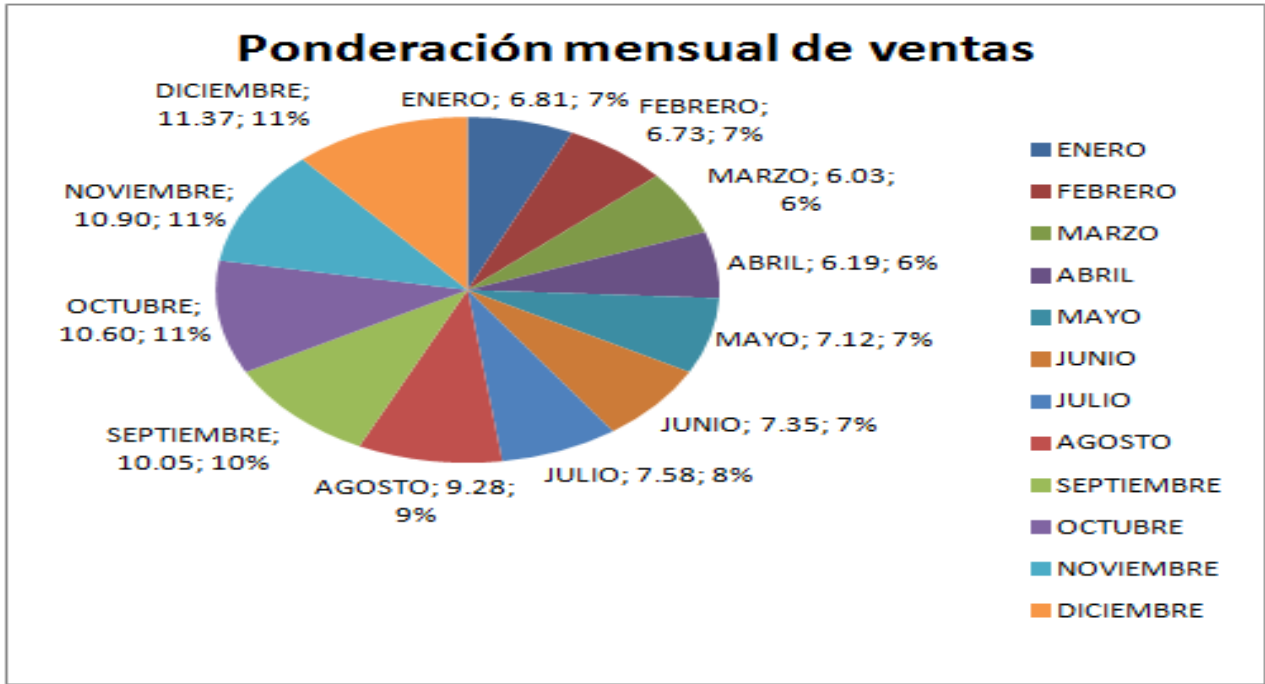
Ponderación mensual de ventas

Tabla 5 Ponderación mensual de ventas respecto a las ventas del año

-----aplicando reclutamiento y selección-----▶

%VTAS

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
6.81%	6.73%	6.03%	6.19%	7.12%	7.35%	7.58%	9.28%	10.05%	10.60%	10.90%	11.37%

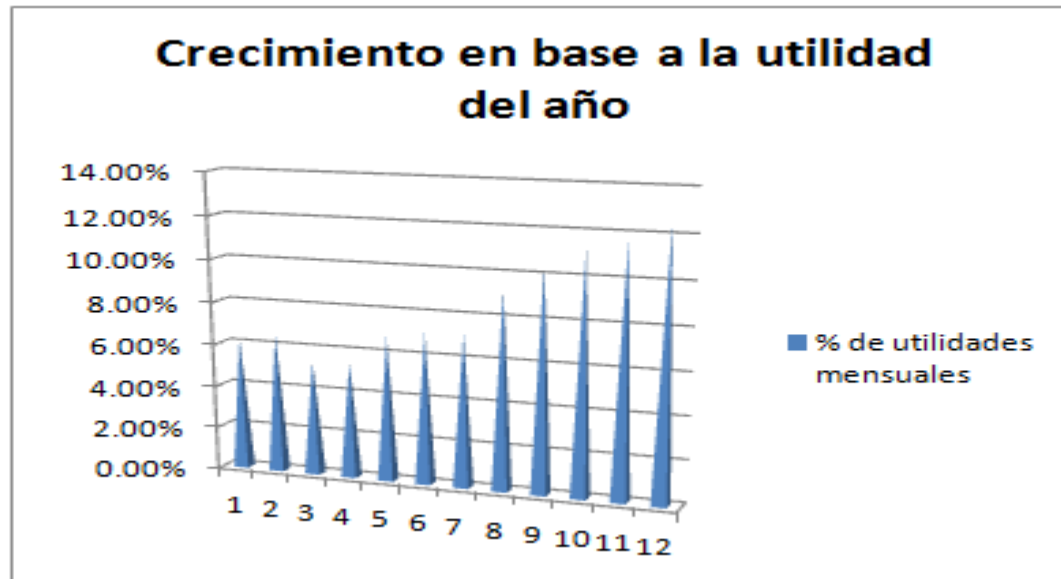


Evolución porcentual de las utilidades mensuales

Tabla 6 Evolución porcentual de las utilidades del negocio en base a la utilidad del año

