



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE
PICHINCHA**

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
“HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”**

CARRERA: Asistencia de Gerencia

TÍTULO: “PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS DE LA EMPRESA EMPLOFARQ
CÍA. LTDA.”.

*Trabajo de Titulación presentado como requisito para el Título de
Tecnólogo en: Asistencia de Gerencia*

AUTOR: Ortiz Benavides Nelly Elizabeth

TUTORA: Jéssica Coque, MBA

FECHA: Quito, Julio 2019

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto:

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS DE LA EMPRESA EMPLOFARQ CÍA. LTDA; presentado por la Sra. ORTIZ BENAVIDES NELLY ELIZABETH para optar por el Título de Tecnóloga en ASISTENCIA DE GERENCIA, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 05 Días del mes de julio del 2019

FIRMA TUTORA

JESSICA ALEXANDRA COQUE VELASQUEZ

No. C.C. 1713313920

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y argumentos expuestos en este informe de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de la autora Sra. Ortiz Benavides Nelly Elizabeth; por tal motivo autorizo al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha ITSHCPP, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contienen este trabajo de investigación, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Sra. Nelly Elizabeth Ortiz Benavides

No. C.C. 1707970321

DEDICATORIA

Existen personas muy especiales en mi vida a quienes les dedico el desarrollo del presente trabajo de investigación para titularme. A mi esposo William Paúl Pérez Torres por su apoyo incondicional, por creer en mí, por estar siempre animándome a seguir adelante, y enseñarme a que cada día se puede ser mejor; a mis hijos Helen Nicole, Kevin Steve y Ammy Doménica quienes son mi fuerza, mi motor, mi inspiración y que para ellos quiero dar siempre lo mejor de mí; a mis padres quienes me han enseñado las mejores lecciones de vida y que con sus consejos me han guiado para ser un ser humano noble, sencillo y virtuoso. A todos y cada uno de ellos que han aportado con un granito de arena para poder ser lo que soy y llegar a culminar esta meta.

Por último, quiero dedicar mi trabajo de investigación a las autoridades del Instituto, al Señor Rector por todo el apoyo brindado y permitirme cumplir este proyecto de vida. A todos y cada uno de mis maestros que fueron parte de la formación de esta carrera, quienes con sus consejos y enseñanzas siempre sembraron en mí la esperanza de alcanzar las metas propuestas y enseñarme que nunca es tarde para cumplirlas.

INDICE

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN.....	1
PLAN DE TESIS	2
INTRODUCCIÓN.....	2
Tema del proyecto de investigación	3
Planteamiento del problema	3
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	5
GENERAL	5
ESPECÍFICOS	5
CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Recursos humanos y funciones.	6
1.1.1 Función de empleo	6
1.1.2 Función administración del personal	7
1.1.3 Función desarrollo y dirección de Recursos Humanos	7
1.1.4 Función Relaciones Laborales	8
1.1.5 Función Servicios Sociales	8
1.1.6 Función de retribución	8
1.1.7 Función Seguridad e Higiene en el trabajo	9
1.2 Perfil de un gerente de talento humano competencias y responsabilidades	9
1.2.1 Perfil.....	9
1.2.2 Competencias	10
1.2.3 Claves para ser un gran gerente	11
1.3 Método japonés de administración	12
1.3.1 El reclutamiento y selección	12
CAPITULO II	15
2. EVALUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	15

2.1 Organigrama.....	15
2.1.1. Función de los puestos	16
2.1.1.1 Junta General de Socios.....	16
2.1.1.2 Presidente.....	16
2.1.1.3 Gerente General	16
2.1.1.4 Administración y Finanzas	17
2.1.1.5 Recursos Humanos	17
2.1.1.6 Facturación	18
2.1.1.7 Jefe de Arte	18
2.1.1.8 Jefe Creativo	18
2.1.1.9 Jefe de Medios	18
2.1.1.10 Jefe de Cuentas	18
2.1.1.11 Marketing.....	19
2.1.1.12 Ventas	19
2.2 Análisis FODA	19
2.3. Manual de puestos	21
2.3.1 Gerente general.....	22
2.3.2 Director Administrativo Financiero.....	23
2.3.3 Director de Marketing.....	24
2.3.4 Director de Promoción y Eventos.....	25
2.3.5 Jefe de Ventas	26
2.3.6 Jefe de Recursos Humanos	27
2.3.7 Jefe de Contabilidad	28
2.3.8 Jefe de Facturación	29
2.3.9 Jefe de Arte	30
2.3.10 Jefe Creativo	31
2.3.11 Jefe de Medios	32
2.3.12 Jefe de Cuentas	33
2.3.13 Asistente de Medios.....	34
2.3.14 Asistente de Cuentas.....	35
2.4 Encuesta.....	36
CAPITULO III	53

3. PROPUESTA PARA PARA MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	53
1) Recomendación para la Adjudicación del Cargo	93
2) Etapas del Proceso de Selección	93
4) Firmas del Comité de Selección.....	94
CAPITULO IV	97
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA	98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: ANÁLISIS FODA	20
Tabla 2: ¿Es poco claro y deficiente el proceso de selección?	42
Tabla 3: ¿Cree que los medios de comunicación son los adecuados?	43
Tabla 4: ¿Cuál es el período de tiempo adecuado para selección?	44
Tabla 5: ¿El trato que se ofrece a los postulantes es?	45
Tabla 6: ¿La empresa debe tener un plan para la selección?	46
Tabla 7: ¿Hay confusión de los postulantes en el proceso de selección?	47
Tabla 8: ¿Es del agrado de los postulantes el proceso de selección?	48
Tabla 9: ¿Cree que se volverían a postular las personas?	49
Tabla 10: ¿Al recibir a los postulantes se guarda un orden con procesos?	50
Tabla 11: ¿Estaría de acuerdo se cree un manual de procesos para selección de personal?	51

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Organigrama	15
Gráfico 2: ¿Es Poco Claro Y Deficiente El Proceso De Selección?	42
Gráfico 3: ¿Cree que los medios de comunicación son los adecuados?	43
Gráfico 4: ¿Cuál Es El Período De Tiempo Adecuado Para Selección?	44
Gráfico 5: ¿El Trato Que Se Ofrecerá Los Postulantes Es?	45
Gráfico 6: ¿La Empresa Debe Tener Un Plan Para La Selección?	46
Gráfico 7: ¿Hubo Confusión Al Aplicar A La Postulación?	47
Gráfico 8: ¿Es Del Agrado De Los Postulantes El Proceso De Selección?	48
Gráfico 9: ¿Cree Que Se Volverían A Postular Las Personas?	49
Gráfico 10: ¿Al Recibir A Los Postulantes Se Guarda Un Orden Con Procesos?	50
Gráfico 11: ¿Estaría De Acuerdo Se Cree Un Manual De Procesos Para Selección De Personal?	51

ANEXOS MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Anexo 1: Formato de solicitud de empleo	64
Anexo 2: Ficha Personal	71
Anexo 3: Formato De Entrevista.....	73
Anexo 4: Formato De Prueba De Idoneidad	75
Anexo 5: Formato De Entrevista.....	77
Anexo 6: Tiempos Estimados	86
Anexo 7: Solicitud De Provisión De Cargo	87
Anexo 8: Perfil De Cargo.....	88
Anexo 9: Formato De Verificación De Referencias Laborales	90
Anexo 10: Acta De Resultados	92
Anexo 11: Acta De Resultados Proceso De Selección	93
Anexo 12: Correos Tipo.....	95

RESUMEN

En la actualidad se maneja el concepto de oportunidades en base a preparación, méritos y oposición de cargos, en el sector público y en el privado, pero no siempre se realiza una metódica elección de personal, por lo general se designa según afinidad, sin tomar en cuenta la preparación, lo cual crea un conflicto en la empresa ya que implica no tener un trabajador necesario en un puesto específico.

Se debe entender que la productividad de una empresa es un conglomerado de responsabilidades, y esfuerzos profesionales compartidos, entonces al no tener el personal acorde, provocara perdidas, desde ahí ya la empresa empezaría perdiendo. Este tema en particular es una problemática de las empresas, designan un departamento de recursos humanos y este se encarga de realizar las entrevistas que en mucho de los casos terminan en una intimidación al postulante escudriñando lo más profundo de su vida no solo profesional, a veces.

Entonces si se realiza un manual de procedimientos en la selección de personal de una empresa sea cual sea la función de esta, en base a un orden fijo de necesidades de la empresa, entablado una charla sobre visiones de ambas posturas, detalles así por lo general se pasan por alto dentro de una entrevista.

Esta y más problemáticas del tema se profundizarán en el análisis previo a la propuesta donde, aparte de estas actividades poco beneficiosos para la empresa ahondaremos, en la elección debida de directores de talento, también se abordará el tema de las “recomendaciones laborales”, y polifuncionalidad que en si se podría establecer son los puntos principales en los que recae la siguiente propuesta.

PLAN DE TESIS

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial la polifuncionalidad ha marcado un paso acelerado y avisa con no irse , muchas empresas ven este hecho como favorable , se paga menos por más trabajo en diversas áreas sin darse cuenta de lo perjudicial que es a largo plazo para sus propios intereses, ya que al “improvisar” trabajadores en áreas que no manejan es un desatino , el ahorrar costos no tiene nada que ver con la elección de personal , se confunde y se piensa que contratando una misma persona para una o más actividades dentro de una empresa se evitara incurrir en gastos de más de un salario y no se ve que a futuro provocara un perjuicio a la empresa , esto por citar un caso sobre la polifuncionalidad laboral que va derivada de la mala elección de personal .

Si abarcamos otro punto de análisis, la elección por afinidad del personal, las recomendaciones, o sugerencias de trabajadores ajenas a la empresa por tener el visto bueno de los altos mandos de la organización, también representan una problemática en la elección de personal, ya que al tener la “aprobación” de altos mandos, por lo general se incurre en la contratación inmediata del trabajador sin saber en mucho de los casos si esta siquiera calificado para esa labor.

Cabe decir que aun, la designación de los directores de talento humano es realizada por concursos, (no en todas las empresas) pero, esto representa que dichos directores deben cumplir con un perfil previo, de psicología industrial, psiquiatría o trabajo social, como mínimo. Y se cae aun en el error de elegirlo solo porque tiene una buena hoja de vida sin verificar las referencias del mismo, incurriendo en la posteridad en una mala imagen para la empresa ya que el al estar a cargo de este departamento no tendrá las capacidades laborales requeridas para elegir personal acorde a las necesidades, provocando una producción deficiente o poco satisfactoria y así un producto o servicio en iguales o peores condiciones.

Como se puede percibir, la elección de personal es una cadena de responsabilidades delicada y de suma importancia, radica en ella el 40% del funcionamiento y éxito de una empresa.

Tema del proyecto de investigación

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS DE LA EMPRESA EMPLOFARQ CÍA. LTDA.

Planteamiento del problema

¿Cómo afecta a la productividad de la empresa, el no poseer un sistema de selección de personal, que ordene y regule el mando de poder acorde a las responsabilidades a ejercer?

Se refleja al momento de enviar al personal seleccionado, quienes no pueden desempeñarse de la mejor manera, y es notorio que no desarrollan las competencias requeridas en el perfil de lo que solicitan nuestros clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de la empresa EMPLOFARQ se ha podido identificar la problemática de poseer un sistema ineficiente de selección de personal para eventos, y en si es un síntoma de un problema general mayor, uno de índole administrativo y su manejo dentro del área de talento humano.

Las empresas a pesar , que hoy en día la modalidad de contratación utiliza el sistema de selección basados en el método de méritos y oposición , siguen recurriendo a “costumbres” enraizadas en la forma de administrar una empresa como por ejemplo , la subcontratación (tercerización) , o la designación por vínculos de algún tipo , de una plaza laboral , si se analiza solo estos dos factores comprenderemos que son motivos suficientes para una ineficiente selección de personal para eventos ya que no se respetan procesos básicos de selección ni derechos laborales establecidos en la ley y representa un potencial problema legal a futuro.

Como se puede notar mediante lo expuesto, se asimila el hecho de que todo es una cadena de errores iniciada por el Director de Talento Humano, que al no tener claras sus

competencias y responsabilidades incurre en estos errores que representarían pérdidas y costos innecesarios y sobre todo evitables. Queda claro que, aunque el sistema es obsoleto, la designación de Directores de Talento Humano, sin la preparación y experiencia debida para el cargo, sufre de serios problemas de fondo, debido al mal manejo interno en la selección.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad, el mejoramiento del proceso de selección de personal para promociones y eventos de la empresa EMPLOFARQ Cía. Ltda. , está basado en la problemática que vive el ámbito empresarial , al elegir personal no acorde a las áreas de trabajo necesarias , o que por uno u otro motivo lo ejercen profesionales que no tienen preparación o experiencia en el área a la que fueron designados , la propuesta sienta la base del problema , también en la designación errónea de directores de talento humano provocando a futuro una cadena de responsabilidades que parten de este último , ya que como se conoce , el departamento de talento humano se encarga de todo el papeleo de contrataciones , despidos , permisos y un largo etc. , que en esta propuesta ahondaremos con el fin de enmarcar el punto de vista del cual queremos partir .

La mayoría de empresas no manejan el concepto de departamentos administrativos, pero las que ya se encuentran posicionadas en el mercado o tienen una marca líder en determinada área sí, y aunque esta propuesta va encaminada a empresas ya establecidas, busca ser una guía de procedimientos a empresas que estén en proceso de estructuración, y necesiten un plan de selección de personal eficaz.

