

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

ASTUDILLO ASTUDILLO JOHANNA PATRICIA
GALLARDO MERCHÁN DANIELA ELIZABETH
GUTIÉRREZ SARMIENTO ROSA DEL CISNE
TIPANTUÑA NARVÁEZ MIREYA LIZETTE

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del
Talento Humano**

Director (es) MARISOL CARVAJAL CAMPEROS
HÉCTOR ALEJANDRO LÓPEZ PAREDES

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN PARA LA EMPRESA SEPRUN

QUITO – ECUADOR | 2023


CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Gallardo Merchán Daniela Elizabeth, Gutiérrez Sarmiento Rosa Del Cisne, Tipantuña Narváez Mireya Lizette y Astudillo Astudillo Johanna Patricia, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

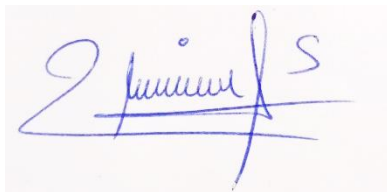
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



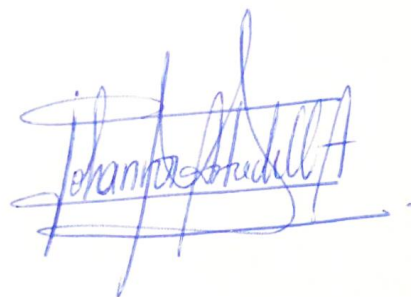
Astudillo Astudillo Johanna Patricia



Tipantuña Narváez Mireya Lizette



Gutiérrez Sarmiento Rosa Del Cisne



Astudillo Astudillo Johanna Patricia

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Gallardo Merchán Daniela Elizabeth, Gutiérrez Sarmiento Rosa Del Cisne, Tipantuña Narváez Mireya Lizette y Astudillo Astudillo Johanna Patricia, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos

Firma del Coordinador del Programa

Héctor Alejandro López Paredes

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación en primera pretensión a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar con mi vida profesional y personal, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. De manera muy especial a de mi Señor Padre quien me ha dejado la mejor herencia que me puede dar mi profesión y gracias a ello he podido ir escalando en mi formación académica.

Johana Patricia Astudillo Astudillo

Quiero dedicar este proyecto especialmente a Dios que me ha dado fortaleza y vida para no desvanecer y poder continuar con este reto. A mi querida madre Gloria Merchán y hermanos que han sido mi motor e inspiración de crecimiento personal y profesional.

A mi novio Omar quien me acompañó en cada etapa de este proceso, me animó a continuar para lograr todos mis sueños. Y por último a mis queridas compañeras Mireya y Rosita quienes a pesar de la distancia siempre hemos estado apoyándonos para cumplir con éxito este proyecto.

Daniela Elizabeth Gallardo Merchán

El presente proyecto de titulación lo dedico principalmente a Dios, por bendecirme con la vida y ser mi fortaleza para llegar hasta esta formación profesional.

A mi amado esposo e hija, por ser los pilares más importantes en mi vida, demostrándome siempre su amor y apoyo incondicional. Finalmente quiero dedicar este proyecto a mis amigas: Mireya y Daniela porque sin el equipo que formamos no hubiéramos logrado esta meta.

Rosa del Cisne Gutiérrez Sarmiento

El presente trabajo está dedicado a mis padres y mi hermana de quienes recibí todo el apoyo, comprensión y fuerza para no rendirme, han estado presentes en todo momento de una u otra forma siempre alentándome a seguir adelante por lo que son mi motor para no decaer.

A todos quienes me han acompañado en este camino y me han impulsado a dar un pasito más en mi vida profesional y que a pesar de las dificultades me han brindado su amistad y su cariño.

Y por último a Danny, Rosita y Johanna porque hemos formado un equipo de trabajo que se complementa y ha dado muestras de su compromiso para lograr este proyecto.

Mireya Lizette Tipantuña Narváz

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento en primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar, a cada miembro de mi familia; por haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien y excelentes profesionales.

Johana Patricia Astudillo Astudillo

Quiero agradecer a toda mi familia que han sido el eje crucial en el cumplimiento de este objetivo y reto académico. Gracias a la UIDE por brindarme sus conocimientos a fin de aplicarlos en la sociedad para ofrecer mejores condiciones de vida.

Daniela Elizabeth Gallardo Merchán

Mi agradecimiento infinito a mi mamá de corazón Lucia, por su fe, quien me supo apoyar en todo momento para que pueda seguir creciendo en mi formación profesional. Así mismo agradezco a todos los docentes de EIG Business School y de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de este proyecto.

Rosa del Cisne Gutiérrez Sarmiento

Agradezco a Dios por darme una segunda oportunidad de vida, y por darme las fuerzas para salir adelante. A mi familia porque sin ellos nada esto hubiera sido posible, pues en los momentos más difíciles y a pesar de todo pronóstico nos ha permitido estar juntos.