-----aplicando reclutamiento y selección-----▶

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Evol. % Ut.	6.23%	6.52%	5.42%	5.45%	6.77%	7.12%	7.21%	9.32%	10.45%	11.20%	11.91%	12.42%

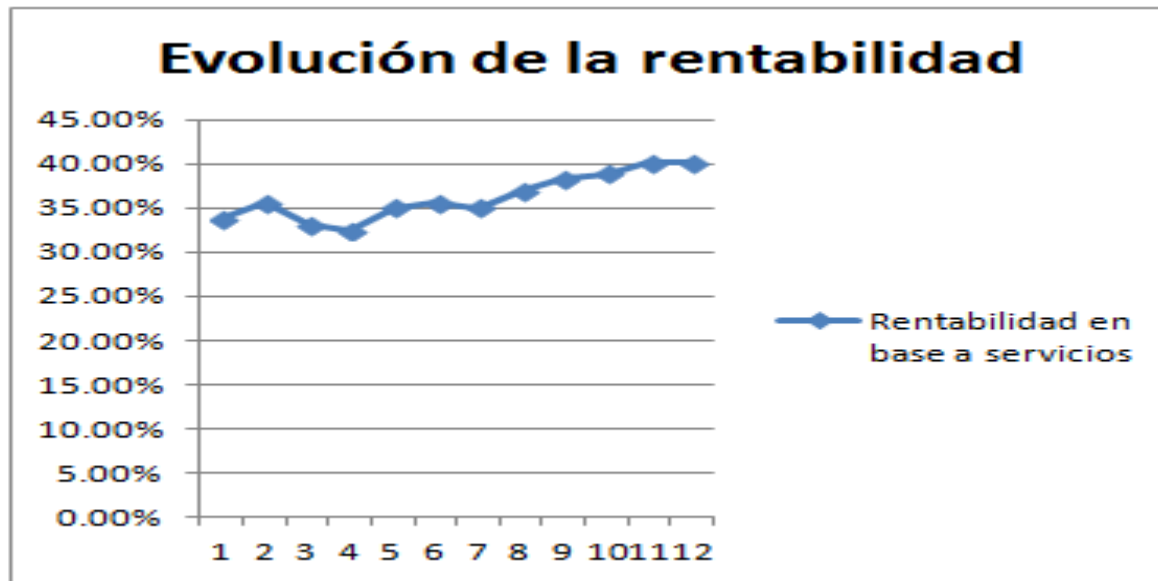


Evolución de la rentabilidad

Tabla 7 Evolución de la rentabilidad mensual (porcentual) del negocio en base a los servicios brindados

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% Rent. / Serv.	33.70%	35.64%	33.05%	32.40%	34.99%	35.64%	34.99%	36.94%	38.23%	38.88%	40.18%	40.18%

-----aplicando reclutamiento y selección-----▶



Rentabilidad en la inversión de reclutamiento y talento humano

Tabla 8 Rentabilidad del reclutamiento y la selección para la empresa

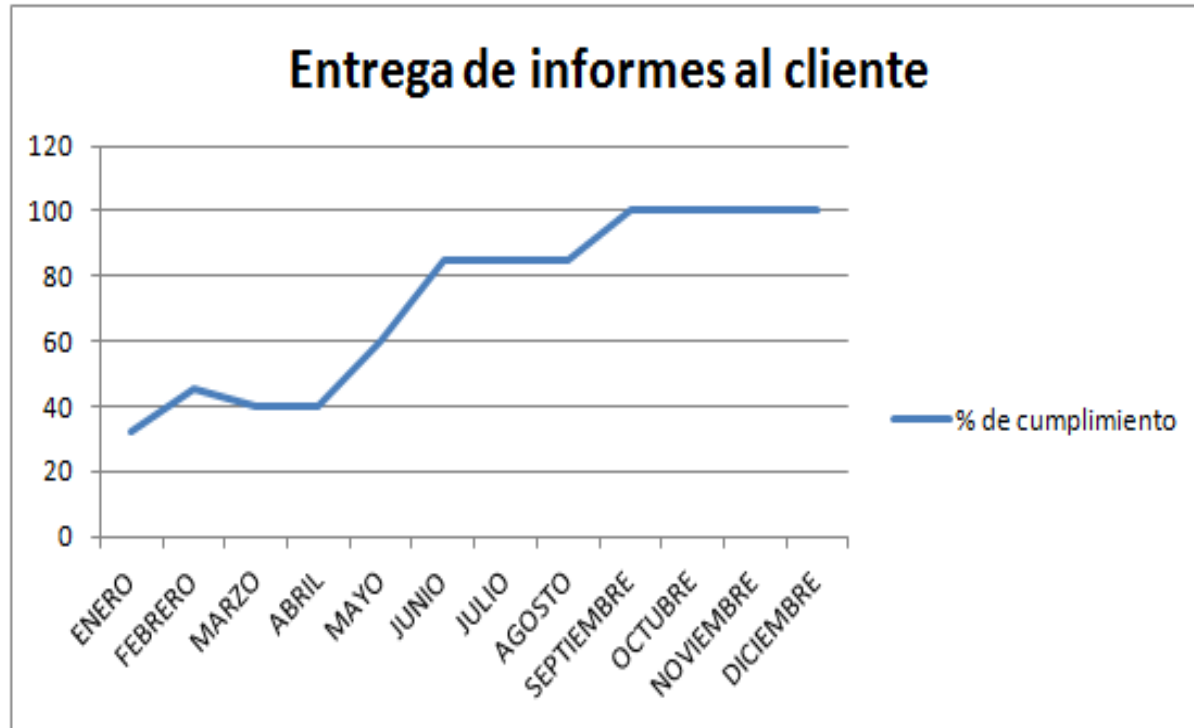
ROI			
TALENTO	HUMANO	VAR.VTAS.	12,000.00
		COSTO RECL. Y SELECC.	7,000.00
		VAR.VTAS- COSTOS	
		RECL.SEL	5,000.00
		COSTO RECL. Y SELECC.	7,000.00
		ROI TALENTO HUMANO	0.71