La tercerización laboral en el país, y a esto podríamos sumarle el nepotismo empresarial son situaciones bastante comunes, a pesar que la tercerización laboral está penada en el país, y ahora se maneja la figura para adquisición de puestos, el sistema de méritos y oposición, aún siguen estando vivas en las empresas

Obviamente cada empresa tiene necesidades diferentes, pero se necesita una guía general, así se podrá potencializar cada área, sin necesidad de incurrir en gastos innecesarios como : cursos de capacitación , que no se entienda mal , la empresa brinda las guías pero no las formas , es decir , ordena hacer algo pero aduce que el empleado sepa cómo hacerlo y obvio necesita una inducción básica , mas no una capacitación en sí , ya que al estar en un puesto laboral acorde a su preparación él tuvo su carrera universitaria para despejar dudas en

ella y evitar cometerlas en su trabajo, así se podrá brindar eficiencia total en todas las líneas de trabajo dentro de la organización.

OBJETIVOS

GENERAL

- Estructurar una propuesta de Manual de selección de personal para eventos de la empresa EMPLOFARQ Cía. Ltda.”.

ESPECÍFICOS

- Analizar el fundamento teórico de los sistemas de selección de personal.
- Evaluar el proceso actual de selección de personal para eventos de la empresa EMPLOFARQ Cía. Ltda.
- Estructurar una propuesta interna sobre las políticas de selección de la empresa evitando la polifuncionalidad y buscando en su lugar la eficiencia del trabajo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Recursos humanos y funciones.

Toda empresa, independientemente de su tamaño, la actividad económica que realice y su naturaleza requieren de una óptima gestión de sus recursos humanos. En esta ocasión se enfocará en las principales funciones que desempeña el área de Recursos Humanos dentro las empresas.

1.1.1 Función de empleo

Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio.

Comprende la ejecución de los procesos siguientes:

1. **Reclutamiento:** Consiste en buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
2. **Elección:** Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
3. **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
4. **Inducción:** Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.

5. Vencimiento de contrato de trabajo y despido: Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la empresa.

1.1.2 Función administración del personal

Consiste en gestionar los trámites de carácter jurídico y administrativo relacionados con el personal, se integran actividades entre las que destacan:

- Selección y formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores.
- Tramitación de nóminas y seguros sociales.
- Control de los derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).
- Control de asistencia
- Aspectos relativos a la disciplina del personal.
- Calificación de méritos.

Esta función persigue mantener y mejorar las buenas relaciones humanas y laborales entre empleado y empleador.

1.1.3 Función desarrollo y dirección de Recursos Humanos

Tiene por objeto crear, mantener y desarrollar un recurso humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las siguientes actividades:

- Establecer planes de carrera
- Evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas.
- Crear planes de formación y realizarlos.
- Estudiar el clima laboral
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.

La formación de los trabajadores se realiza de cara a promocionarlos a puestos de mayor responsabilidad.

1.1.4 Función Relaciones Laborales

La función de relaciones laborales está formada por las actividades que hacen referencia al contacto con los representantes de los trabajadores (comités de empresa, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos, etc.), a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje, etcétera).

1.1.5 Función Servicios Sociales

Esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral. Dentro de estos servicios podemos citar:

- Economatos
- Residencias
- Comedores
- Seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad
- Otros

1.1.6 Función de retribución

A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia.

La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo.

1.1.7 Función Seguridad e Higiene en el trabajo

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

A grandes rasgos estas representan las principales funciones que desempeña el área de Recursos Humanos, sin embargo, existen otras más

1.2 Perfil de un gerente de talento humano competencias y responsabilidades

¿Qué hace que un Gerente de Recursos Humanos sea exitoso? ¿Cuál debe ser su perfil para afrontar con éxito los retos de un ecosistema empresarial cada vez más global y tecnificado? Para contestar a estas preguntas, explicaremos las competencias y cualidades que necesita un gerente para liderar el área de RR.HH.

Dependiendo del tamaño de la organización, los gerentes de recursos humanos son los responsables de las tareas que corresponden a los procesos de reclutamiento, formación, gestión del desempeño, comunicación, coaching, beneficios, clima laboral y tema building. Para ocuparse de las anteriores funciones, deben cumplir con un perfil laboral.

1.2.1 Perfil

Durante mucho tiempo los profesionales del área de gestión humana cumplían un rol transaccional al interior de las organizaciones: se encargaban de la contratación de personal y de realizar los pagos de nómina a tiempo. Nada más.

Sin embargo, ahora tiene un rol mucho más estratégico que los posiciona como un aliado indispensable para cualquier compañía.

La persona que ocupe este cargo debe cumplir con un perfil profesional enmarcado en las áreas de recursos humanos, psicología industrial o psicología organizacional. Además, debe tener de cinco a siete años de experiencia en diversos puestos de RR.HH.

1.2.2 Competencias

Profesionales de diversas áreas se desempeñan en cargos gerenciales dentro del área de Recursos Humanos. Sin embargo, más allá de la formación académica, también es importante que quienes son el enlace entre el nivel ejecutivo y los colaboradores, tengan un nivel avanzado de desarrollo en estas competencias:

- ***Liderazgo***

Los mejores gerentes de recursos humanos son un referente de liderazgo. Se centran en las personas que conforman la organización y saben cómo guiarlas para alcanzar grandes resultados.

- ***Pensamiento estratégico***

Gestionar el talento humano no es una tarea sencilla. El profesional de RR.HH. debe llevar a cabo procesos de distinta naturaleza basado en la identificación de oportunidades y áreas de mejora.

- ***Comunicación efectiva***

La comunicación es la base para tener un equipo motivado y comprometido. Para ello el gerente debe impulsar la creación de canales de comunicación en donde todos puedan expresarse.

- ***Compromiso y ética***

Los empleados sienten un aprecio especial por los gerentes que son transparentes en su modo de proceder. Es fundamental proyectar transparencia en el trato que se brinda a cada colaborador.

- ***Alto nivel de inteligencia emocional***

“En espacios de trabajo donde abundan los computadores y los artefactos tecnológicos, son los líderes de RR.HH. los encargados de aportar humanidad y sensibilidad a las empresas.” (Pyme, 2019).

Es decir, vivir en una sociedad laboral que integre las capacidades en búsqueda del alcance de metas en base al manejo adecuado de la emoción dentro del ámbito laboral y saber manejarlas es primordial para evitar roces.

El mundo cambia a diario, es una realidad inevitable. Frente a este escenario, el líder de gestión humana debe identificar oportunidades y anteponerse a los nuevos avances, escogiendo las herramientas más adecuadas para cubrir las necesidades de su compañía.

Estos son los tipos de software de RR.HH. en los que se puede apoyar para optimizar su gestión en el área:

- HRIS (Human Resource Information System)
- HCM (Human Capital Management)
- HRMS (Human Resource Management System)

1.2.3 Claves para ser un gran gerente

- Sea consciente de la importancia de crear una alineada con las metas de la organización y en la que se fortalezca la productividad de los empleados.
- Enfóquese en mejorar el bienestar del capital humano: escuche a sus empleados, resuelva sus inquietudes y conviértase en un apoyo más para ellos.
- Conozca la organización, entienda la cultura organizacional y proponga mecanismos que eleven el desempeño y el bienestar del talento humano.
- Los gerentes de recursos humanos deben apoyarse en el uso de software de recursos humanos para obtener métricas sobre el desempeño de sus empleados y optimizar así la toma de decisiones estratégicas.

Muchas cosas han cambiado al interior de las empresas: existen nuevos cargos, los millennials han pasado a constituir un gran porcentaje de la fuerza laboral global y la gestión del talento humano se ha convertido en una prioridad para las organizaciones. En este escenario, el Gerente de Recursos Humanos es el responsable de desarrollar una estrategia que contribuya al logro de las metas de la empresa.

Mida el desempeño de sus colaboradores y descubra cómo gestionar su productividad de forma sencilla y ágil.

1.3 Método japonés de administración

1.3.1 El reclutamiento y selección

Desde los años 1950, las características principales del reclutamiento de la fuerza laboral que emprenden las compañías japonesas de mayor envergadura, ha sido la práctica de contratar a sus empleados sólo una vez al año haciendo la selección directamente en las escuelas o universidades. Reclutan a los trabajadores entre los estudiantes que, están a punto de finalizar sus estudios, o bien acaban de finalizarlos, en las escuelas secundarias y preparatorias; y a los candidatos a puestos administrativos los reclutan en las universidades.

Para poder evitar el riesgo de contratar a un graduado sin el potencial necesario, las entrevistas se llevan de forma diferente dónde intervienen diferentes directivos. Normalmente los entrevistadores preguntan como mínimo las siguientes preguntas: “¿Porque le gustaría trabajar en nuestra empresa? ¿Cuáles son las contribuciones que crees que puedes llevar en nuestra empresa, como lo realizarías? ¿A quién respetas más? de todas formas, los directivos de personal, no observan tan detenidamente lo que dice el solicitante sino como este reacciona y se comporta. (Datacraft, 2019)

Normalmente, los test incluyen un examen de cultura general sobre temas de actualidad y una breve redacción.

En algunas empresas grandes, solo aceptan los candidatos universitarios que han obtenido una calificación de “A” como mínimo en 20 asignaturas de su carrera; y muchas empresas dan importancia que los candidatos hayan formada parte del club de deportes ya que requiere un trabajo en equipo e indica una buena salud física y mental; considerando que el trabajador disponga de una elevada moral y disciplina.

Aun cuando la mayoría de empresas siguen la norma de contratar una vez al año en primavera, actualmente y en función de las necesidades, se pueden incorporar en el transcurso del año algunos profesionales altamente cualificados. Al constituir un grupo especial, estos

trabajadores (chuto saiyo) se consideran incorporaciones irregulares. Se les suele contratar en el mercado laboral abierto o en empresas en proceso de restricción.

El contrato de empleados altamente cualificados que procedan de empresas de la competencia, en Japón es considerado un “pirateo” procurando evitar estas situaciones.

Los empleados que tienen títulos universitarios, se considera que han superado una serie de obstáculos, y que pueden dar un buen resultado como trabajadores. Es por ello que la empresa prefiere la contratación de gente muy joven con la licenciatura recién finalizada. Las empresas más importantes se dirigen a las universidades más prestigiosas para el reclutamiento de sus ejecutivos.

En cuanto a la selección de los directivos, ésta normalmente se hace en el seno de la empresa. Solamente si no hay un candidato cualificado, se procede a la selección exterior.

Esta práctica de reclutamiento está relacionada con el empleo vitalicio y el sistema de antigüedad; ahora bien, en la actualidad, el ascenso viene determinado básicamente por la capacidad del candidato, no por la antigüedad.

Dentro del proceso de selección se distingue entre los empleados regulares y especiales siendo:

Los **empleados regulares** aquellos a quienes se contrata directamente en las escuelas de enseñanza superior y en las universidades, que pretenden hacer carrera profesional dentro de la misma empresa, y señala que hasta hace poco tiempo este tipo de contratación solamente se daba en hombres.

En los **empleados especiales** se incluye a personas de ambos sexos, especialmente mujeres, estudiantes de escuelas primarias y secundarias y extranjeros, todos ellos suelen tener contratos temporales, o a media jornada.

Con la ley de igualdad de oportunidades del año 1986³ algunas empresas han cambiado su estilo de reclutamiento, sobre todo en lo que se refiere a las mujeres con titulación universitaria. Antes de esta ley, implícitamente se sabía que la mayoría de mujeres eran contratadas para realizar tarea.

CAPITULO II

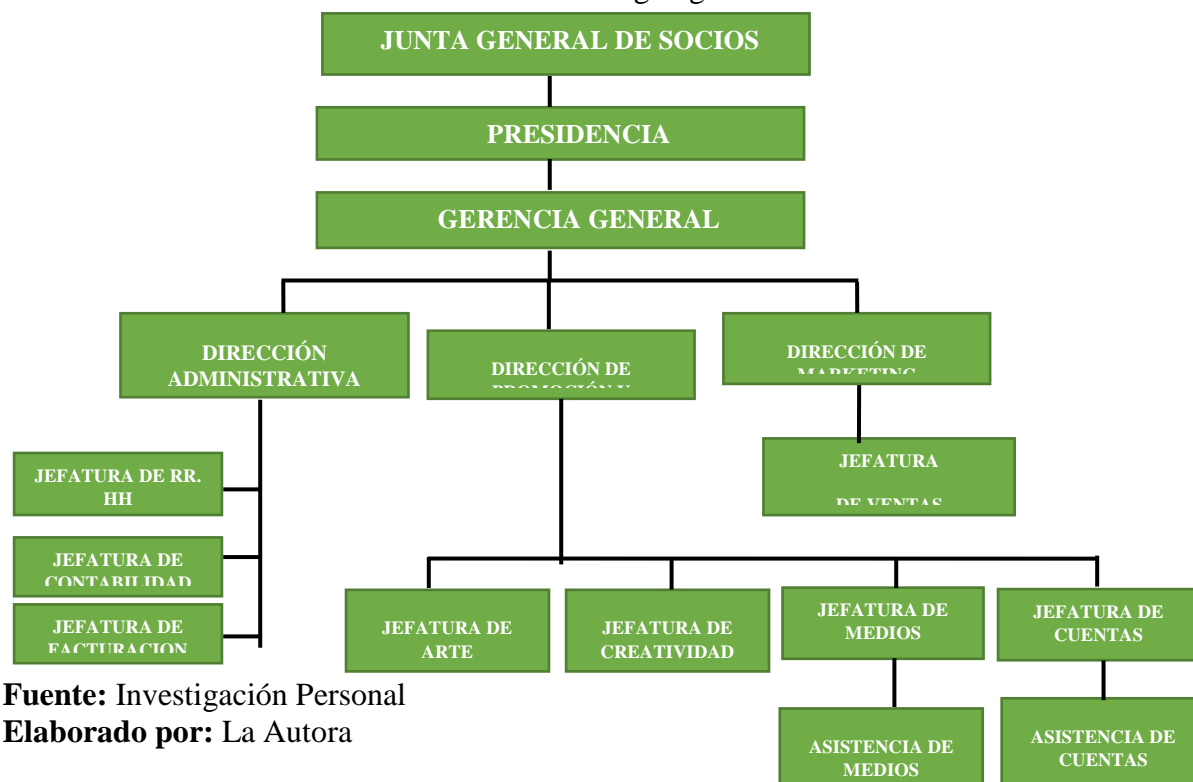
2. EVALUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Organigrama

Si al momento de diseñar el organigrama no se lo realiza de forma fiel a la realidad, se podrían generar confusiones en cuanto a la toma de decisiones en la organización, autorizaciones y cuestiones similares.