A la Universidad Internacional del Ecuador UIDE y a EIG por permitirnos ser parte de este programa de maestría en el cual nos apoyaron desde un inicio hasta la culminación del mismo.

Mireya Lizette Tipantuña Narváez

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	19
1.1 Presentación y perfil de la empresa u organización	19
1.1.1 Antecedentes y datos representativos de la empresa	19
1.2 Planteamiento del problema	25
1.3 Justificación e importancia del estudio.....	28
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.1 Gestión del Talento Humano	30
2.2 Subsistemas de Talento Humano.....	33
2.2.1 Reclutamiento.....	34
2.2.2 Selección de personal	36
2.2.3 Contratación	40
2.2.4 Inducción / Onboarding	41
2.2.5 Capacitación.....	43
2.3 Competencias.....	45
2.3.1 Clasificación de Competencias.....	46
2.4 Gestión de Competencias	47
2.4.1 Importancia de la gestión por competencias	47
2.4.2 Definición del modelo de gestión de competencias.....	48
2.4.3 Diseño del modelo de competencias.....	50

2.4.4 Selección por competencias	54
CAPITULO III. METODOLOGÍA	57
3.1 Método Deductivo	57
3.2 Método Inductivo	57
3.3 Fuentes de datos e información	57
3.4 Definición de Plantilla Óptima	60
3.5 Levantamiento de Perfiles	62
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	64
4.1 Objetivo de la Propuesta.....	64
4.2 Alcance.....	65
4.3 Procedimiento del reclutamiento, selección y contratación	66
4.4 Contratación y Onboarding.....	85
CAPITULO V.....	89
5.1 Impacto financiero y laboral de la transformación digital.....	89
5.1.1 Presupuesto del proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	89
5.2 Indicadores.....	93
5.2.1 Human Capital Value Added	93
5.2.2 Calcular el Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)	96
5.2.3 Calcular el Retorno de la Inversión de empleados – individual.....	97
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
6.1 Conclusiones generales.....	100

6.1.1	Conclusiones específicas.....	101
6.1.2	Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto	102
6.2	Contribuciones	103
6.2.1	Contribución a nivel personal	103
6.2.2	Contribución a nivel académico.....	103
6.2.3	Contribución a la gestión empresarial.....	103
6.2.4	Limitaciones del proyecto.....	104
6.3	Recomendaciones.....	104
6.4	Referencias.....	106
6.5	Anexos.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	24
<i>Estados financieros SEPRUN</i>	24
Tabla 2.....	25
<i>Detalle de Grupos de interés de la empresa SEPRUN</i>	25
Tabla 3.....	33
<i>Detalle de ideas para crear una buena estrategia de Employer branding</i>	33
Tabla 4.....	59
Estructura Orgánica y Funcional de la Empresa SEPRUN	59
Tabla 5.....	79
<i>Descripción de Puntajes para valoración de puestos</i>	79
Tabla 6.....	89
<i>Honorarios Servicios Profesionales:</i>	89
Tabla 7.....	90
<i>Gasto de implementación del proceso</i>	90
Tabla 8.....	92
<i>Costos para Socialización y Capacitación</i>	92
Tabla 9.....	93
<i>Presupuesto total del proyecto</i>	93
Tabla 10	94

<i>Información referencial de los ingresos del primer año de la empresa SEPRUN</i>	94
Tabla 11.....	95
<i>Detalle del costo anual de la nómina de SEPRUN</i>	95
Tabla 12.....	98
Detalle del costo anual del puesto Asesor Comercial.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	22
<i>Organigrama de la empresa SEPRUN</i>	22
Gráfico 2.....	23
<i>Análisis del entorno PESTEL</i>	23
Gráfico 3.....	23
<i>Análisis DAFO</i>	23
Gráfico 4.....	32
<i>Técnicas de la Administración de Recursos Humanos</i>	32
Gráfico 5.....	45
<i>Componentes de las Competencias</i>	45
Gráfico 6.....	48
<i>Información para construir un modelo de competencias</i>	48
Gráfico 7.....	51
<i>Ejemplo Definición de una Competencia</i>	51
Gráfico 8.....	53
<i>Ejemplo de competencia y cuatro preguntas relacionadas</i>	53
Gráfico 9.....	56
<i>Descripción y perfil del puesto</i>	56
Gráfico 10.....	61
<i>Plantilla Óptima- Gestión Comercial</i>	61

Gráfico 11.....	62
<i>Perfil del Puesto de Gerencia</i>	62
Gráfico 12.....	63
<i>Gestión del Talento Humano</i>	63
Gráfico 13.....	66
<i>Proceso de Reclutamiento, selección y contratación</i>	66
Gráfico 14.....	67
<i>Ficha de requerimiento de personal</i>	67
Gráfico 15.....	69
<i>Postulación a vacantes, mediante la página Web empresarial</i>	69
Gráfico 16.....	70
<i>Modelo de anuncio para convocatoria externa</i>	70
Gráfico 17.....	73
<i>Detalle de competencias Técnicas</i>	73
Gráfico 18.....	75
<i>Detalle de Competencias Conductuales</i>	75
Gráfico 19.....	77
<i>Descripción y Perfil del Puesto</i>	77
Gráfico 20.....	78
<i>Análisis del Puesto</i>	78

RESUMEN

El presente proyecto contiene el diseño de los procesos de reclutamiento, selección y contratación para la empresa de Servicios Profesionales Unidos SEPRUN; en el cual el objetivo fundamental es dotarle de las herramientas que permitan lograr captar el personal que se ajuste a las necesidades empresariales.