4.2. Análisis de resultados

Reclutamiento y selección del talento humano y el efecto en el cumplimiento de informes al cliente.

Con la aplicación del adecuado reclutamiento y selección del talento humano, los índices de cumplimiento en la entregas de productos finales al cliente ya sean reportes de auditoría y consultoría se presentaron en las fechas planificadas y sin generar retrasos. Debido a personal mejor seleccionado para el cargo. En mayo alcanza el 60% de cumplimiento, junio, julio y agosto logra alcanzar el 85% y desde setiembre hasta diciembre logra la tasa el 100%.

Grafica 1 *Nivel porcentual de cumplimiento en presentación de informes al cliente*

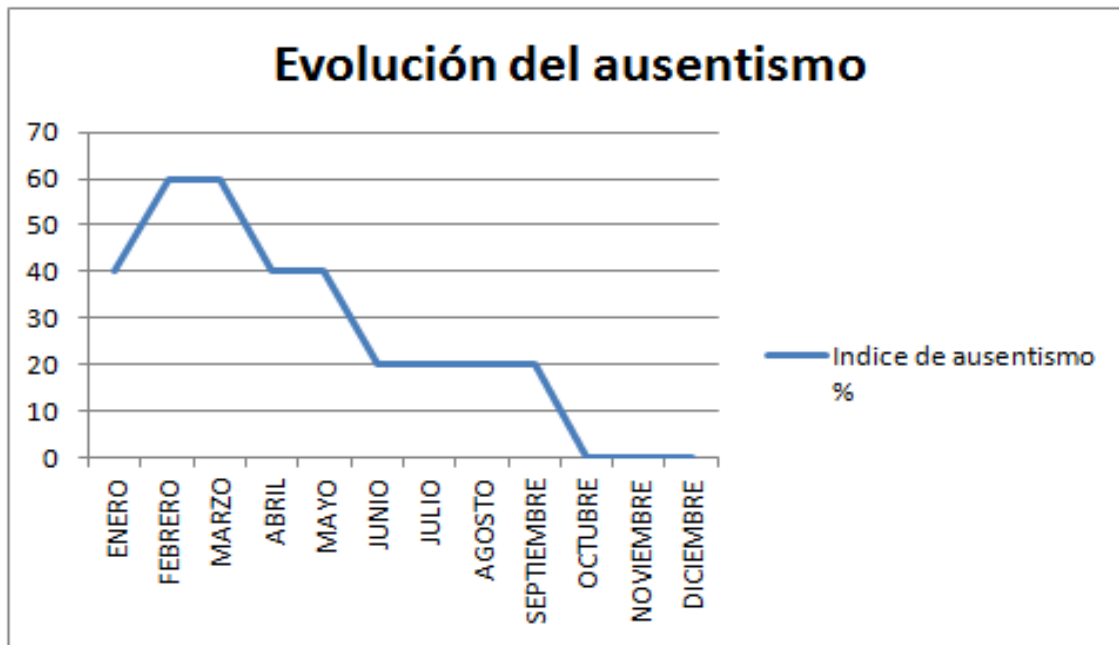


Reclutamiento y selección del talento humano y el efecto en el índice de ausentismo.

El denominado ausentismo se define con la falta o no presencia física del colaborador en la empresa, en ese sentido se puede visualizar que dicho índice

a disminuido ostensiblemente a partir del mes en que se comenzó a dar énfasis e importancia de iniciar la implementación del reclutamiento y selección del talento humano, tal como se muestra en el grafico. En promedio el ausentismo fue disminuyendo considerablemente a razón el 20% y octubre el índice en promedio fue sostenido.

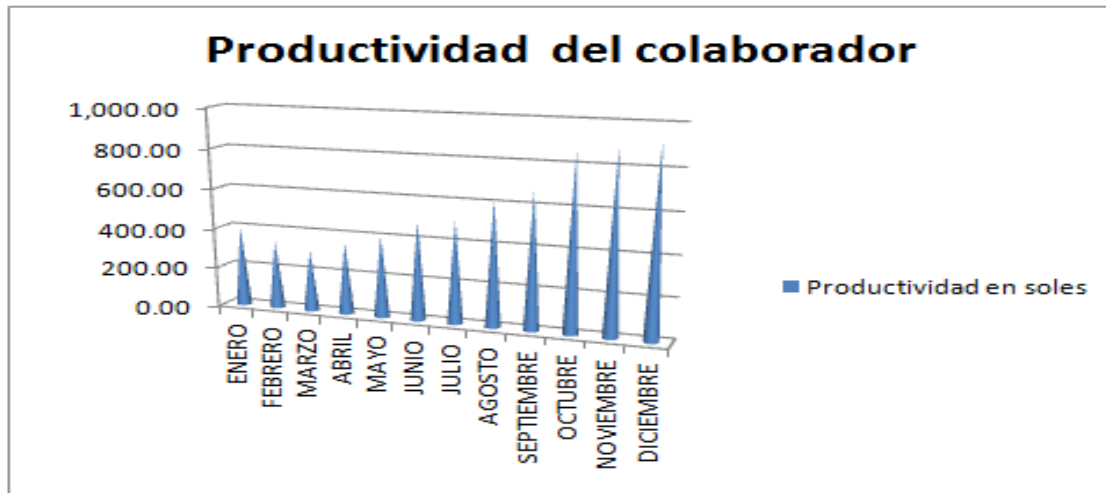
Grafica 2 *Evolución de la tasa de ausentismo*