La Empresa Emplofarq Cía. Ltda. cuenta con una estructura organizacional ya definida, en donde se puede ver que en la gran parte del organigrama existen direcciones y jefaturas, en el caso de esta empresa prefieren tener tres grandes direcciones y de las cuales se ramifican sus jefaturas, al parecer es un tema estratégico en donde existe mucha carga laboral en las jefaturas quienes tienen que desarrollar sus actividades normales en conjunto con actividades operativas, mientras que las direcciones consolidan toda la información recibida para entregar la información concreta y adecuada a su gerente quién es el encargado de buscar oportunidades, buscando el crecimiento estratégico del negocio La empresa EMPLOFARQ maneja la siguiente estructura:

Gráfico 1: Organigrama



2.1.1. Función de los puestos

2.1.1.1 Junta General de Socios

- 1) Designar al presidente Gerente General, y al presidente
- 2) Aprobar las cuentas y los balances que presente el Gerente
- 3) Resolver, acerca del reparto de utilidades
- 4) Decidir sobre el aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social
- 5) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía
- 6) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades líquidas y realizadas y de capitalización de reservas
- 7) Acordar aumentos del capital social
- 8) Resolver acerca de la disolución o fusión de la compañía

2.1.1.2 Presidente

- 1) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la Junta General
- 2) Presidir las sesiones de la Junta General
- 3) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación y las actas de la Junta General
- 4) Subrogar al Gerente en caso de ausencia o impedimento de este
- 5) Supervigilar la gestión económica de la compañía
- 6) En General las demás atribuciones que le confiere la ley, estos Estatutos y la Junta General, en caso de ausencia, falta o impedimento temporal o definitivo del presidente la subrogasen la persona que designe la Junta General.

2.1.1.3 Gerente General

El Gerente General es el representante legal de la compañía en todo acto social o extraordinario y gozará de las facultades constantes de la ley, durará cinco años en su cargo, pero podrá ser indefinidamente reelegido, sus funciones se prorrogan hasta ser legalmente reemplazado

- 1) Actuar como secretario de las Juntas Generales
- 2) Convocar a las Juntas Generales

- 3) Organizar y dirigir las dependencias de la entidad estatal
- 4) Suscribir todo acto o contrato hasta dos millones de dólares y en adelante con permiso de la Junta General
- 5) Intervenir en la compra-venta, hipoteca de inmuebles, con la autorización de la Junta General
- 6) Presentar cada año a la Junta General, una memoria razonada acerca de la situación la compañía
- 7) Obligar a la compañía sin más limitaciones que las establecidas en el Art. 12 de la ley de compañías

2.1.1.4 Administración y Finanzas

- 1) Llevar a cabo la recepción y verificación de los egresos existentes
- 2) Registrar las cuentas de los acreedores y los deudores
- 3) Controlar las operaciones internas
- 4) Controlar los gastos de cada uno de los departamentos
- 5) Planear presupuestos de compras, ventas, gastos, y de administración
- 6) Determinar los pagos de sueldos e impuestos y control presupuestal

2.1.1.5 Recursos Humanos

- 1) El área de talento humano, encarga del manejo del recurso humano para todas las áreas de la empresa. Desde el proceso de selección hasta el proceso de capacitación de personal tanto a nivel de sus funciones operativas como para el conocimiento de las políticas y temas corporativos, como sociales de todos los colaboradores de la empresa.
- 2) Evaluar el desempeño de personal, promocionando el desarrollo del liderazgo
- 3) Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos, además de buscar solución a los problemas que se desatan entre estos
- 4) Elaborar las credenciales oficiales de identificación para el personal

2.1.1.6 Facturación

La sección de facturación, tiene estas competencias:

Elaboración y cálculo de las facturas que se cursen a los clientes previa inspección del pedido en el departamento de ventas, o la proforma elaborada en la empresa

2.1.1.7 Jefe de Arte

- 1) Dirigir el departamento de arte en donde se plasman las ideas creativas mediante; Story Bordas, Bocetos, Dummies, fotografías, logotipos, etc.
- 2) Producir los materiales finales como son la “Youts” originales mecánicos o electrónicos
- 3) Plasma la idea creativa en forma grafica

2.1.1.8 Jefe Creativo

- 1) Desarrollar estrategias creativas, para los medios TV, radio, impresos, internet, etc.

2.1.1.9 Jefe de Medios

Entre sus funciones están:

- 1) Diseñar la estrategia de medios en donde se insertará la campaña, negocia y contrata los medios adecuados.
- 2) Desarrollar campañas de comunicación en función de los objetivos marcados por el área de ventas
- 3) Realizar eventos, ferias
- 4) Dirigir campañas publicitarias en medios tradicionales y en line
- 5) Uso de herramientas multicanal para implementar una estrategia de marketing eficaz

2.1.1.10 Jefe de Cuentas

- 1) Se encarga del departamento de atención al cliente

- 2) Analiza y determina las necesidades de comunicación del cliente y desarrolla la estrategia de comunicación

2.1.1.11 Marketing

- 1) Su función entre otras, es la de elaborar un Plan de Marketing y determinar a corto, medio y largo plazo las cuentas de mercado las cifras de negocios y beneficios
- 2) Diseñar estrategias dirigidas, a alcanzar los objetivos previstos determinar los medios para su aplicación y controlar resultados

2.1.1.12 Ventas

Entre sus funciones están:

- 1) Fijación de márgenes y precios
- 2) Definir la distribución de forma que incentive el aspecto comercial
- 3) Definir ciclos de vida de los productos y agilizar rotaciones de stock
- 4) Fijación de campañas de ventas y políticas de apoyo
- 5) Incentivar las ventas a través de las herramientas de marketing disponibles para la comunicación (publicidad, relaciones públicas, promociones, eventos).

2.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

La Empresa Emplofarq Cía. Ltda. cuenta con una infraestructura organizacional bien definida, aparte de contar con instalaciones propias; la realidad actual es que no posee un manual de selección de personal bien definido, generando retrasos, reprocesos, y malestar con los clientes de la empresa al momento de la contratación de personal para eventos.

A continuación, se hace un análisis de la matriz FODA de la Empresa Emplofarq Cía. Ltda.

Tabla 1: ANÁLISIS FODA

INTERNAS	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Organización y personería jurídica • Disposición de reglamento de normativa de control y sanción • Definición de derechos y obligaciones • Buena ubicación geográfica • Infraestructura adecuada 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de un sistema de selección de personal adecuado • Mejoramiento institucional y administrativo en base al modelo japonés de administración • Mejoramiento del servicio a brindar • Utilización de artefactos electrónicos y firmas digitales para validar CV
	Optimizarlas	Aprovecharlas
EXTERNAS	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • No existe un manual de procesos en el sistema de selección de personal para eventos • Bajo poder de negociación • Polifuncionalidad laboral y trabajos ocasionales • Deficiencia en la selección de jefe de talento humano en base a las exigencias del cargo y la experiencia del mismo en el área 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica nacional fomenta el desempleo , multiplicando los aspirantes con distintos tipos de perfiles • Inestabilidad político - económica del país fomenta crisis en diversas áreas de interés tanto en sector privado o publico • Migración externa que no permite tener una selección imparcial • Explotación laboral , creando trabajos temporales sin prestaciones y desacreditando el perfil del aspirante
	Minimizarlas	Superarlas

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: La Autora

Como se puede ver en el gráfico del FODA estructurado para la Empresa Emplofarq Cía Ltda. se han detallado algunas características de las cuales podrían mejorar, o ser reforzadas; lo más preocupante dentro de la empresa es la inexistencia de un proceso de selección adecuado, esto da paso a deserciones por parte de los postulantes, generando malestar en nuestros clientes finales es una de las debilidades más relevantes dentro del análisis, complementándose con las amenazas por la situación país fomentando los aspirantes y no cumpliendo con los perfiles requeridos.

Del análisis al FODA realizado se concluye lo siguiente:

- 4 fortalezas: 2 de alto impacto, 2 de mediano impacto.
- 4 oportunidades: 3 de alto impacto, 1 de mediano impacto.
- 4 debilidades: 3 de alto impacto, 1 de mediano impacto.
- 4 amenazas: 3 de alto impacto, 1 de mediano impacto.

El Análisis FODA establece que existen debilidades en los procesos de contratación de personal que deberían considerarse en el momento de plantear un Manual de Selección de Personal para los respectivos procesos, considerando que existen también amenazas que podrían transformarse en un futuro en nuevas debilidades.

2.3. Manual de puestos

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades, tareas y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

La Empresa Emplofarq Cía. Ltda. enmarcado en su organigrama aplica el siguiente Manual de Puestos:

2.3.1 Gerente general

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General
NIVEL JERARQUICO:	Estratégico
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	13
JEFE DIRECTO:	Presidente
AREA / UNIDAD:	Gerencia
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Manejar con eficiencia y eficacia los recursos humanos, tecnológicos y de capital de la institución	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Planificar el ciclo de operaciones.	
2. Informar la gestión financiera y técnica al Presidente.	
3. Representar legalmente a la empresa.	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Título de tercer nivel en Administración de Empresas
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	6
EN EL SECTOR:	5
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Gerencia en el manejo de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.2 Director Administrativo Financiero

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Director Administrativo y Financiero
NIVEL JERARQUICO:	Ejecutivo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	3
JEFE DIRECTO:	Gerente General
AREA / UNIDAD:	Dirección Administrativa Financiera
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Dirigir la gestión de los recursos humanos, tecnológicos y de capital de la institución	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Dirigir los procesos administrativos.	
2. Dirigir los procesos financieros.	
3. Dirigir los procesos de Talento Humano	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Título de tercer nivel en Administración de Empresas
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	5
EN EL SECTOR:	3
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Dirección en el manejo de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.3 Director de Marketing

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Director de Promoción y Eventos
NIVEL JERARQUICO:	Ejecutivo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	1
JEFE DIRECTO:	Gerente General
AREA / UNIDAD:	Dirección de Marketing
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Dirigir los procesos relacionados a promoción y eventos	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Planificar estrategias de marketing.	
2. Planificar y desarrollar campañas para venta del producto.	
3. Presentar informes de gestión al Gerente General.	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Título de tercer nivel en Marketing
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	5
EN EL SECTOR:	3
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Dirección en el manejo de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.4 Director de Promoción y Eventos

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Director de Promoción y Eventos
NIVEL JERARQUICO:	Ejecutivo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	6
JEFE DIRECTO:	Gerente General
AREA / UNIDAD:	Dirección de Promoción y Eventos
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Dirigir los procesos relacionados a promoción y eventos	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Planificar estrategias de promoción.	
2. Planificar y desarrollar eventos.	
3. Presentar informes de gestión al Gerente General.	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Título de tercer nivel en Marketing
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	5
EN EL SECTOR:	3
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Dirección en el manejo de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.5 Jefe de Ventas

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Ventas
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	0
JEFE DIRECTO:	Director de Marketing
AREA / UNIDAD:	Dirección de Marketing
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Consolidar los procesos e información relacionada a ventas.	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Consolidar base de datos de clientes.	
2. Llevar control de cartera y cuentas por cobrar.	
3. Presentar informes de gestión al Director de Marketing	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Título de tercer nivel en Administración de Empresas
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	4
EN EL SECTOR:	2
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Experiencia en ventas de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.6 Jefe de Recursos Humanos

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Recursos Humanos
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	0
JEFE DIRECTO:	Director Administrativo Financiero
AREA / UNIDAD:	Dirección Administrativa Financiera
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Llevar el registro del personal	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Consolidar los expedientes de los empleados.	
2. Coordinar responsabilidades con el IESS	
3. Llevar control de asistencia y permisos del personal	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	
	Psicólogo Industrial
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	4
EN EL SECTOR:	2
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Experiencia en manejo de recursos humanos de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.7 Jefe de Contabilidad

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Contabilidad
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	0
JEFE DIRECTO:	Director Administrativo Financiero
AREA / UNIDAD:	Dirección Administrativa Financiera
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Registrar los movimientos y operaciones contables.	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Preparar y firmar balances.	
2. Presentar informes de gestión contable.	
3. Controlar los libros de ingresos, gastos, activos y pasivos	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	
	Contador / Auditor
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	4
EN EL SECTOR:	2
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Experiencia en contabilidad de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.8 Jefe de Facturación