Al ser una empresa de reciente creación se consideró importante desarrollar las bases sobre las cuales se ejecutará uno de los procesos de la gestión de talento humano, ante lo cual se realizó un primer acercamiento con el Gerente General, utilizando la técnica de la entrevista en la que se analizó la misión, visión, objetivos institucionales, así como también su estructura, con el objetivo de conocer la alineación más idónea para el desarrollo de las estrategias que se adecuen a las necesidades de SEPRUN.

Una vez realizado un diagnóstico institucional, el desarrollo del presente proyecto se basó en el reclutamiento 2.0 en el cual se definen los canales más idóneos para el reclutamiento de personal, análisis y definición de los perfiles de puestos por competencia, definición del proceso de selección orientados a satisfacer las necesidades de SEPRUN, y el diseño del plan de acogida para la vinculación y permanencia del personal en la empresa.

Además, se ha podido conjugar la parte tecnológica con la gestión del talento humano, optimizando el uso de plataformas que permitan obtener resultados de forma más eficiente y optimizando el uso de recursos administrativos, financieros y tecnológicos.

Bajo este contexto se ha propuesto el diseño de una página Web institucional, ajustada a las necesidades de SEPRUN, a fin de generar su marca empleadora en el mercado laboral y así los postulantes puedan acceder desde cualquier parte del país en esta plataforma y la empresa podrá contar con una base de perfiles idóneos de acuerdo a la cultura, misión y objetivos institucionales.

De este proyecto se desprende la entrega a Gerencia de los siguientes instrumentos:

- Diagnóstico de la estructura empresarial.
- Plantilla óptima de personal por cada unidad administrativa.
- Diccionario de competencias acorde a la estructura organizacional de la Empresa SEPRUN
- Perfiles de puestos para cada una de las áreas de la Empresa SEPRUN.
- Proceso para el reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Planes de acogida para el personal vinculado.
- Presupuesto para la implementación del proyecto.

Con esto se ha logrado cumplir con el objetivo general y objetivos estratégicos planteados en este proyecto a fin de ser implementado en la empresa SEPRUN.

***Palabras clave:* Reclutamiento, selección, contratación, personal, talento humano, perfiles de puesto, diccionario de competencias**

ABSTRACT

This project contains the design of the recruitment, selection and contracting processes for the United Professional Services company SEPRUN; in which the fundamental objective is to provide it with the tools that allow it to attract the personnel that adjusts to the business needs.

Being a recently created company, it was considered important to develop the bases on which one of the human talent management processes will be executed, before which a first approach was made with the General Manager, using the interview technique in the that the mission, vision, institutional objectives, as well as its structure were analyzed, with the objective of knowing the most suitable alignment for the development of strategies that are adapted to the needs of SEPRUN.

Once an institutional diagnosis was made, the development of this project was based on recruitment 2.0 in which the most suitable channels for recruiting personnel are defined, analysis and definition of job profiles by competence, definition of the selection process oriented to satisfy the needs of SEPRUN, and the design of the reception plan for the connection and permanence of the personnel in the company.

In addition, it has been possible to combine the technological part with the management of human talent, optimizing the use of platforms that make it possible to obtain results more efficiently and optimizing the use of administrative, financial and technological resources.

In this context, the design of an institutional Web page has been proposed, adjusted to the needs of SEPRUN, in order to generate its employer brand in the labor market and thus applicants can access this platform from anywhere in the country and the company will be able to have a base of suitable profiles according to the culture, mission and institutional objectives.

This project results in the delivery to Management of the following instruments:

- Diagnosis of the business structure.
- Optimum staff for each administrative unit.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Dictionary of competences according to the organizational structure of the SEPRUN

Company.

- Job profiles for each of the areas of the SEPRUN Company.
- Process for the recruitment, selection and hiring of personnel.
- Reception plans for related personnel.
- Budget for the implementation of the project.

With this, it has been possible to meet the general objective and strategic objectives set out in this project in order to be implemented in the SEPRUN company.