Reclutamiento y selección del talento humano y el efecto en la productividad de los colaboradores.

En este cuadro se puede verificar claramente que la contribución del colaborador en los ingresos(ventas) de la empresa se ve incrementada a partir del mes de mayo y hasta diciembre en un rango de **[400 a 900]** expresado en soles por hora trabajada, toda vez que en dicho mes se inicia con la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección del talento humano.

Grafica 3 *Nivel de eficiencia (productividad) mensual del colaborador*



Reclutamiento y selección del talento humano y la contribución que genera en la rentabilidad del negocio.

La inversión en talento humano mediante una adecuada aplicación del reclutamiento y selección permitió contribuir en un 71% para la generación de ingresos de la empresa.

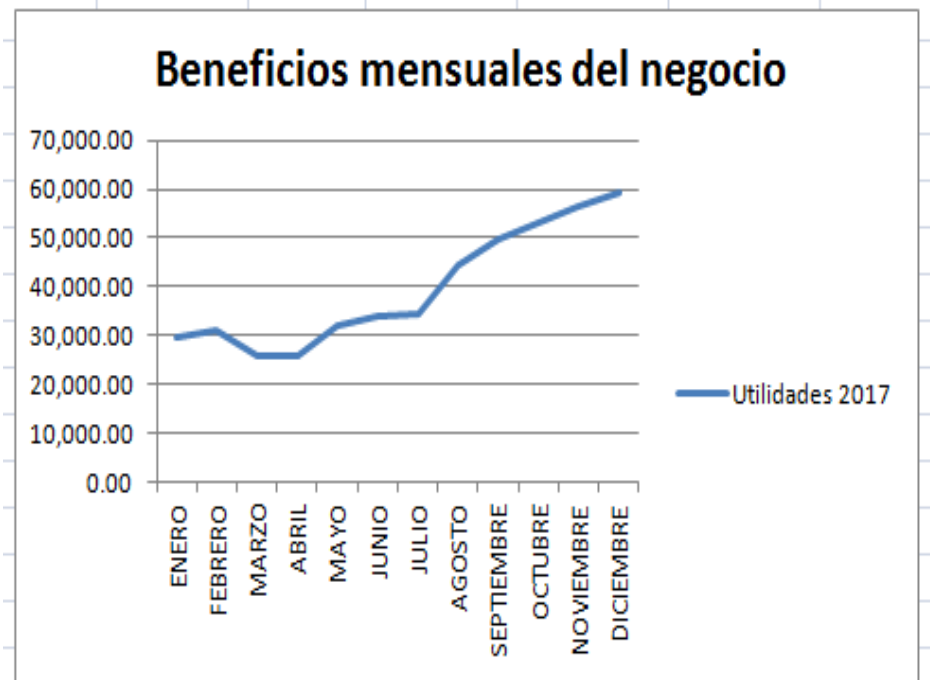
Grafica 4 **Costo del reclutamiento y selección y la contribución a la rentabilidad del negocio**

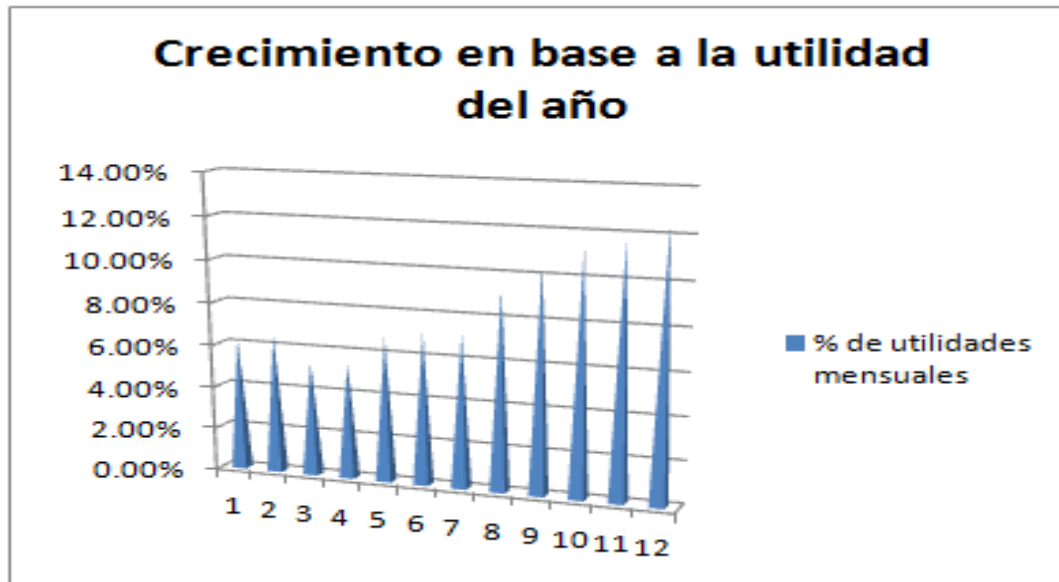
ROI			
TALENTO	HUMANO	VAR.VTAS.	12,000.00
		COSTO RECL. Y SELECC.	7,000.00
		VAR.VTAS- COSTOS	
		RECL.SEL	5,000.00
		COSTO RECL. Y SELECC.	7,000.00
		ROI TALENTO HUMANO	0.71