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Facturación
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	0
JEFE DIRECTO:	Director Administrativo Financiero
AREA / UNIDAD:	Dirección Administrativa Financiera
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Realizar los cobros por servicios prestados.	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Llevar el registro diario de ingresos	
2. Presentar informes de ventas mensuales.	
3. Controlar las cuentas por cobrar por ventas a crédito	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	
	Contador / Auditor
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	4
EN EL SECTOR:	2
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Experiencia en facturación de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.9 Jefe de Arte

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Arte
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	0
JEFE DIRECTO:	Director de Marketing
AREA / UNIDAD:	Dirección de Marketing
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Diseñar los artes de la empresa.	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Investigar tendencias de los clientes.	
2. Presentar informes de investigaciones realizadas.	
3. Planificar estudios de mercado.	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	
	Diseñador Gráfico
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	2
EN EL SECTOR:	1
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Experiencia en diseño de artes de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.10 Jefe Creativo

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Arte
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	0
JEFE DIRECTO:	Director de Marketing
AREA / UNIDAD:	Dirección de Marketing
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Diseñar campañas de creación	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Investigar campañas de creación	
2. Presentar informes de investigaciones realizadas.	
3. Planificar estudios de mercado.	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Diseñador Gráfico
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	2
EN EL SECTOR:	1
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Experiencia en diseño de creación de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.11 Jefe de Medios

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:		
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Medios	
NIVEL JERARQUICO:	Operativo	
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	1	
JEFE DIRECTO:	Director de Marketing	
AREA / UNIDAD:	Dirección de Marketing	
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:		
Monitoreo de medios de comunicación y redes sociales		
3. FUNCIONES DEL CARGO:		
1. Realizar seguimiento a publicaciones en medios convencionales.		
2. Realizar seguimiento a Facebook, Twitter e Instagram		
3. Planificar estudios de mercado.		
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Licenciado en Comunicación Social	
6. EXPERIENCIA LABORAL:		
AÑOS DE EXPERIENCIA:		2
EN EL SECTOR:		1
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:		
Experiencia en seguimiento a medios de empresas relacionadas a publicidad		

2.3.12 Jefe de Cuentas

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Cuentas
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	1
JEFE DIRECTO:	Director de Marketing
AREA / UNIDAD:	Dirección de Marketing
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:	
Programación de eventos	
3. FUNCIONES DEL CARGO:	
1. Realizar la planificación de eventos de publicidad.	
2. Promocionar eventos en Facebook, Twitter e Instagram	
3. Planificar estudios de mercado.	
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Licenciado en Comunicación Social
6. EXPERIENCIA LABORAL:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	2
EN EL SECTOR:	1
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:	
Experiencia en programación de eventos de empresas relacionadas a publicidad	

2.3.13 Asistente de Medios

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:		
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Medios	
NIVEL JERARQUICO:	Operativo	
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	0	
JEFE DIRECTO:	Jefe de Medios	
AREA / UNIDAD:	Dirección de Marketing	
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:		
Monitoreo de medios de comunicación y redes sociales		
3. FUNCIONES DEL CARGO:		
1. Apoyar en el seguimiento a publicaciones en medios convencionales.		
2. Acompañar en el seguimiento a Facebook, Twitter e Instagram		
3. Planificar estudios de mercado.		
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Egresado / Estudiante	
6. EXPERIENCIA LABORAL:		
AÑOS DE EXPERIENCIA:		1
EN EL SECTOR:		1
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:		
Experiencia en seguimiento a medios de empresas relacionadas a publicidad		

2.3.14 Asistente de Cuentas

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:		
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Cuentas	
NIVEL JERARQUICO:	Operativo	
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	0	
JEFE DIRECTO:	Jefe de Cuentas	
AREA / UNIDAD:	Dirección de Marketing	
2. PROPOSITO U OBJETIVO DEL CARGO:		
Asistencia en la Programación de eventos		
3. FUNCIONES DEL CARGO:		
1. Asistir en la planificación de eventos de publicidad.		
2. Asistir en la Promoción de eventos en Facebook, Twitter e Instagram		
3. Acompañar en la planificación estudios de mercado.		
5. NIVEL EDUCACIONAL:	Egresado / Estudiante	
6. EXPERIENCIA LABORAL:		
AÑOS DE EXPERIENCIA:		1
EN EL SECTOR:		1
DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:		
Experiencia en programación de eventos de empresas relacionadas a publicidad		

2.4 Encuesta

Prácticamente la encuesta es un instrumento de la investigación, el cual permite obtener información más clara y directa de las personas quienes han sido encuestadas, mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Para esto se empleará el método científico, el cual trabaja de la mano con el instrumento de investigación que es el cuestionario, siendo aplicada la técnica de la encuesta a un grupo de personas que trabajan en la Empresa Emplofarq Cía. Ltda.; quienes se encuentran involucradas en el proceso de selección del personal para eventos y palpan la problemática existente.

Para esto se evidencia el formato de la encuesta que va a ser aplicada internamente:



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO HONORABLE CONSEJO
PROVINCIAL DE PICHINCHA**

OBJETIVO: Obtener información en busca del mejoramiento en el proceso de selección de personal para promociones y eventos de la Empresa Emplofarq Cía. Ltda.

1. ¿Le parece deficiente y poco claro el proceso de selección al cual se someten los postulantes en Emplofarq Cía. Ltda.?

SI	
NO	

2. ¿Cree que los medios de comunicación empleados en la convocatoria para la seleccionar personal son los adecuados?

SI	
NO	

3. ¿Cuál es el período de tiempo adecuado que usted considera que la empresa debería ejecutar un proceso de selección de personal?

MENSUAL	
TRIMESTRAL	
CUATRIMESTRAL	
ANUAL	

4. ¿El trato que se ofrece a los postulantes es?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
MALO	
MUY MALO	
REGULAR	

5. ¿Cree usted que la empresa debe tener un plan para el proceso de selección de personas?

MUY DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	
NO ME INTERESA	

6. ¿Cree que existe confusión por parte de los postulantes durante el proceso de selección?

NADA DE CONFUSIÓN	
CASI NADA DE CONFUSIÓN	
CONFUNDIDO	
MUY CONFUNDIDO	
TOTALMENTE CONFUNDIDO	

7. ¿Cree que es del agrado de los postulantes el proceso de selección al que se someten?

MUY AGRADABLE	
AGRADABLE	
DESAGRADABLE	
MUY DESAGRADABLE	

8. ¿Cree que las personas que se han postulado en la empresa lo volverían hacer?

NO LO HARÍA	
POSIBLEMENTE LO HARÍA	
SI LO HARÍA	

9. ¿Al momento de recibir a los postulantes se guarda un orden adecuado, cumpliendo con procesos?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	

10. ¿Estaría de acuerdo que se haga un levantamiento de un manual de procesos para la selección del personal?

SI	
TAL VEZ	
NO	

2.4.1. Fórmula del cálculo de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se va a emplear la formula universal para las poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{h e^2 N + Z^2 P Q}$$

Z= Es el valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza.

P = Es la probabilidad de éxito de un evento.

Q = Es la probabilidad de fracaso de un evento (1-p)

e = Se considera el grado de error admisible.

n = Es el tamaño de la muestra a calcularse.

N = Es el tamaño del universo o población de estudio.

Dentro de la Empresa Emplofarq Cía. Ltda. existe un grupo muy limitado de colaboradores, los cuales son parte activa y de apoyo en el momento de seleccionar postulantes de nuestros clientes; al no existir un universo, no se aplicará el cálculo de la muestra, y en este caso se tendrá como muestra a un grupo de 10 colaboradores a quienes se aplicará la encuesta.

2.4.2. Análisis e interpretación de los resultados

1. ¿Le parece deficiente y poco claro el proceso de selección al cual se someten los postulantes en Emplofarq Cía. Ltda.?

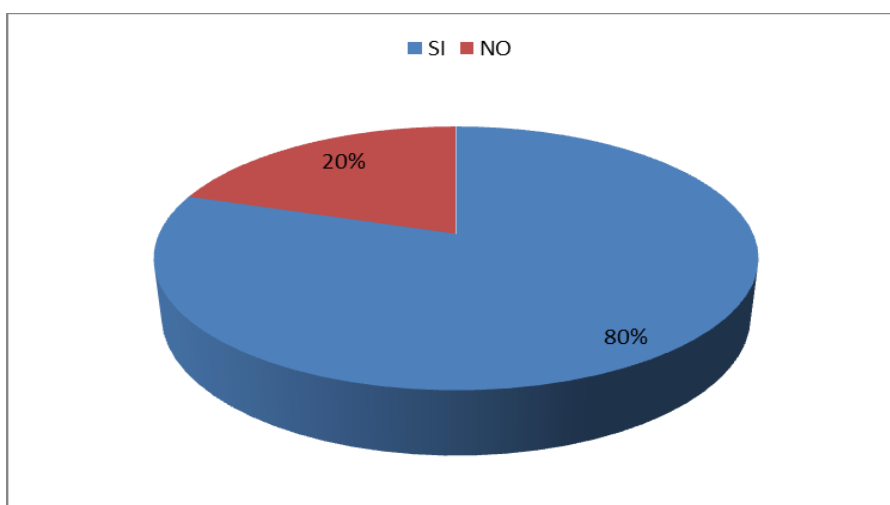
Tabla 2: ¿Es poco claro y deficiente el proceso de selección?

Opciones	Frecuencia	%
SI	8	80
NO	2	20
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 2: ¿Es Poco Claro Y Deficiente El Proceso De Selección?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 80% de las personas encuestadas argumentan que les parece deficiente y muy poco claro el proceso de selección al que se someten los postulantes, y al 20% les parece bien.

La mayoría de las personas encuestadas señalan que el **proceso** de selección al que se someten los postulantes no es claro y deficiente.

2. ¿Cree Que Los Medios De Comunicación Empleados En La Convocatoria Para La Selección Personal Son Los Adecuados?

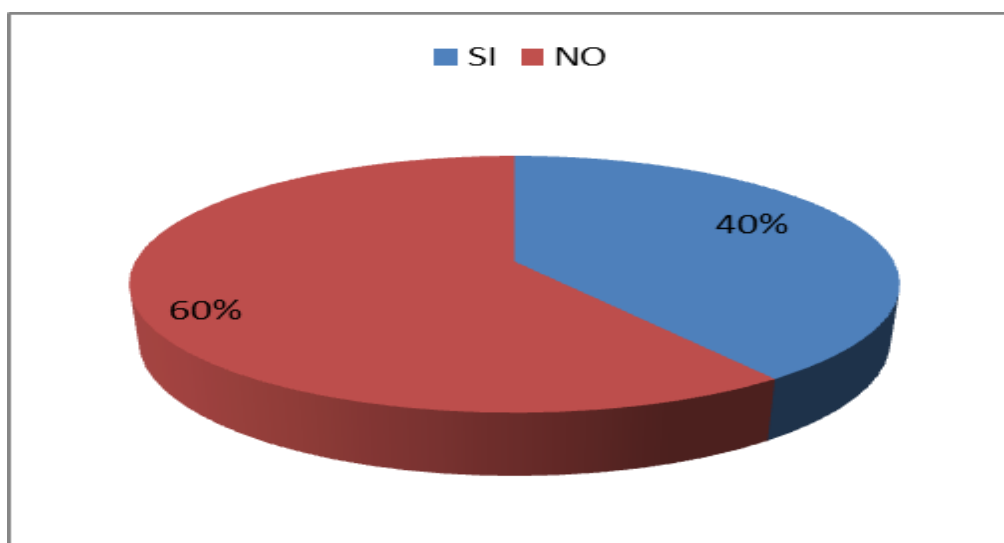
Tabla 3: ¿Cree que los medios de comunicación son los adecuados?

Opciones	Frecuencia	%
SI	4	40
NO	6	60
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3: ¿Cree que los medios de comunicación son los adecuados?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 60% de las personas encuestadas señalan que los medios de comunicación empleados en la convocatoria para la selección no son los adecuados, mientras que el 40% cree que sí son el adecuado.

De las personas encuestadas la mayoría señala que los medios de comunicación empleados para la convocatoria de selección de personal son los adecuados, mientras que otro grupo señala que es el adecuado.

2. ¿Cuál es el período de tiempo adecuado que usted considera que la empresa debería ejecutar un proceso de selección de personal?

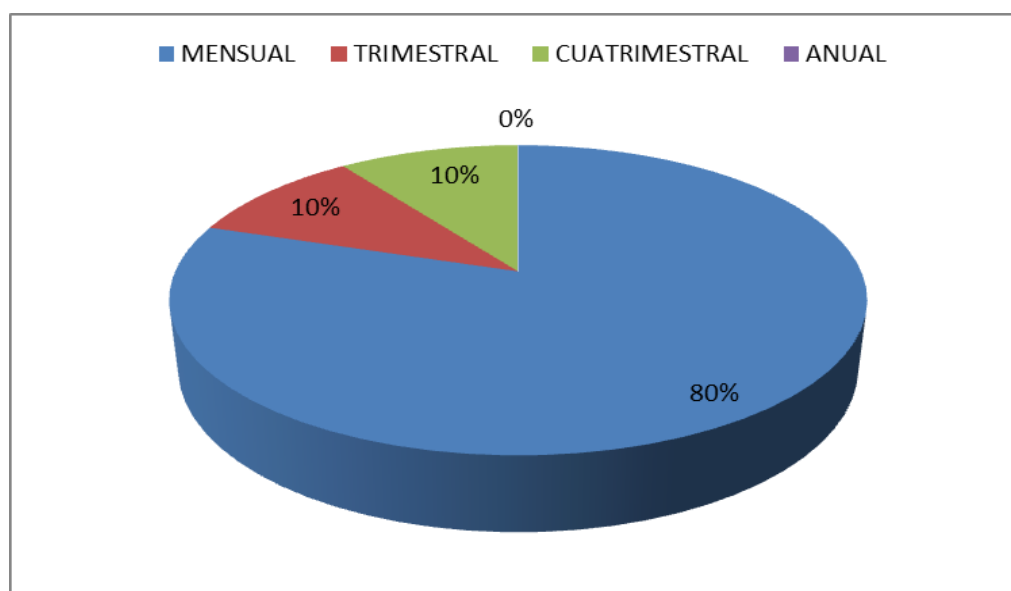
Tabla 4: ¿Cuál es el período de tiempo adecuado para selección?