Keywords: Recruitment, selection, hiring, personnel, human talent, job profiles, skills

dictionary

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en la actualidad constituye uno de los factores más importantes de las empresas, al igual que se considera el más sensible. Según Chiavenato (2019):

Hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proactividad. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. (p. vii)

Por otra parte, el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal es uno de los pilares sobre los cuales se basa la gestión del talento humano, así como también constituye uno de los principales retos el poder ejecutarlo con eficiencia y optimizando los recursos empresariales, para lo cual se debe establecer esta necesidad dentro de las políticas de cada empresa y dentro de los objetivos estratégicos de la misma. Con esto se busca incorporar no al mejor candidato sino aquel que se ajuste al perfil y necesidades de la empresa.

Bajo este contexto, es importante implementar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que permita alcanzar los objetivos empresariales, pues además de las capacidades, aptitudes o conocimientos de los postulantes es importante lograr una integración efectiva con los demás miembros de la empresa, promoviendo de esta forma un ambiente laboral amigable en el cual se pueda desarrollar al máximo las habilidades y conocimientos requeridos, los cuales deben estar alineados a la misión institucional; es por esto que Servicios Profesionales Unidos SEPRUN al ser una empresa nueva considera de vital importancia contar con un proceso definido que además de captar profesionales, pueda ofrecer planes de Carrera y otros beneficios, promoviendo de esta forma que el personal se sienta parte de la empresa y se genere compromiso hacia la misma.

Además, es importante mencionar que la empresa SEPRUN forma parte de un mercado competitivo y al tener poco tiempo de estar constituida, es importante que cuente con el personal

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

que más se ajuste a sus necesidades para posicionarse y mantenerse a lo largo del tiempo. Según Ana Amo (2020), “Por reclutamiento podemos entender el proceso por el cuál atraemos talento y capital humano a nuestra organización” (p.12). Sin embargo, no solo es atraer sino mantener al personal dentro de la organización estableciendo procedimientos y estrategias que permitan la adecuada gestión del talento humano.

Con este proyecto se pretende diseñar los procesos de reclutamiento, selección y contratación para la empresa SEPRUN, ubicado en la ciudad de Loja -Ecuador a fin de que le permita captar al personal que se ajuste a sus necesidades y requerimientos, así como también se genere compromiso empresarial y sentido de pertenencia.

Con ello SEPRUN podrá organizar sus demás procesos a fin de fortalecer su estructura organizacional lo cual le permitirá ofrecer sus servicios con eficiencia, calidad y oportunidad.

El presente proyecto está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, describimos el perfil de la empresa, el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación e importancia del estudio.

En el capítulo II, definimos la administración de talento humano, reclutamiento, selección y contratación y competencias.

En el capítulo III, desarrollamos la metodología y se determina las fuentes y técnicas de investigación.

En el capítulo IV, realizamos la propuesta del proceso de reclutamiento, selección y contratación de la empresa SEPRUN.

En el capítulo V, establecimos el presupuesto del presente proyecto.

En el capítulo VI, determinamos las conclusiones y recomendaciones de la presente propuesta.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Presentación y perfil de la empresa u organización

1.1.1 *Antecedentes y datos representativos de la empresa*

1.1.1.1 Antecedentes.

Servicios Profesionales Unidos SEPRUN, surge en la ciudad de Loja-Ecuador en el año 2017, como iniciativa de una pareja de esposos que venían trabajando en diferentes instituciones financieras de la localidad, principalmente en áreas comerciales, procesos, operaciones y control interno.

Desde el año 2013, paralelamente a su actividad en relación de dependencia, esta pareja de esposos ya había emprendido en varios negocios en la localidad, relacionados principalmente al comercio en pequeña escala, mismos que fueron un pilar fundamental para desarrollar sus habilidades en cuanto a la administración y gestión de emprendimientos.

La problemática en torno a ser empleado y al mismo tiempo ser dueño de un negocio, fueron trascendentales para identificar las necesidades administrativas que pueden surgir como persona y empresa. Es por ello que, con el objetivo de brindar servicios y capacitación en temas administrativos, tributarios y financieros, decidieron crear SEPRUN, como una alternativa de asesoramiento en donde se brinden servicios ágiles y eficientes.

En este sentido, decidieron sumar a esta iniciativa personas cercanas tales como profesionales independientes y también bajo relación de dependencia, que estén interesados no solamente en generar ingresos adicionales, sino en contribuir a satisfacer las necesidades de las personas.

Es así que en el año 2017 comienzan a promocionar sus servicios principalmente en temas administrativos y tributarios, localmente con la familia, amigos y compañeros de trabajo, mediante redes sociales y con referidos.

1.1.1.2 Misión, visión, valores.

A continuación, describimos la razón de ser, la visión y los principios que promulga SEPRUN.

MISIÓN

“Somos una institución que brinda servicios y capacitación de calidad a personas y empresas en diversos ámbitos administrativos, mediante la participación de profesionales y el uso de herramientas de vanguardia orientadas a la transformación digital”.

VISIÓN

“Ser un referente en asesoramiento y capacitación, con presencia en las principales ciudades de Ecuador y una plataforma digital que permita expandirnos de manera global, para de esta manera contribuir al desarrollo sostenido de nuestros clientes”.