Reclutamiento y selección del talento humano y el efecto en los beneficios del negocio.

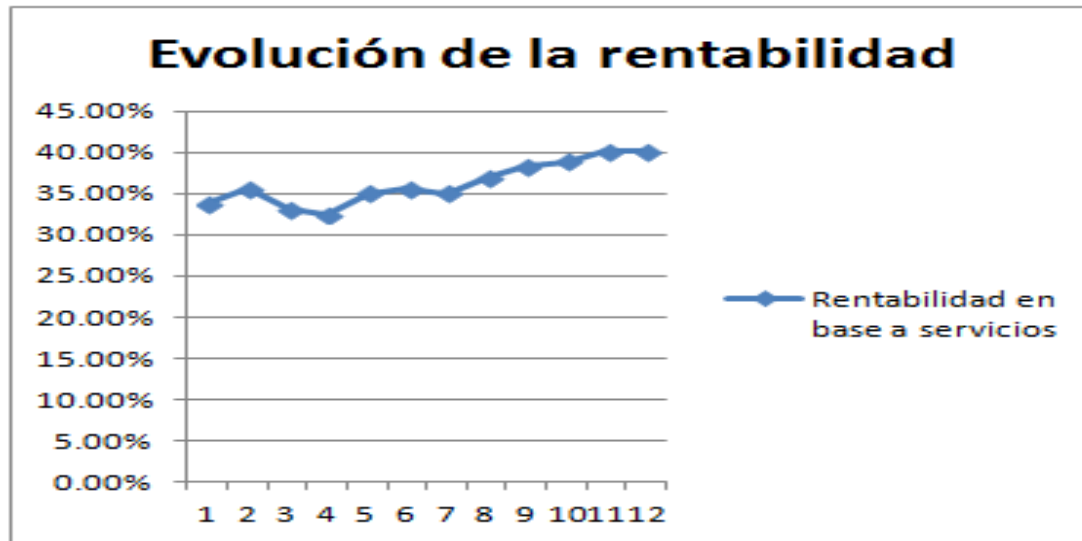
Mediante el análisis de la evolución de las ventas y la rentabilidad podemos visualizar claramente que a partir del mes (mayo) en que se aplicó tanto el reclutamiento como la selección para captar y contratar talento humano idóneo para el cargo; la empresa mejoró en la generación de ganancias mensuales en un 24% con respecto al mes anterior, la rentabilidad mensual de los servicios en mayo representa el 33% hasta llegar a más del 40% en diciembre, la utilidad mensual de la empresa en mayo representa el 7% hasta llegar a más del 12% en diciembre como se muestra en los cuadros siguientes:

Grafica 5 **Beneficios (utilidades) mensuales del negocio en Soles**



Grafica 6 *Crecimiento de las utilidades mensuales en base a la utilidad total del año*

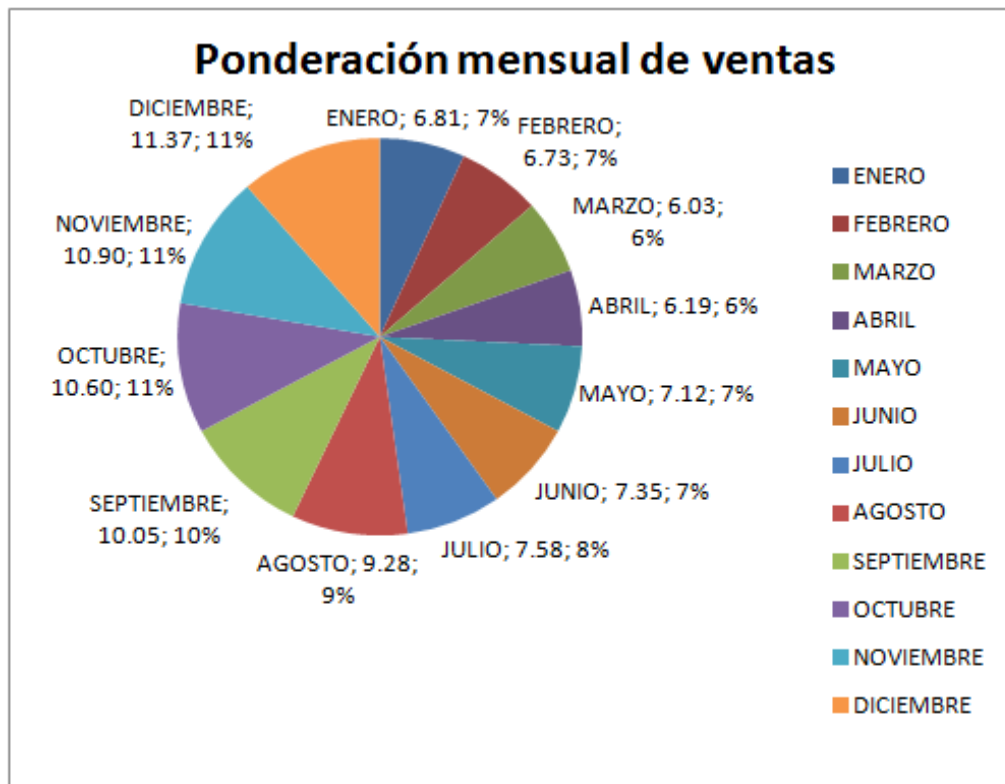
Grafica 7 Evolución de la rentabilidad mensual en base a los servicios