Opciones	Frecuencia	%
Mensual	8	80
Trimestral	1	10
Cuatrimestral	1	10
Anual	0	0
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4: ¿Cuál Es El Período De Tiempo Adecuado Para Selección?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 80% de las personas encuestadas prefieren que se haga un proceso de selección mensual, mientras que el 10% lo prefiere trimestral, y cuatrimestral.

La mayoría de las personas encuestadas prefieren someterse a un proceso de selección mensual, mientras que grupos minoritarios lo prefieren trimestral y cuatrimestral.

4. ¿El trato que se ofrece a los postulantes es?

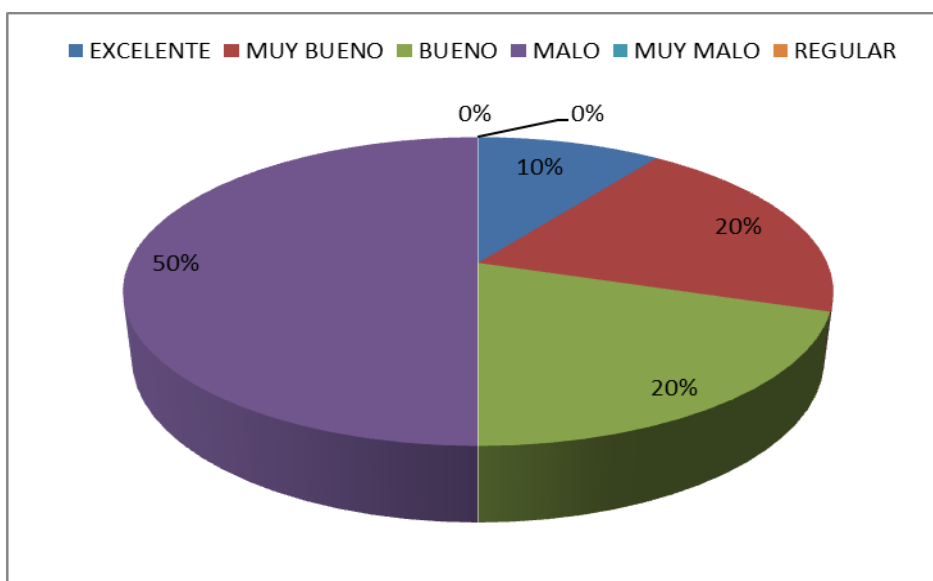
Tabla 5: ¿El trato que se ofrece a los postulantes es?

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	1	10
Muy bueno	2	20
Bueno	2	20
Malo	5	50
Muy malo	0	0
Regular	0	0
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 5: ¿El Trato Que Se Ofrecerá Los Postulantes Es?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 50% de las personas encuestadas respondió que es malo, el 20% señala que es muy malo, otro 20% dice que es bueno, y el 10% señala que es muy bueno.

La mayoría de personas encuestadas señala que el trato recibido fue malo y muy malo, mientras que un grupo minoritario afirma haber tenido un trato entre bueno y muy bueno.

5. ¿Cree usted que la empresa debe tener un plan para el proceso de selección de personas?

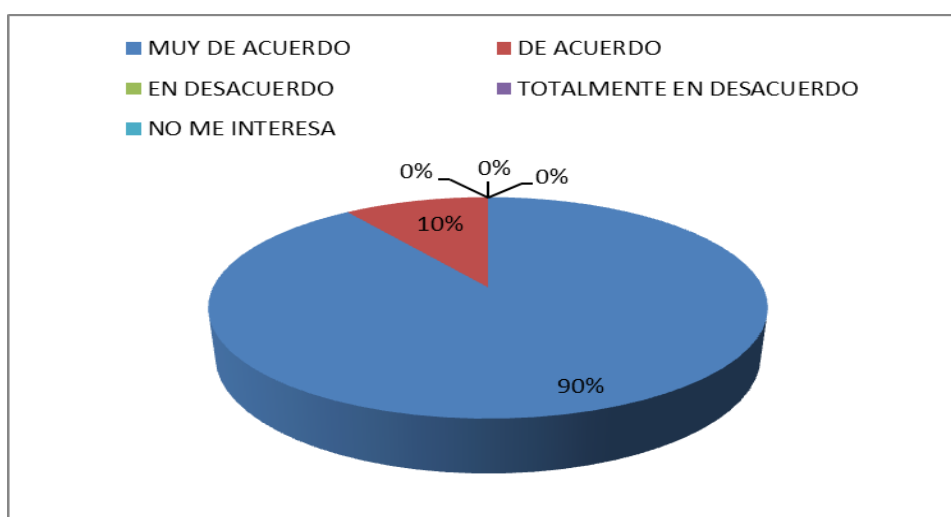
Tabla 6: ¿La empresa debe tener un plan para la selección?

Opciones	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	9	90
De acuerdo	1	10
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
No me interesa	0	0
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 6: ¿La Empresa Debe Tener Un Plan Para La Selección?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 90% de las personas entrevistadas están muy de acuerdo que exista un plan para la selección de personal, mientras que un 10% también está de acuerdo.

La mayoría de personas entrevistadas se encuentran muy de acuerdo en que exista un plan de selección de personal, en tanto que una minoría esta de acuerdo que exista.

6. ¿Cree que existe confusión por parte de los postulantes durante el proceso de selección?

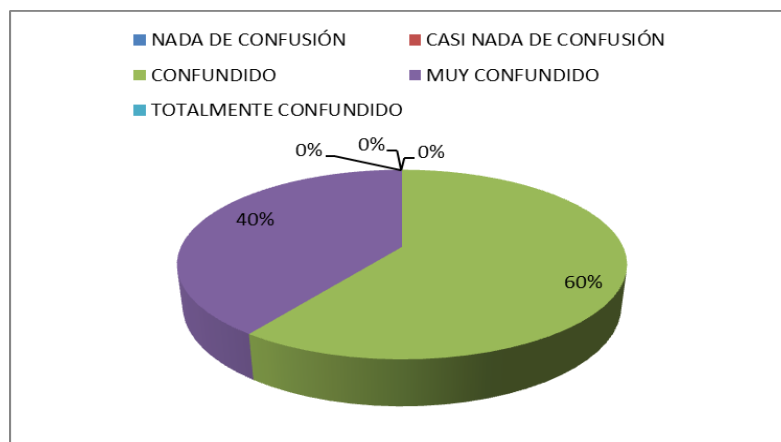
Tabla 7: ¿Hay confusión de los postulantes en el proceso de selección?

Opciones	Frecuencia	%
Nada de confusión	0	0
Casi nada de confusión	0	0
Confundido	6	60
Muy confundido	4	40
Totalmente confundido	0	0
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 7: ¿Hubo Confusión Al Aplicar A La Postulación?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 60% de las personas encuestadas señalan que los postulantes se encuentran confundidos al momento de aplicar a la postulación, y el 40% se encuentran muy confundidos.

La mayoría de personas encuestadas se ve que se encuentran confundidas al momento de aplicar a alguna postulación, mientras que otro grupo se encuentra muy confundido al momento de la postulación.

7. ¿Cree que es del agrado de los postulantes el proceso de selección al que se someten?

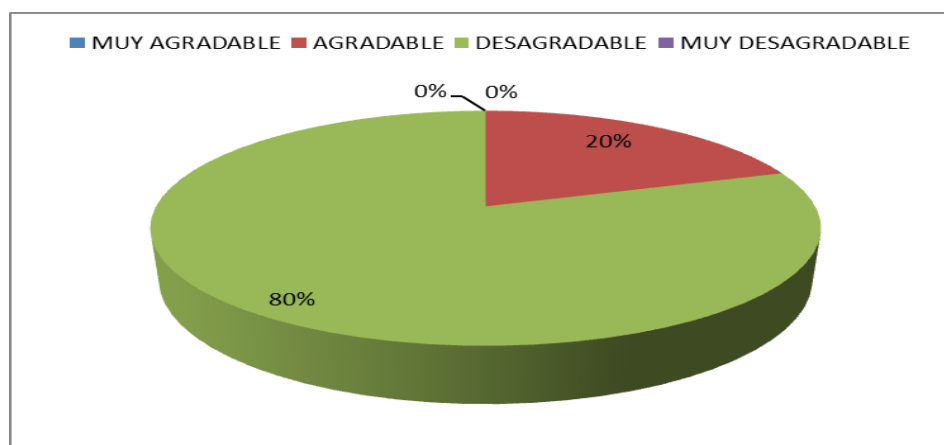
Tabla 8: ¿Es del agrado de los postulantes el proceso de selección?

Opciones	Frecuencia	%
Muy agradable	0	0
Agradable	2	20
Desagradable	8	80
Muy desagradable	0	0
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 8: ¿Es Del Agrado De Los Postulantes El Proceso De Selección?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 80% de las personas encuestadas señalan que para los postulantes les resulta desagradable al proceso de selección al que se postulan, mientras que un 20% les parece que es agradable.

La mayoría de personas entrevistadas expresan que para la mayoría de postulantes les resulta desagradable el proceso de selección al que se someten, mientras que una minoría señala que les parece agradable.

8. ¿Cree que las personas que se han postulado en la empresa lo volverían hacer?

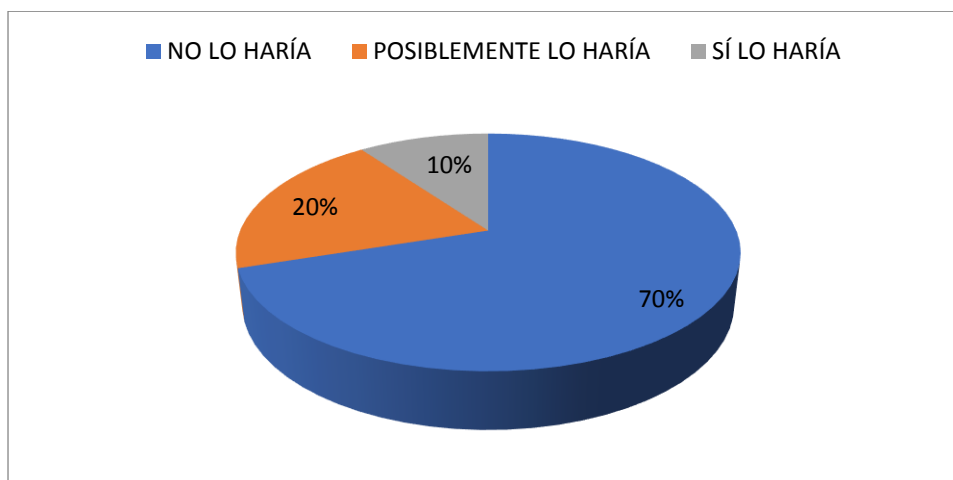
Tabla 9: ¿Cree que se volverían a postular las personas?

Opciones	Frecuencia	%
No lo haría	7	70
Posiblemente lo haría	2	20
Si lo haría	1	10
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 9: ¿Cree Que Se Volverían A Postular Las Personas?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 70% de las personas encuestadas señalan que no se volverían a postular, el 20% señala que probablemente sí lo harían, y el 10% sí lo volverían hacer.

La mayoría de personas encuestadas señalan que los aspirantes no volverían a postularse en la empresa, un grupo pequeño posiblemente lo hagan, y un grupo minoritario sí lo volvería hacer.

9. ¿Al momento de recibir a los postulantes se guarda un orden adecuado, cumpliendo con procesos?

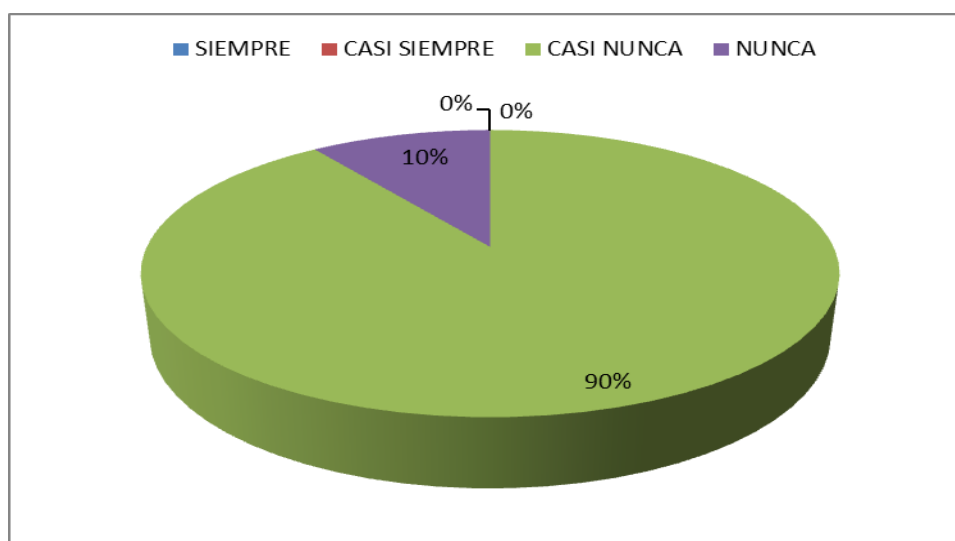
Tabla 10: ¿Al recibir a los postulantes se guarda un orden con procesos?