VALORES

Los valores que practican y son la base para cumplir los objetivos de la entidad son seis pilares fundamentales:

- Trabajo en Equipo
- Perseverancia
- Transparencia
- Disciplina
- Responsabilidad
- Confidencialidad

1.1.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios.

La empresa SEPRUN, se dedicada a ofrecer servicios en asesoramiento administrativos y capacitaciones orientadas a contribuir al desarrollo y crecimiento de los usuarios, mediante herramientas digitales.

1.1.1.4 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica.

DOMICILIO: La empresa SEPRUN, tiene su domicilio en la calle Bolívar entre José Antonio Eguiguren y 10 de agosto, (Edificio Guerrero), Parroquia el Sagrario, Cantón Loja, Provincia de Loja, con número de teléfono 0996644108 y correo electrónico seprun@gmail.com

La Empresa SEPRUN es una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), ésta es un tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo, tiene un capital mínimo y no requiere un número máximo de integrantes.

SEPRUN se centra en brindar servicios de asesoría integral en:

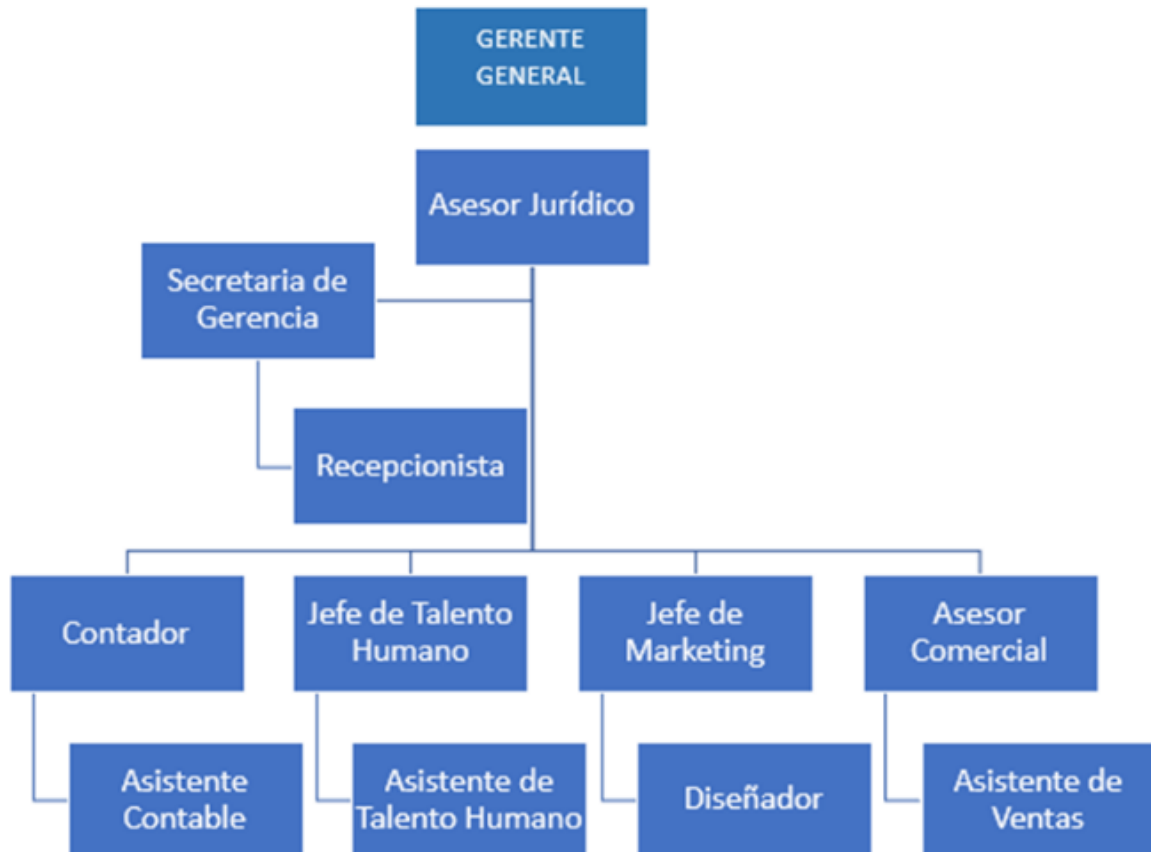
- Gestión de procesos y operaciones
- Transformación digital
- Prevención de lavado de activos
- Trámites tributarios

1.1.1.5 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores.

SEPRUN es una organización pequeña, conformada por 12 colaboradores:

Gráfico 1

Organigrama de la empresa SEPRUN



Nota. El gráfico muestra la estructura organizativa de la empresa SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2022).