Reclutamiento y selección del talento humano y el impacto en el crecimiento de las ventas.

Como se puede apreciar en el gráfico circular los ingresos (ventas) de la empresa comienzan a crecer y tener mayor participación con respecto al total de las ventas anuales en el mes mayo con 7%; mes en el cual la empresa decide por aplicar el reclutamiento y la selección para captar y contratar talento humano hasta llegar a más del 12% en el mes de diciembre.

Grafica 8 Ponderación (participación) de las ventas en base a las ventas del año.



Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

-El reclutamiento y la selección del talento humano son subsistemas básicos e importantes que forman parte de la gestión del talento humano en una empresa, los cuales han permitido captar personal idóneo para cumplir los roles específicos en la empresa ACI SAC.

-Mediante la adecuada aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección la empresa ACI SAC ha logrado obtener un crecimiento importante en sus ingresos mensuales como muestran los indicadores presentados en la investigación.

-El costo del reclutamiento y la selección del talento humano ha permitido contribuir con la rentabilidad del negocio.

-La tasa de ausentismo disminuyó considerablemente con el reclutamiento y selección de nuevo talento humano en la empresa.

-El porcentaje de cumplimiento en la entrega de informes creció de forma favorable a partir de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

-El índice de productividad del colaborador se incremento, demostrando de forma favorable la importancia de un correcto proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

-Mediante los indicadores siguientes:

Crecimiento de ingresos

Crecimiento en los resultados del negocio y la rentabilidad del servicio

Disminución de la tasa de ausentismo

Aumento de la tasa de cumplimiento

Rentabilidad en base al trabajador reclutado y seleccionado

Se ha podido constatar que la empresa ha ido de forma progresiva mejorando en la generación de valor expresada en el crecimiento económico financiero y la gestión de su proceso de negocio.

5.2. Recomendaciones

-Es de suma importancia que las empresas implementen procesos de reclutamiento y selección del talento humano, toda vez que dichos procesos garantizan la captación adecuada de colaboradores que contribuyan con la gestión y el crecimiento del negocio.

-Evitar el uso de la intuición o experiencia en el rubro por parte de los directivos para tomar decisiones de a quien contratar para sus puestos claves , más bien deben identificar a empresas de reclutamiento y selección especializadas en empresas de auditoría.

-Definir el perfil del puesto vacante, para determinar que tipo de profesional se requiere para el puesto, tanto en sus habilidades blandas y habilidades duras.

-Convocar a los profesionales vinculados con el perfil requerido para que postule al cargo ofrecido, esta convocatoria debería ser interna y externa, sin ningún tipo de discriminación.

-Estudio detallado de la hoja de vida de los postulantes, en términos de educación, trayectoria profesional, experiencia, logros.

-Entrevista a los seleccionados, luego de determinar que candidatos cumplen con los aspectos requeridos para el puesto se invita a los postulantes a una reunión en donde se les formularán preguntas sobre sus labores pasadas, aspectos personales generales y la forma como enfocan su labor en una empresa, así como también la forma de solucionar conflictos o tareas complicadas.

-Evaluación a los seleccionados, aplicando básicamente pruebas psicológicas, psicotécnicas y pruebas de conocimientos. Todo ellos para medir habilidades técnicas e inteligencia emocional.

-Contratación, en esta etapa al candidato seleccionado se le elabora formalmente un acuerdo contractual en el cual se definen claramente las horas de trabajo, las funciones a desempeñar, el lugar en donde trabajará, la duración del contrato y la remuneración que percibirá por su labor.

-Para comprobar que el proceso de reclutamiento y selección se realizó con éxito, es importante que se manejen indicadores que permitan contrastar aspectos importantes tales como:

Crecimiento de ingresos

Crecimiento en los resultados del negocio

Disminución de la tasa de ausentismo

Aumento de la tasa de cumplimiento

Rentabilidad en base al trabajador reclutado y seleccionado

-Contratar a empresas idóneas que puedan brindar el servicio de reclutamiento y selección del talento humano.

-Tener claramente entendido que invertir de reclutamiento y selección es una suerte de inversión que contribuye a mediano y largo plazo con los objetivos y metas financieras del negocio.

Referencias bibliográficas

Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2016). Diccionario de competencias: La trilogía . Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.

Rubió, S. T. (2016). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Octaedro, S.L.

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2016). Administración, México: Pearson.

Loufatt, Enrique (2014) Administración del Potencial Humano, Buenos Aires: Cengage Learning.

Ross, S., Westerfield R. , Jafe, J. (2010) Finanzas corporativas, Mexico: McGraw-Hill

Alles, M. A. (2010). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2009). ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill

Wong, D. (2000) . Finanzas corporativas un enfoque en el Perú. Lima – Perú: Biblioteca Universitaria-Universidad del Pacífico.