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Casi nunca	9	90
Nunca	10	10
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 10: ¿Al Recibir A Los Postulantes Se Guarda Un Orden Con Procesos?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 90% de las personas encuestadas vió que casi nunca se guardaba un orden basado en procesos, mientras que el 10% señala que nunca existe un orden en el proceso de selección.

La mayoría de personas encuestadas indican que a los postulantes casi nunca se vio que mantenían un proceso adecuado al momento del proceso de la selección, mientras que una minoría afirma que nunca se guardaba un orden.

10. ¿Estaría de acuerdo que se haga un levantamiento de un manual de procesos para la selección del personal?

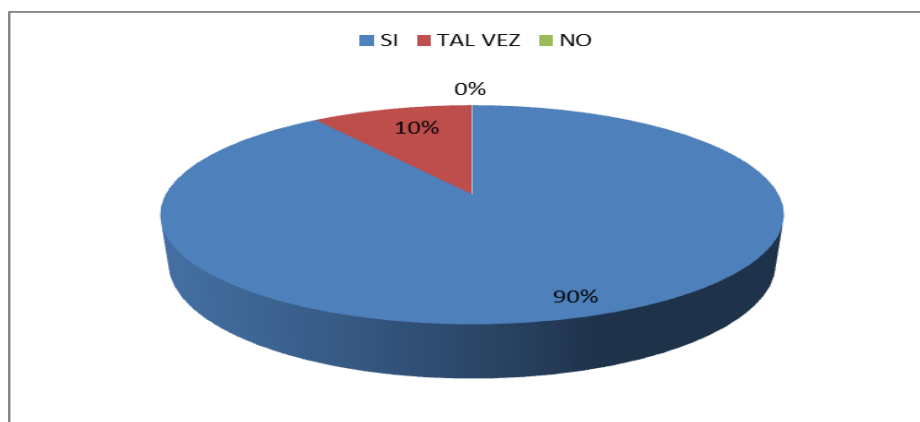
Tabla 11: ¿Estaría de acuerdo se cree un manual de procesos para selección de personal?

Opciones	Frecuencia	%
Si	9	90
Tal vez	1	10
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 11: ¿Estaría De Acuerdo Se Cree Un Manual De Procesos Para Selección De Personal?



Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 90% de las personas encuestadas si están de acuerdo en que se haga un manual de procesos de selección de personal para la empresa, mientras que el 10% dice que tal vez estarían de acuerdo. La mayoría de personas encuestadas si están de acuerdo en que se haga un manual de proceso para la selección de personal, mientras que un grupo pequeño tal vez estarían de acuerdo.

Del análisis realizado considerando el Análisis FODA, Organigrama y Manual de Puestos se concluye que la funcionalidad actual de la empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA. se fortalecerá en la gestión del Talento Humano, se hace necesario el desarrollo e implementación de un Manual de Selección de Personal.

CAPITULO III

3. PROPUESTA PARA PARA MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En este capítulo se procederá a plantear la propuesta en sí del “Plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal para promociones y eventos de la Empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA.

Para el mejoramiento en la selección de personal se planteará la puesta en marcha de un Manual de Selección de Personal para promociones y eventos de la Empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA.

3.1. Manual de Selección de Personal

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

**MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y
EVENTOS DE LA EMPRESA EMPLOFARQ CÍA. LTDA.**

Autora: Nelly Ortiz

2019

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el elemento más importante con el que cuenta EMPLOFARQ CÍA. LTDA., por tal razón la importancia de saberlo seleccionar de manera adecuada para que las organizaciones logren sus metas trazadas, prácticamente son el incentivo para producir cambios y modernizar los sistemas de gestión de recursos humanos.

Por tal razón es de vital importancia realizar un proceso sano, responsable, transparente, y profesional de selección de personal, que permita dotar a las distintas organizaciones de personas con el perfil idóneo a las necesidades que las requiera, generando un aporte positivo y eficiente para los clientes de EMPLOFARQ CÍA. LTDA.

El proceso de selección de personal (Reclutamiento y Selección) contiene un conjunto de elementos interrelacionados, constituido por políticas, normas, procedimientos, pruebas técnicas, evaluaciones psi colabóreales, etc. que se instala con el fin de propiciar una transparente y eficiente gestión de los recursos institucionales a fin de proveer las vacantes a contratar.

Para que el presente Manual de Selección sea efectivo, es sumamente importante contar con el compromiso de todo el personal involucrado en la empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA., con el propósito de velar por el cumplimiento de los criterios establecidos.

“El presente manual debe ser revisado y de ser necesario, actualizado, por lo menos una vez al año”.

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

OBJETIVOS

Objetivo General

- Establecer los lineamientos, acciones, y roles del reclutamiento y selección de personal para promociones y eventos de la Empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA.

Objetivos Específicos

- Establecer procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal presentando detalladamente los pasos, políticas, formatos que deben seguirse para llevar a cabo esta tarea.
- Servir como herramienta técnica auxiliar para el desarrollo de las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo dando como resultado calidad en el servicio a sus clientes.
- Disponer de un documento técnico que sirva de guía a la Empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA., para identificar e incorporar el personal idóneo de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.
- Promover la colaboración entre diferentes unidades con el fin de aportar en el proceso de selección de candidatos.

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

Proceso de selección de personal

El criterio general es convocar, evaluar y seleccionar al personal idóneo que reúna los requisitos necesarios relativos a educación, formación y experiencia, potencial de desarrollo y habilidades respecto de los lineamientos generales de la Empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA. y los requerimientos específicos de sus clientes para promociones y eventos.

Para lo cual deberá cumplirse el proceso que se detalla a continuación y cuyos tiempos estimados de cada etapa están definidos por la Dirección Administrativa Financiera, a través de la Jefatura de Recursos Humanos.

1.- Activación del proceso de selección

Los puestos de trabajo se proveerán de conformidad con lo determinado en el presente instructivo y en atención a la naturaleza de las funciones, competencias y necesidades de los clientes de EMPLOFARQ CÍA. LTDA. En ese sentido el Dirección Administrativa Financiera con la Jefatura de Recursos Humanos considera los siguientes pasos.

1.1 La Empresa o cliente de EMPLOFARQ CÍA. LTDA. que solicite los servicios de los postulantes para promociones o eventos debe enviar firmado a la Jefatura de Recursos Humanos el Formulario de Solicitud de Provisión de Cargo (ver anexo 2).

Este formulario es llenado por el representante o persona encargada del cliente de EMPLOFARQ CÍA. LTDA. a partir de sus requerimientos considerando los insumos entregados por la Dirección Administrativa Financiera en aspectos relativos a nivel de renta, requisitos legales generales, funciones del cargo, requisitos específicos y deseables.

1.2 La Jefatura de Recursos Humanos analiza la pertinencia de la contratación y las competencias requeridas para el cargo de acuerdo al perfil solicitado por el cliente.

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

Asimismo, deberá verificar que la remuneración ofrecida es acorde a la realidad institucional y se ajusta a las funciones a realizar.

1.3 La Jefatura de Recursos Humanos firma y envía el Formulario de Solicitud de Provisión de Cargo a la Dirección Administrativa Financiera para verificar la disponibilidad de presupuesto para la contratación.

1.4 Una vez verificado el presupuesto, lo aprueba el Director Administrativo Financiero.

1.5 La Jefatura de Talento Humano envía el Formulario de Solicitud de Provisión de cargo al/la Director Administrativo Financiero, quien es el responsable de dar la autorización final, para las nuevas contrataciones del personal para promociones y eventos

1.6 La Dirección Administrativa Financiera, comunica y da el visto bueno para el inicio del proceso de selección de personal para promociones y eventos.

1.7 A partir de lo comunicado en el Formulario de Solicitud de Provisión de Cargos, la Dirección Administrativa Financiera a través de la Jefatura de Talento Humano define las fases relevantes del proceso y un Calendario donde se reflejan las fechas relevantes del proceso y los plazos estimados para cada fase, según lo expuesto en las páginas de postulaciones laborales.

2. Definición validación de perfiles

En caso de que el analista de selección detectara alguna inconsistencia entre la provisión aprobada y el perfil requerido, deberá informar a su superior, el/la Jefe de Talento Humano para actualizar el perfil correspondiente.

Si no se cuenta con el perfil del cargo, este se debe construir acorde con la estructura existente y el modelo de competencias vigente. (Ver modelo de perfil Anexo

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

3. Difusión del proceso

Para la difusión del proceso se considerarán las fuentes de reclutamiento que pueden ser al mismo tiempo, internas y externas.

3.1 Difusión interna.- Esta alternativa busca otorgar a los/as colaboradores/as oportunidades de difusión masiva para que todos/as tengan acceso a la publicación; se lo hace mediante el correo interno institucional.

3.2 Difusión externa.- Esta difusión es la que emplea Emplofarq, para que personas externas puedan acceder a la oferta laboral en la página de la empresa o en las distintas plataformas electrónicas existentes, y se coordina la publicación del puesto requerido.

4. Etapa de selección

Etapa 1: Recepción de antecedentes y análisis curricular

4.1 Jefe de Talento Humano recibe las postulaciones en el portal de empleos.

4.2 El/la analista de Reclutamiento y Selección realiza la preselección de los candidatos/as a través de la revisión curricular. Para el ordenamiento, cuenta con una planilla estandarizada en la que se valorizan, entre otros factores, estudios universitarios, cursos de capacitación, dominio de idiomas extranjeros, manejos de tecnologías de la información, según los requisitos que se hayan definido en el aviso de publicación. Los postulantes que cumplan con el puntaje mínimo requerido, serán considerados para pasar a la etapa siguiente, siendo citados mediante correo electrónico y por teléfono. Se notificará de igual forma a las personas que no sean consideradas para pasar a la siguiente etapa. (Ver anexo 4, correos tipo).

Etapa 2: Aplicación de pruebas técnicas

4.3 La citación a la aplicación de pruebas técnicas y/o psicotécnicas estará bajo la coordinación de la Jefatura de Talento Humano.

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.**MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y
EVENTOS**

4.4 La Dirección Administrativa Financiera definirá según el cargo las pruebas técnicas y/o psicológicas que se aplicarán. En el caso que se decida aplicar una prueba técnica, en la que se evalúan habilidades en el área del cargo, ésta será preparada por el área solicitante y el/la analista de reclutamiento y selección a fin de definir área de evaluación y pautas de medición. Las evaluaciones deben aplicarse por el analista que realiza el proceso en conjunto con jefatura o algún colaborador del área solicitante a fin de aclarar dudas que presenten algunos postulantes durante la ejecución.

Será de exclusiva responsabilidad de la contraparte de la Unidad Solicitante hacer llegar la prueba técnica con la debida antelación al día de la citación, estimándose ésta en no menos de **48 horas**.

En el caso de pruebas psicolaborales, deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada que permita resultados comparables entre los postulantes. El instrumento escogido será en función del cargo y la evaluación puede realizarse de manera simultánea o sucesiva, lo que deberá ser informado antes de iniciar el proceso de aplicación de pruebas. La Dirección Administrativa Financiera cuenta con una batería de test entre los que se encuentran el test de Dominó, DISC, LUSCHER, Zulliger, IC, entre otros pudiendo incorporarse también metodologías como assesment center y entrevista de selección por competencias, entre otras.

De acuerdo a criticidad de cargo, se coordinará la evaluación psicolaboral a través de consultora externa considerando esta evaluación en el contexto de esta etapa. El producto es un informe psicolaboral, en el que se discrimina si la persona es recomendable, con observaciones o no recomendable para el cargo. Esta categorización será asociada a puntaje en la planilla de evaluación.

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

Etapa 3: Entrevista de valoración global

4.5 Finalizando los procesos anteriores y ya contando con los candidatos idóneos, se conforma un Comité de Selección, con al menos:

- Un representante de los clientes de Emplofarq
- Un representante de Talento Humano de Emplofarq, con derecho de voz y voto de selección del candidato.

4.6 La Jefatura de Talento Humano convoca a los candidatos que pasan a esta fase y se les cita a entrevista.

4.7 La Entrevista de Valoración Global guiada por el representante de la Dirección Administrativa Financiera, es una conversación con duración de 15 a 30 minutos que permite una valoración preliminar del candidato, basada en las siguientes apreciaciones apoyándose en preguntas de apoyo indicadas en Anexo 5:

- Trayectoria laboral
- Experiencia y conocimiento en el ejercicio del cargo ofrecido
- Explorar fortalezas y debilidades
- Explorar motivaciones, valores e intereses del postulante.
- Proyección en el cargo
- Vocación de servicio
- Clarificar condiciones del cargo, del proceso y conocer disponibilidad para asumir funciones.