1.1.2 Análisis del entorno general y específico

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. No es más que un instrumento para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa. (Barroeta, 2020)

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Gráfico 2

Análisis del entorno PESTEL



Nota. El gráfico muestra el análisis del entorno empresarial. Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfico 3

Análisis DAFO



Nota: En este gráfico se muestra el análisis DAFO de la empresa SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 1

Estados financieros SEPRUN

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	
EMPRESA SEPRUN	
AL 15 DE DICIEMBRE DEL 2022	
ACTIVOS	\$ 22.353,00
ACTIVO CORRIENTE	\$ 7.000,00
CAJA	\$ 2.000,00
BANCOS	\$ 5.000,00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 15.353,00
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 600,00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 6.500,00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 7.900,00
DEPRECIACION ACUM. MUEBLES DE OFICINA	\$ -135,00
DEPRECIACIÓN ACUM. EQUIPO DE COMPUTO	\$ -218,00
PASIVO	\$ 1.350,00
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.350,00
CUENTAS POR PAGAR	\$ 750,00
ARRIENDOS POR PAGAR	\$ 600,00
PATRIMONIO	\$ 21.003,00
CAPITAL	\$ 21.003,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 22.353,00

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la empresa SEPRUN (2022).

Tabla 2

Detalle de Grupos de interés de la empresa SEPRUN

EXTERNOS	INTERNOS
Ministerio de Trabajo (MDT)	Gerente General
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	Departamento Financiero
Proveedores	Departamento de Talento Humano
Servicio de Rentas Internas (SRI)	Departamento de Marketing
Público en general	Departamento de Ventas
	Departamento Jurídico

Nota. La tabla 2 muestra los grupos de interés internos y externos con los que interactúa SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2022).

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Descripción del problema

La empresa de Servicios Profesionales Unidos SEPRUN, es una empresa dedicada a la gestión de servicios de capacitación y formación de profesionales en el áreas administrativas y financieras.

Al ser una empresa que recién se está constituyendo en el mercado, consideramos importante contar con un equipo de trabajo estructurado a fin de lograr la consecución de los objetivos institucionales, generando mayores espacios de trabajo en el mercado.

La empresa de Servicios Profesionales Unidos SEPRUN, no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal por lo que, la implementación del mismo garantizará la creación de un equipo enfocado y que brinde aporte a los objetivos empresariales, los mismos que deben estar alineados a la estrategia empresarial.

La falta de implementación de este proceso implica más rotación del personal, generando más costes tanto en tiempos como en la parte financiera; así como también puede afectar al desarrollo de las actividades ocasionado menor productividad. Genera un ambiente de

incertidumbre y por ende afectación del clima laboral, sumado a esto falta de compromiso, y sentido de pertenencia corporativa.

El proceso de reclutamiento y selección de personal permite ubicar y desarrollar las habilidades del trabajador en el puesto laboral a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la empresa de Servicios Profesionales Unidos SEPRUN.

Por todo lo expuesto, el presente es un Proyecto de Diseño pues nos enfocamos en definir desde su principio un proceso de reclutamiento y selección de personal usando una base teórica; a fin de dotar a la empresa de los instrumentos necesarios que permitan alcanzar los objetivos empresariales.

1.2.2 *Pregunta de investigación*

¿Diseñar un proceso de selección y contratación 2.0 le permitirá a la empresa SEPRUN contar con el personal idóneo para la consecución de sus resultados?

1.2.3 *Fines y Objetivos del Trabajo*

Los objetivos generales y específicos que pretendemos alcanzar con este proyecto de investigación, los detallamos a continuación:

1.2.3.1 *Objetivo General.*

Diseñar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Empresa SEPRUN, para definir los procedimientos y estrategias que permitan contar con el personal idóneo dentro de la empresa.

1.2.3.2 *Objetivos Específicos.*

Realizar un análisis y diagnóstico de la estructura empresarial, a fin de determinar los puestos de trabajo requeridos y así definir un banco de perfiles.

- Determinar la plantilla óptima de personal por cada unidad administrativa, para distribuir cargas laborales y definir tiempos de entrega.
- Definir el costo total por unidad administrativa para la contratación de personal requerido en la empresa SEPRUN a fin de que la misma se encuentre alineada a su estructura organizacional.
- Elaborar el diccionario de competencias acorde a la estructura organizacional de la empresa SEPRUN con el propósito de definir las competencias organizacionales.
- Elaborar los perfiles de los cargos definidos para cada una de las áreas de la empresa SEPRUN orientado a un óptimo proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Establecer las herramientas que se aplicarán en el proceso de selección con el objetivo de reducir el índice de rotación del personal y establecer planes de retención de personal.
- Diseñar planes de acogida para el personal vinculado, para generar sentido de pertenencia en los trabajadores.

1.2.3.3 Hipótesis

La falta de personal apropiado y calificado puede hacer que la empresa SEPRUN, enfrente una serie de desafíos y dificultades en términos de productividad y rentabilidad, afectando negativamente la capacidad de la empresa para competir en el mercado. Adicionalmente, la ausencia de procedimientos de contratación de personal adecuado puede resultar en la contratación de empleados no calificados o que no encajen con la cultura y valores de la empresa, lo que puede resultar en conflictos internos y altos niveles de rotación de personal.