Massaro, V. (2015). "¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?" (tesis de maestría). UBA, Buenos Aires, Argentina.

Ordoñez, S. (2014). Diseño y estructuración del área de gestión humana para la empresa constructora Go constructores cía. Ltda. (tesis de maestría). PUCE. Quito, Ecuador.

Cevallos, G. , & Erazo, V. (2013). Diseño de un plan de incentivos para los ejecutivos y administrativos de las aéreas de operación y administración de Edesa SA. (tesis de maestría). PUCE. Quito, Ecuador.

Vaca, P. (2014). Investigación de las prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño en un grupo de empresas de la ciudad de Quito. (tesis de maestría). PUCE. Quito, Ecuador.

Picerno, J. (2014). Diseño de cuadro de mando de recursos humanos en el marco de las normativas legales para la dirección nacional de talento humano

del ministerio de salud pública del ecuador. (tesis de maestría).PUCE.Quito,Ecuador.

Gómez, F. J. M. (1999). Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Madrid, ES: Ediciones Encuentro, S.A.

Ideas para Pymes.com (s.f.) Talento Humano. Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/cc-evaluacion-del-desempeno.html>

Gerencie.com. (s.f.) Gestión del Talento Humano. Recuperado de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Alhama Belamaric, Rafael (2004). Gestión de Recursos Humanos: desarrollo actual y futuro en cuba, disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.htm>.

Doménech, Rafael (2004). Norma grh 27001 Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos. disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27.htm>

Esparragoza, Alberto J. (2004) . Administración de recursos humanos (talento humano), disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

Mora Vanegas, Carlos (2000). El rol del factor humano en la empresa, disponible en www.gestiopolis.com

Blog escuela del management de Europa (2017). Gestión de empresas disponible en <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>

Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano.

Becker , Gary(1993) Human capital. University of Chicago Press. ISBN 9780226041209.

MICHELS II(1998), "THE WAR FOR TALENT", The McKinsey Quarterly, Number 3, pp. 44 – 57.

STEPHEN R. COVEY(1998). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Mexico,Edit. Paidos

DESSLER, G. (2000) , ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Prentice Hall, 6ta Edición, México 2009, 239 Págs.

SILICEO, Alfonso (2007), CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. México , 470 Págs.

WERTHER, William (2004). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, México, 2004, 486 Págs.

VALERIANO ORTIZ, LUIS FERNANDO (1999) “Metodología para el Diseño y elaboración de Proyectos de Investigación Social” Lima-Perú.

CHAVEZ ALIZO, NILDA. (1994) “INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA”

HERNÁNDEZ SAMPIERE, ROBERTO Y OTROS (2004)”Metodología de la Investigación” México.

IDALBERTO CHIAVENATO (2009). Administración de recursos Humanos. Edic. Popular.

ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G.

Anexos



Recuperado de: <https://administracion-para-todos.blogspot.com/2016/06/entendiendo-el-proceso-administrativo.html>



Recuperado de: <http://slideplayer.es/slide/22223/>

FUTURO DE LA ADMINISTRACION DE RRHH

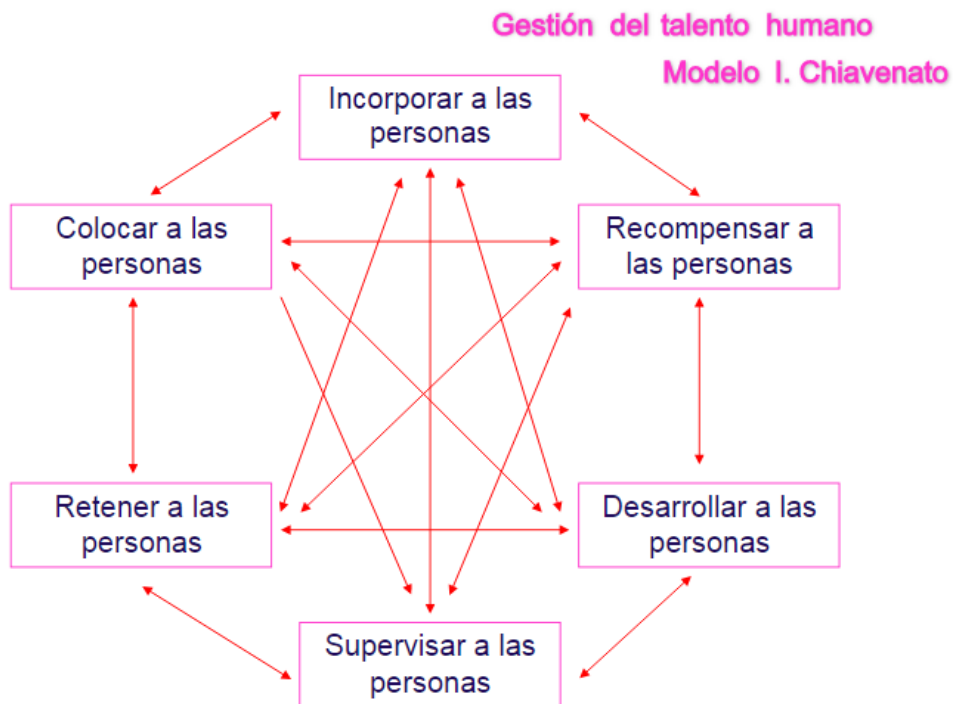
La Administración de Recursos Humanos siempre busca agregar valor a:

- La Organización
- Las Personas
- Los Clientes

} **Evaluar continuamente el desempeño del área estratégica, táctica u operativa.**

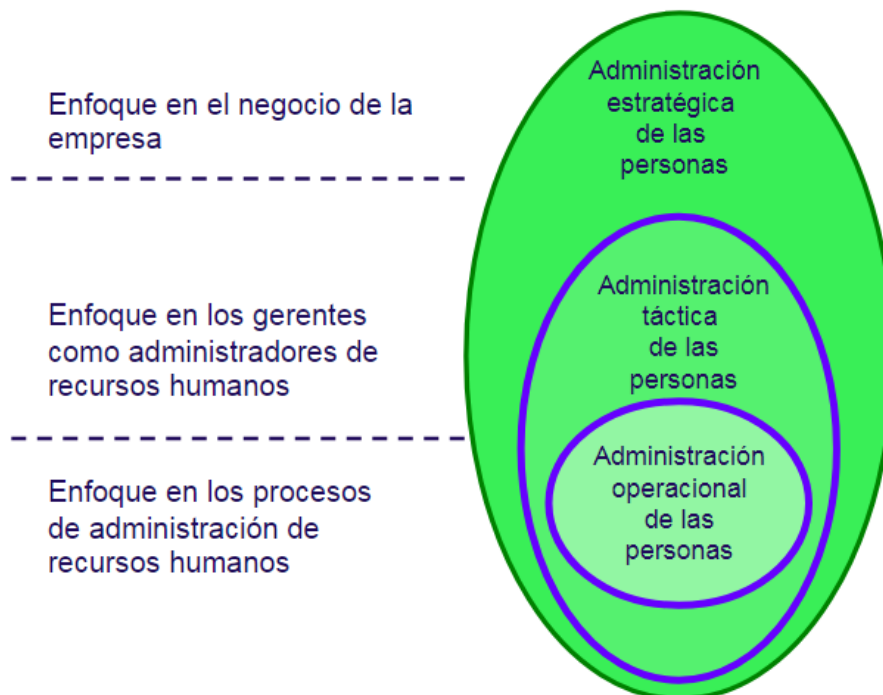
Tomado de: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato.

Recuperado de : <http://slideplayer.es/slide/22223/>



Recuperado de : <http://slideplayer.es/slide/22223/>

Áreas de actividad de la ARRHH



Recuperado de : <http://slideplayer.es/slide/22223/>



Recuperado de : <http://slideplayer.es/slide/22223/>

Lo que la organización espera de las personas

- ✓ Enfocarse en la misión organizacional
- ✓ Enfocarse en la visión del futuro de la organización
- ✓ Enfocarse en el cliente sea interno o externo
- ✓ Enfocarse en las metas y resultado a alcanzar
- ✓ Enfocarse en la mejora y el desarrollo continuos
- ✓ Enfocarse en el trabajo participativo en equipo.
- ✓ Compromiso y dedicación
- ✓ Talento, habilidades y competencia
- ✓ Aprendizaje constante y crecimiento profesional
- ✓ ética y responsabilidad social.

Recuperado de : <http://slideplayer.es/slide/22223/>

Modelo de la encuesta para postulantes seleccionados

1. Dentro de su Proceso de Selección y Vinculación fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos:

COMPLETAMENTE INFORMADO	/	NO INFORMADO
CARGO	/	
HORARIO	/	
TIPO DE CONTRATO	/	
SALARIO MENSUAL	/	

2. El Cargo al cual se postuló es acorde con las funciones y responsabilidades que actualmente desempeña? (marque solo una alternativa)

- a. COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- b. PARCIALMENTE DE ACUERDO
- c. COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
- d. PARCIALMENTE EN DESACUERDO

3. Su Proceso de selección cumplió con los objetivos, metas y expectativas esperadas por usted. Por favor Califique su grado de Satisfacción. (marque solo una alternativa)

- 1. Muy satisfecho** **2. Bastante satisfecho** **3. Poco satisfecho** **4. Nada satisfecho**

4. Señale en cuales de las siguientes actividades desarrolladas dentro de su Proceso de Selección se cumplieron los horarios informados por la área de Selección y Vinculación.(marque las que crea conveniente)

- a. Recepción de Hoja de Vida
- b. Entrevistas
- c. Aplicación de Pruebas Psicotécnicas
- d. Información sobre su contratación

5. La información recibida sobre sus afiliaciones a la Seguridad Social fue adecuada, oportuna y le fue entregada copia radicada de la misma.

	SI	/	NO
AFP		/	
ONP		/	
EPS		/	
OTRAS		/	

6. Señale en cual de las siguientes actividades considera que el área de Selección debe implementar acciones de mejora? (puede marcar las que sea necesaria)

- a. Definición y Presentación de la Convocatoria
- b. Cronograma del Proceso de Selección
- c. Metodología de las Entrevistas
- d. Pruebas Psicotécnicas
- e. Visita Domiciliaria
- f. Otro (Por favor especifique)

7. Considera que cada uno de los aspirantes que participaron en la convocatoria, tuvieron las mismas condiciones por parte del Proceso de Selección. (marque solo una)

- a. SI
- b. NO