En esta etapa del proceso, los integrantes de la Dirección Administrativa Financiera con la Jefatura de Talento Humano, definen el o los candidatos idóneos a ocupar el cargo dispuesto en el proceso de selección, confeccionando un acta resumen de la entrevista, (ver anexo 7) en la que se consignan los nombres de los candidatos, y se incluye una nota individual o grupal para cada ítem evaluado.

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

4.8 Como complemento, se sugiere, la analista de reclutamiento y selección podrá realizar el Chequeo de Referencias Laborales, de los candidatos, contactando a las jefaturas anteriores o actuales de estos o pares si se estima necesario, a través de consulta telefónica o vía correo electrónico, con el fin de conocer más antecedentes respecto del comportamiento y capacidades de los postulantes en sus puestos anteriores (ver anexo 6).

Etapas 4: Selección y decisión final

4.9 El resumen del concurso, así como los puntajes obtenidos por los candidatos participantes del proceso, se establece a través del Acta Final de Evaluación, firmada todos los integrantes del Comité de Selección. (ver anexo 8).

4.10 El/la Directora/a Administrativo Financiero, envía a través de un memorándum a su cliente, el Acta Final de Evaluación, con los antecedentes de los candidatos idóneos para ocupar la vacante en promociones y eventos

4.11 Dentro de las facultades del Director Administrativo Financiero está definir el candidato a contratar de los candidatos idóneos o declarar “Desierto” un proceso, decisión que comunica a la Jefatura de Talento Humano. Una vez recibida la aprobación por parte del Director Administrativo Financiero, la Jefatura de Talento Humano puede realizar las notificaciones correspondientes a los candidatos, tanto a aquellos no seleccionados, como a quien ha sido seleccionado, para proceder a su contratación. **La notificación o aviso formal al candidato que fue aceptado para ocupar el cargo, es responsabilidad absoluta de la Jefatura de Talento Humano.** Asimismo, este Departamento informará la fecha de ingreso al candidato y al Cliente solicitante considerando al menos 5 días hábiles para el ingreso.

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

4.12 La analista de Talento Humano se encarga de publicar el resultado de la provisión del cargo en la página de la empresa. Al mismo tiempo, cierra el proceso, dando por terminada la selección, activándose la contratación y la inducción institucional a través del alta de usuario.

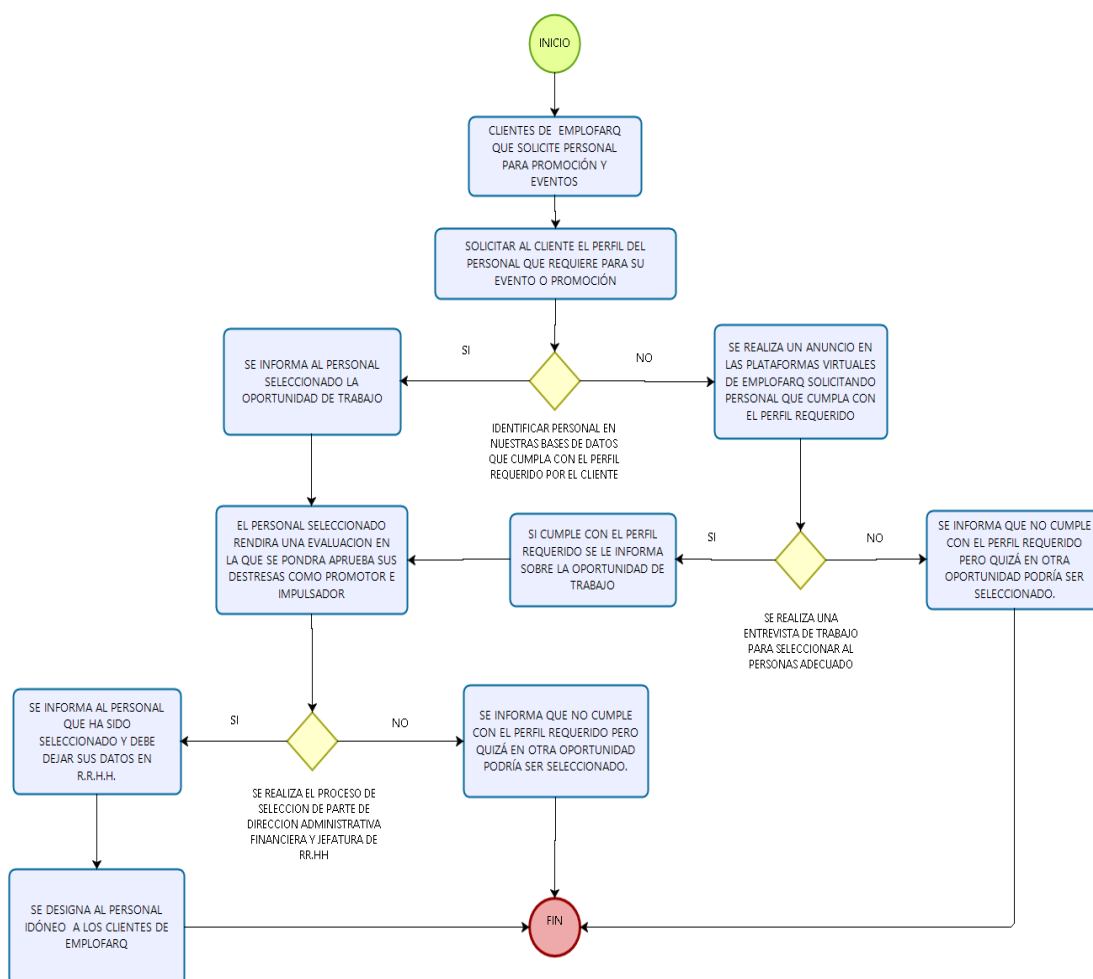
5. Distribución

El presente Manual de Selección de personal para promociones y eventos será distribuido a todos los programas y departamentos pertenecientes a la Empresa Emplofarq Cía. Ltda. para el respectivo conocimiento y aplicación por parte de los directivos y del personal en general.

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.

**MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y
EVENTOS**

6. Flujograma



EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROMOCIONES Y EVENTOS

ANEXOS**Anexo 1: Formato de solicitud de empleo**

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.	FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO	Código: MPR.001
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Actualización:

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombres: _____

Apellidos: _____

Dirección Completa:

Teléfono: _____

Celular: _____

Lugar de Nacimiento: _____

Fecha de Nacimiento: _____

Nacionalidad: _____

No. de Identidad: _____

No. De Carnet de Seguro Social: _____

Estado Civil: Soltero(a) Divorciado(a) Casado(a) Unión Libre Viudo (a)

Nombre del esposo (a): _____

Nacionalidad: _____

Trabaja su esposo (a) No Sí. Si trabaja, ¿en qué compañía? _____

Nombre de los Hijos: _____ Fecha de Nacimiento de

Hijos: _____

Actualmente ¿vive en? Casa Propia Alquiler Algún Pariente Otros.

FORMACIÓN EDUCATIVA:

Describa detalladamente su educación. Si estudio en alguna Universidad, cite el nombre y detalle los estudios realizados y años en que los terminó.

Nombre del Centro de Estudio	Especialidad o Título obtenido
Año(s) cursados	
Educación Primaria: _____ _____	_____

Educación Secundaria: _____

Educación Superior: _____

Cursos que ha obtenido (Indique el centro educativo, el curso recibido y el tiempo y fechas de asistencia):

ANTECEDENTES DE EMPLEO:

Suministrar a continuación un resumen de su experiencia. (Describa detalladamente en orden cronológico, comenzando con el puesto más reciente).

Empresa actual o más reciente Empresa anterior

Nombre de la Empresa: _____

Teléfono: _____

Jefe Inmediato: _____

Índole del negocio: _____

Fechas de Empleo: _____

Posición: _____

Salario Inicial: _____

Salario Final: _____

Razón de Salida: _____

Empresa anterior Empresa anterior

Nombre de la Empresa: _____

Teléfono: _____

Jefe Inmediato: _____

Índole del negocio: _____

Fechas de Empleo: _____

Posición: _____

Salario Inicial: _____

Salario Final: _____

Razón de Salida: _____

IDIOMAS

Hablado

Escrito

Español: Básico Intermedio Avanzado Básico Intermedio
Avanzado

Inglés: Básico Intermedio Avanzado Básico Intermedio

Avanzado

Otro (Especifique):

Pertenece a alguna organización comercial, educativa, social u otra? (En caso de ser afirmativo, favor especifique):

Hablado

Escrito

Español: Básico Intermedio Avanzado Básico Intermedio

Avanzado

Inglés: Básico Intermedio Avanzado Básico Intermedio

Avanzado

Otro (Especifique):

Pertenece a alguna organización comercial, educativa, social u otra? (En caso de ser afirmativo, favor especifique:

INFORMACIÓN DE SALUD

Tipo de sangre: _____

Ha recibido algún tipo de tratamiento o ha sido informado que sufre de lo siguiente:

Sistema Respiratorio No Sí

Columna Vertebral No Sí

Sistema Cardiovascular No Sí

Cáncer: No Sí

Sistema Digestivo No Sí

Alta/Baja Presión: No Sí

Sistema Urinario No Sí

Sistema Nervioso No Sí

Sistema Locomotor No Sí

Otro? (Especifique): _____

Si respondió afirmativamente en alguno del listado favor especifique su padecimiento: _____

Si es mujer, ¿está usted embarazada? No Sí

En caso de emergencia, favor comunicarse con: _____

No. de tel.: _____ Dirección: _____

Parentesco: _____

Posición(es) a la que aspira:

Salario al que aspira: _____

Declaro que todos los datos que he suministrado en esta solicitud son verdaderos y les autorizo para que sean verificados. .

FIRMA

FECHA

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.	FORMATO FICHA PERSONAL	Código: MPS.001
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Actualización:

Anexo 2: Ficha Personal

Medio por el cual se le informo para postula a esta vacante:
Correo electrónico:
No. De Celular:
Tiempo Experiencia Laboral:
INFORMACIÓN FÍSICA
¿Cuándo fue la última vez que se realizó una revisión médica?
¿Se encuentra en algún tratamiento médico, psiquiátrico, Psicológico? Sí: No: Mencione:

¿Padece alguna enfermedad, trastorno, alergia,...? Sí: No: Mencione cual(es):	Señale ¿Qué es lo que más le afecta en su salud Lo físico: Lo emocional:			
¿Tiene algún impedimento al trabajar de pie más de 8 hora?				
Ha tenido accidentes de trabajo Sí: No: Mencione cual(es)				
Mencione que actividades deportivas realiza y con qué frecuencia				
INFORMACIÓN ACADÉMICA Y DE FORMACIÓN				
Título obtenido en Pregrado (técnico, tecnológico, profesional)	Nombre de la Institución	Año que finalizo	Terminado Realizará	
Nombre programa(s) de Postgrado (especialización maestría, doctorado, postdoctorado)	Nombre de la Institución	En curso	Terminado	Realizará
Idiomas que domina:				
Relacione los tipos, programas de estudios o capacitaciones que desea realizar:				
¿Qué paquetes informáticos o programas tecnológicos maneja?				

EMPLOFARQ CÍA. LTDA.	FORMATO PRE ENTREVISTA	Código: MPS.002
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Actualización:

Anexo 3: Formato De Entrevista

<p>Nombre del Candidato: _____</p> <p>Puesto solicitado: _____</p> <p>Entrevistador (es): _____</p> <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p>
ASPECTO GENERALES
<p>1. Hemos revisado y analizado su preparación y su experiencia de trabajo que figura en su curricular. Díganos como su experiencia le ha preparado para el puesto que estamos solicitando.</p>
<p>2. ¿Por qué le interesa ser parte de nuestra institución? ¿Qué beneficios considera usted que puede obtener trabajando para nosotros?</p>
<p>3. Describanos como el ejercer este cargo se relaciona con sus metas profesionales y personales</p>

4. Como parte de la organización ¿Qué haría usted para mantenernos actualizado en los aspectos de su cargo?

5. Al tener que trabajar con otros compañeros de su área, podría decirnos por lo menos cuatro cualidades personales que le permitirían de manera eficaz dentro de un equipo.

ASPECTOS ESPECIALIZADOS DEL PUESTO

1. ¿Qué actividades considera usted que deberían implementarse para mejorar la eficiencia y eficacia de su trabajo?

2. ¿Qué cualidades relacionadas con este puesto cree usted que lo diferencian de los demás candidatos?

3. Mencione al menos tres funciones esenciales que debe poseer este cargo.

Anexo 4: Formato De Prueba De Idoneidad

CONCURSO PARA OPTAR A PLAZA DE

NOMBRE DEL CONCURSANTE: _____

Conocimientos Generales

Cultura general

Ortografía

Caligrafía

Pedagogía, Didáctica general (se sugiere)

Evaluación, Investigación (se sugiere)

Se presentan los reactivos comunes para la prueba de idoneidad en aspectos de conocimiento.

- I. **TIPO PAREO Valor 2% c/u T 10%. INSTRUCCIONES:** Escriba en la raya de la columna "A" el número que corresponde de la columna "B".

<u>COLUMNA A</u>	<u>COLUMNA B</u>

II. **ENUMERACIÓN. 1% C/U. VALOR 15%. INSTRUCCIONES:** En los espacios en blanco, escriba lo que se le pide en cada ítems.

III. **TIPO ENSAYO CON RESPUESTA RESTRINGIDA. VALOR 5% C/U. TOTAL 25%. INSTRUCCIONES.** Responda de forma clara, breve y precisa, en no más de cinco renglones.