1.3 Justificación e importancia del estudio

Los conceptos que se han manejado a lo largo de los años en los cuales consideraban al empleado como un recurso sustituible, han sido discontinuados debido a la globalización y avances tecnológico que han convertido al talento humano en el capital principal de toda empresa u organización.

El talento humano hoy en día es considerado como uno de los ejes más importantes de una empresa y su administración es una tarea muy compleja debido a que se debe medir muchos factores fundamentales para lograr tener los resultados esperados. (Ascencio Jordán, 2015)

Por otra parte, a la hora de atraer talento es fundamental transmitir una buena imagen como marca empleadora. Algunas estadísticas para Talento Humano son interesantes sobre este tema y mencionan que:

- El 83% de los profesionales busca información de la empresa antes de aplicar a una oferta.
- El 80% de los profesionales manifiesta que una mala experiencia en una entrevista puede cambiar su opinión sobre una compañía, aunque ésta le gustase anteriormente.
- Una mala reputación como marca empleadora incrementa el coste de contratación en un 10%.

En Ecuador la economía aún se encuentra en recesión y tratando de recuperarse, lo que se traduce en un mercado laboral que exige que los perfiles de los profesionales tengan nuevas aptitudes técnicas, tecnológicas y sociales de cara a mantener una alta competitividad en un sector que claramente ha cambiado tras la pandemia y que aún afecta a todo el mundo (El Universo, 2022).

Sin embargo, a lo largo del tiempo se ha logrado fomentar y apoyar a las pequeñas industrias, brindando mayores oportunidades de fortalecer el talento humano y al sector de las economías populares y solidarias.

De igual forma los avances tecnológicos han permitido la construcción y generación de nuevos conocimientos y desarrollo de mecanismos para la aplicación de los subsistemas del talento humano logrando mayor agilidad y optimizando los recursos.

La gestión del Talento Humano constituye un pilar fundamental en el desarrollo de una empresa u organización, pues desde el proceso de selección hasta la evaluación como tal, tiene inmerso que las personas se tracen metas de acuerdo a los objetivos de la empresa.

La empresa SEPRUN, al ser de reciente creación no cuenta con los procedimientos básicos para la vinculación de su talento humano por lo que, el desarrollo del presente proyecto se enfoca en diseñar los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la empresa SEPRUN, y se considera que la base para lograr alcanzar las metas de la institución es el diseño del mismo basado en la determinación de una plantilla óptima, así como tener claro las actividades y perfiles que van a desarrollar cada uno de los trabajadores en la empresa.

En el presente estudio se resalta la importancia del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal en la empresa SEPRUN pues aportará de manera objetiva en la búsqueda de los candidatos más idóneos dentro de las exigencias del mercado y así lograr un buen desempeño a nivel competitivo y una buena calidad de servicio dentro de la empresa.

A través de este diseño, se busca definir los procedimientos que utilizará la empresa SEPRUN para reclutar, seleccionar y contratar a su talento humano, además de garantizar la eficiencia del mismo logrando mayor productividad y mejor fluidez en la construcción de equipos de trabajo y fomentando la creación de una memoria histórica dentro de la empresa.

Al implementar un diseño de procesos de selección de Talento Humano, no solo influirá de manera positiva a la empresa SEPRUN, sino que servirá para otras empresas como referencia para implementar estrategias en este subsistema de talento humano.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Gestión del Talento Humano

En tiempos antiguos e incluso en 1960, el concepto era el mismo: las personas eran consideradas un recurso para el trabajo, e incluso hasta hoy en día persiste el hábito de llamarlo Recurso Humano y poco a poco se entendió que las personas necesitaban condiciones adecuadas para el trabajo, surgiendo así el término Relaciones Industriales, es decir la interacción entre las personas y la empresa, dos actores diferentes, pero que se desenvuelven en un mismo entorno. Es así como se presentaron muchos cambios, orientados a dar importancia a las personas que antes eran considerados como simples peones en un tablero de ajedrez.

De esta manera se empezó a valorar a las personas por su condición de ser humano más que un mero instrumento para el logro de objetivos empresariales. Es por ello que en los últimos cincuenta años las ideas han evolucionado hasta llegar al término de “Talento Humano”, lo cual lleva a gestionar y desarrollar dicho talento, es decir gerenciarlo, de manera que tanto la empresa como el personal prosperen en conjunto y alcance a los objetivos que se planifiquen.

Por ello según (Chiavenato I. , El capital humano en las organizaciones, 2007) afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta la organización. En este sentido, la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Chávez, 2016)

2.1.1 Administración del Talento Humano (ARH)

La administración del Talento Humano se define como la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. (Chávez, 2016)

La estructura de las organizaciones ha cambiado aceleradamente en las últimas décadas, marcando la manera de administrar el talento humano, ya que las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias, son ahora la base principal de la organización.