IV. ENSAYO CON RESPUESTA AMPLIA. VALOR 10%. INSTRUCCIONES. Desarrolle, sin ambigüedades y divagaciones, lo que a continuación se le pide. Exponga sobre.....

V. PARTE PRÁCTICA. VALOR 40%. INSTRUCCIONES. Considerando los componentes de investigación y vinculación universitaria. Formule un proyecto.....

Conocimientos Tecnológicos

- Manejo de recursos tecnológicos

Word

Excel

Power Point

Vizio

- Manejo de recursos didácticos

Anexo 5: Formato De Entrevista

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre del candidato: _____

Fecha: _____

Presentación Personal:

Expresión Verbal

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

:

Observaciones: _____

EXPECTATIVAS LABORALES

¿Por qué opto trabajar como empleado de EMPLOFARQ S.A " ?	
¿Ha aplicado su formación profesional en los últimos años?	

¿Cree que son útiles los conocimientos que adquirió?	
¿Cuál es el título que obtuvo en educación superior?	

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

Observaciones:

EXPERIENCIA LABORAL:

¿En qué instituciones de educación superior ha laborado?	
¿Qué cargo ocupaba? ¿Cuáles eran sus funciones?	
¿Por qué abandono su empleo anterior?	

¿Qué dificultades se le presentaron en el desempeño de su trabajo?

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

Observaciones:

PERSONALIDAD:

¿Cuál es su perfil como trabajador?

¿Cuáles son las habilidades y destrezas que posee?

¿Cómo se define usted como persona?	
¿Cómo intenta conseguir sus objetivos profesionales y personales?	

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

Observaciones:

REMUNERACIÓN:

¿Cuánto era el salario que devengaba en su empleo anterior?	
¿Cuánto salario cree que debería devengar por el puesto que le estamos ofreciendo?	

¿Estaría dispuesto a trabajar horas extra clase?

Observaciones:

AUTOCONFIANZA:

¿Se ve capacitado(a) para laborar en esta institución?

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

Observaciones:

INQUIETUDES:

¿Cómo se costearon sus estudios académicos?

¿Sigue estudiando en la actualidad?	
¿Cuál es el último libro que ha leído?	
¿Practica algún deporte en sus tiempos de óseo productivo?	
¿Estaría dispuesto a atender a un discente fuera de su horario de trabajo?	

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

Observaciones:

MOTIVACIÓN:

¿Porque le interesa formar parte de la EMPLOFARQ?

--

¿Qué relevancia tiene el cargo que ofrecemos en nuestra institución?	
¿De qué forma crees que puede realizar una contribución a esta institución?	
¿Cómo intenta conseguir sus objetivos profesionales y personales?	
¿Cuáles son sus intereses profesionales?	
¿Cómo ve su futuro profesional a medio/largo plazo?	

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

Observaciones:

PROBLEMAS DE DISPONIBILIDAD:

¿En qué horario estaría dispuesto a trabajar?	
¿Está dispuesto a trabajar horas extras de trabajo?	
¿Cómo son sus relaciones familiares?	
¿Ha sufrido alguna enfermedad grave? Especifique	

Observaciones:

APTITUD:

¿De qué manera actuaría usted si se diera cuenta que un discente está haciendo fraude en una evaluación?

Destacada	1	2	3	4
Buena				
Aceptable				
Insatisfactoria				

Observaciones:

Conclusión:

Continúa en el proceso: Si____ No____

Nombre del evaluador

Cargo

Anexo 6: Tiempos Estimados

Actividad	Duración aproximada (en días corridos)
1. Publicación	1 día
2. Difusión y recepción de antecedentes	8 días
3. Admisibilidad y Evaluación	7 días
4. Evaluaciones técnicas o psi colaborales	7 días
5. Entrevista de valoración global	7 días
6. Decisión final	3 días

Anexo 7: Solicitud De Provisión De Cargo

Fecha Solicitud:

Cargo Requerido				
Periodo de Contratación	Desde Día / Mes / Año		Hasta Día / Mes / Año	
Motivo de Provisión de Cargo (marque con X)	Provisión de nuevo cargo	Reemplazo de cargo	Proyecto	Otra (especifique)
Jornada de Trabajo (marque con X)	Completa	½ Jornada	Especial	Otra (especifique)
N° de Vacantes				
Lugar de Desempeño				
Jefatura a la que reporta				
Personal a cargo				
Equipo de Trabajo				
Clientes Internos				
Clientes Externos				
Objetivo del Cargo				
Funciones del Cargo				

REQUISITOS GENERALES

REQUISITOS ESPECIFICOS	
REQUISITOS DESEABLES	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	

JUSTIFICACIÓN CONTRATACIÓN:

ANTIGÜEDAD DE LA FUNCIÓN EN EL PROGRAMA / DEPTO.	
JUSTIFICACIÓN DE LA PETICIÓN – INDICAR EL PORQUÉ NO SE REDISTRIBUYE	

Anexo 8: Perfil De Cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	
NIVEL JERÁRQUICO	
N° DE PERSONAS A CARGO	
JEFATURA DIRECTA	
FAMILIA DE CARGO	
ÁREA/ UNIDAD	
DEPARTAMENTO/PROGRAMA	

PROPÓSITO U OBJETIVO DEL CARGO

FUNCIONES DEL CARGO

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

EQUIPO DE TRABAJO	
CLIENTES INTERNOS	
CLIENTES EXTERNOS	

1. NIVEL EDUCACIONAL

	Sin requerimientos		Técnico / Técnico-Profesional
	Enseñanza Básica		Universitario
	Enseñanza Media		Post - Grado

2. EXPERIENCIA LABORAL

AÑOS DE EXPERIENCIA	
EN EL SECTOR	
DESCRIPCIÓN EXPERIENCIA	

3. FORMACIÓN**4. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS****5. COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

Anexo 9: Formato De Verificación De Referencias Laborales

IDENTIFICACION DEL POSTULANTE	
NOMBRE DEL POSTULANTE	
CARGO AL QUE POSTULA	
PERSONA REFERIDA	
EMPRESA	

IDENTIFICACION DEL REFERIDO	
NOMBRE DE LA PERSONA REFERIDA	
CARGO ACTUAL	
CARGO EN LA EMPRESA REFERIDA	
NOMBRE DE LA EMPRESA/INSTITUCION	
CARGO DEL POSTULANTE EN LA EMPRESA	
AÑO	

DESCRIPCION GENERAL DE ACTIVIADES

Indicar qué labores realizaba el/la postulante en la institución Describa la relación entre los cargos

PRICIPALES HABILIDADES/FORTALEZAS

Describa las destrezas que poseía el postulante en el desarrollo de su cargo

PRINCIPALES DEBILIDADES

Describa aquellas actividades con las que tenía mayor dificultad

**SI EL POSTULANTE POSTULA
A CARGOS DE JEFATURA**

Indicar si en el cargo referido tenía o no personal a cargo. Si la respuesta es positiva, se solicita describir cómo era la relación hacia ellos.

**EVALUAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO
LABORAL**

En escala de 1 a 7, siendo 1
el nivel mínimo y 7 el máximo

Puntualidad:

Calidad del trabajo:

Relaciones interpersonales:

Orden:

Responsabilidad:

Iniciativa:

Manejo de conflictos:

¿Volvería usted a trabajar con esta persona?	
SI	NO
Observaciones	

Nombre y cargo de quien realiza el chequeo de referencias
--

Anexo 10: Acta De Resultados

Cargo:
Fecha de entrevista:
Nombre Evaluadores:

Candidato / Criterios Evaluación	Conocimientos Técnicos (Nota 1 al 7)	Competencias – Habilidades para el Cargo según perfil (Nota 1 al 7)	Apreciación Global de los Evaluadores en relación al nivel de habilidades, potencial y adecuación del postulante con el perfil del cargo (1 al 7)	Nota Final Promedio	Puntaje corregido (1 al 100)

Evaluador	Cargo	Firma

Anexo 11: Acta De Resultados Proceso De Selección

En Quito, a xxxxxx xx de xxxxxx de xxxx, se resumen las etapas y se presentan los resultados del **PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA PROVISIÓN DEL CARGO DE “NOMBRE DEL CARGO– NOMBRE DEL DEPARTAMENTO O PROGRAMA”**.

1) Recomendación para la Adjudicación del Cargo

De acuerdo al proceso de selección realizado, a continuación se presenta el resumen de resultados con los candidatos/as que obtuvieron el puntaje mínimo para ser seleccionados:

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	ETAPA I: ANÁLISIS CURRICULAR (30%)	ETAPA II: APLICACIÓN DE PRUEBAS TÉCNICAS Y PSICOLÓGICAS (30%)	ETAPA III: ENTREVISTA DE VALORACIÓN GLOBAL (40%)	PUNTAJE TOTAL (Mínimo para adjudicar: 60)

Conforme a estos resultados, **el Comité de Selección recomienda a la Sr/Srta. “NOMBRE CANDIDATO”** quien obtuvo el puntaje total más alto, para ocupar el cupo disponible para el cargo de NOMBRE CARGO – NOMBRE PROGRAMA

2) Etapas del Proceso de Selección

A continuación se detallan las fechas en que se dio cumplimiento a cada etapa del proceso, en conformidad al calendario publicado:

Etapa	Fechas	Comentarios
Publicación de requisitos de postulación	Día –Mes-Año	Se publicó y difundió el llamado.
Recepción y Registro de Antecedentes	Días –Mes-año	Se recibieron X postulaciones
Etapa I: Evaluación Curricular. Análisis de los antecedentes presentados para determinar los postulantes que pasan a la II Etapa	Días –Mes-año	Se revisaron los antecedentes y X postulantes cumplieron con los requisitos para pasar a la siguiente etapa

Etapa II: Aplicación de Pruebas (técnicas y psicológicas)	Días –Mes-año	Se evaluó a X de los postulantes pre-seleccionados, un postulante no se presentó a esta etapa. X fueron recomendados para pasar a la siguiente etapa.
Etapa III: Entrevista de Valoración Global	Días –Mes-año	Los X postulantes fueron entrevistados por el Comité de Selección.

3) Detalle de Puntajes

Se adjunta planilla con el detalle de los resultados obtenidos por los postulantes a lo largo de todo el proceso.

4) Firmas del Comité de Selección

PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA PROVISIÓN DE NONBRE DEL CARGO – NOMBRE DEL DEPARTAMENTO O PROGRAMA

Nombre	Cargo	Firmas

Anexo 12: Correos Tipo

Estimado/a Postulante,

Junto con saludarlo/a cordialmente y agradecer su interés en postular al cargo de "...", le informamos que ha finalizado su participación en este proceso de selección, en consideración a que, una vez efectuada la etapa de análisis curricular, la formación profesional y trayectoria laboral de otros/as candidatos/as se adecuó en mayor medida a los requerimientos especificados en los requisitos de selección.

Reiteramos nuestros agradecimientos por su motivación e interés, y le invitamos a enviar sus antecedentes a nuevos procesos que se publiquen.

Atentamente,

Recursos Humanos
EMPLOFARQ

PASA SIGUIENTE ETAPA DE POSTULACIÓN

Estimado/a Postulante,

Junto con saludarlo/a cordialmente, comunico a Ud. que ha sido seleccionado/a para pasar a la siguiente etapa de este proceso del cargo "...", la que consiste en ".....", la cual, se realizará en la siguiente fecha y horario:

Hora: Lugar: Contacto:

Atentamente,
EMPLOFARQ S.A.

CANDIDATO SELECCIONADO

Estimado/a Postulante,

Junto con saludarlo/a cordialmente, informo a Usted que ha sido seleccionada para ocupar el cargo de “.....” del Departamento/Programa/Unidad de EMPLOFARQ S.A.

La fecha de inicio de funciones será el día/mes/año

Agradecemos confirmar la aceptación del cargo, y presentarse en la fecha indicada,.

Le saluda atentamente,

Recursos Humanos
EMPLOFARQ S.A.

CANDIDATO NO SELECCIONADO

Estimado/a Postulante,

En relación al Procesos de Selección para proveer el cargo de “.....” del Departamento/Programa/Unidad de EMPLOFARQ S.A. informo a usted que no ha sido seleccionado/a para ocupar el cargo señalado.

Agradecemos su participación y le invitamos a enviar sus antecedentes a nuevos procesos que se publiquen.

Atentamente,

Recursos Humanos
EMPLOFARQ S.A

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Mediante la investigación del presente proyecto, se puede ver que existe una problemática en el proceso de selección de personal para promociones y eventos de la Empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
- Basados en un estudio interno se determinó que se debe mejorar el proceso de selección de personal para promociones y eventos de la Empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA.
- Es importante establecer un manual para mejorar el proceso de selección de personal para promociones y eventos de la Empresa EMPLOFARQ CÍA. LTDA.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda poner en marcha el presente Plan de Selección de Personal para Promociones y Eventos.
- Medir los niveles de satisfacción de los postulantes de manera trimestral una vez aplicado el plan de mejoramiento.
- Incrementar nuevos principios de planificación estratégica con el fin de establecer programas de mejora continua en los procesos de selección.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Cervera, M. (2008). *FODA: Un enfoque prospectivo*. México DF.

Cordero, A. (2012). La Actividad de tercerización laboral. *El Emprendedor*, 37.

Datacraft, P. (2019). *Portal Datacraft*. Obtenido de Portal Datacraft:
<http://www.datacraft.com.ar/estrategia-empresas-japonesas/>

Gipson, V. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.

Pyme, E. (2019). *Emprende Pyme*. Obtenido de Emprende Pyme:
<https://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>