Las empresas no solo deben seleccionar a los mejores perfiles, sino propender que las personas logren sus objetivos individuales y cumplan sus expectativas dentro de la organización, mediante la aplicación de técnicas en diferentes campos del conocimiento, haciendo que el personal se fidelice con la empresa a fin de poder retener a los mejores perfiles, a fin que puedan contribuir al desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

Algunas de las técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2007).

Con la utilización de herramientas informáticas y tecnológicas se garantiza que todos los procesos se efectúen de forma ágil y segura, reduciendo los tiempos y costos en cada una de las fases de reclutamiento, selección y contratación del personal. Orientados a contar con perfiles que se ajusten a las necesidades inherentes de la empresa SEPRUN, para la cual estos deben de estar

alineados a los objetivos estratégicos, para que el personal pueda desarrollar sus habilidades y destrezas en beneficio del crecimiento de la empresa.

Gráfico 4

Técnicas de la Administración de Recursos Humanos



Nota: En este gráfico se muestran las técnicas de las ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2007)

2.1.2 Employer Branding

La idea del Employer branding lleva existiendo desde los años 60, aunque es a partir del desarrollo tecnológico y el boom de internet cuando se ha empezado a dar más importancia en las empresas. Por ello los autores (Moroko, 2008) , definen el employer branding como el proceso de "un lugar atractivo para trabajar".

El Employer branding es conocida como marca empleadora de una empresa, haciendo referencia a la imagen corporativa que proyecta a hacia sus clientes, colaboradores y la visión que

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

perciben sus potenciales candidatos. Es una estrategia que busca proyectar dentro y fuera de la organización, los valores, cultura y las características que la diferencian del resto de las empresas; por ello, para lograrlo se deben tener en cuenta las siguientes directrices:

Tabla 3

Detalle de ideas para crear una buena estrategia de Employer branding

Estrategias de Employer branding
Atractiva
Transparente
Manejar herramientas digitales disponibles para mejorar su marca
Fidelizar a sus empleados

Nota. Detalle de estrategias de Employer branding. Fuente: elaboración propia (2022)

Al momento de ejecutar estas estrategias, deben estar enfocadas a dos vertientes: el enfoque interno para el empoderamiento de sus colaboradores de la marca empresarial, y el enfoque externo dirigido a atraer el mejor talento del mercado. Además, a de procurar que sus valores, objetivos, y formas de trabajo sean atractivas, únicas y diferentes.

2.2 Subsistemas de Talento Humano

Los subsistemas de talento humano cubren las principales actividades de la administración de personal, por ello el departamento de Talento Humano debe responder eficientemente a las necesidades de la empresa de una manera organizada.

Estos subsistemas deben contar con información estructurada en una base de datos, mediante herramientas que tengan al menos las siguientes características: agilidad en el procesamiento de datos, confiabilidad de la información y rigidez con los datos validados, ya que como lo menciona (Chiavenato, 2000) “todo sistema está compuesto por subsistemas que están en completa y constante interacción entre sí con el fin de cumplir una serie de objetivos y proyecciones”.

A continuación, se detallan los principales subsistemas de talento humano aplicables a la empresa SEPRUN:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción (onboarding)
- Capacitación

2.2.1 Reclutamiento

Es un conjunto de actividades para atraer candidatos calificados de acuerdo con el perfil profesional previamente definido, de manera que sean capaces de cubrir la vacante y desarrollar las funciones del puesto de trabajo, según (García, 1994) es “el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo”.

Para atraer la atención de los potenciales candidatos, las empresas generalmente utilizan anuncios en medios como el periódico, página web, redes sociales y otras bolsas de trabajo, donde los interesados deben presentar o enviar un curriculum detallando sus datos personales, experiencia laboral, educación, entre otros.

Dentro de la fase de reclutamiento se pueden identificar dos alternativas: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

2.2.1.1 Reclutamiento Interno.

Se lleva a cabo tomando en cuenta el personal de la propia empresa, de manera que represente un ascenso o promoción para el trabajador y así cubrir la vacante optando por un movimiento con el talento existente.

Para que este proceso sea eficiente, es necesario se consideren las siguientes técnicas de reclutamiento:

Información clara y precisa. – es necesario comunicar de manera oportuna y con todos los detalles que se deben conocer, a fin de evitar confusiones internas en la empresa.

Cambios de personal. – puede ser necesario realizar los cambios por renovación del equipo de trabajo o para resolver algún problema interno entre el personal.

Perfil buscado. – resultado clave para definir qué tipo de profesional necesita la empresa, estableciendo los requisitos, habilidades y destrezas, de manera que las personas sepan si realmente pueden postular al cargo.

2.2.1.2 Reclutamiento Externo.

Se busca el personal fuera de la empresa, indistintamente de conocer si el potencial candidato esté buscando trabajo de manera activa o pasiva. Sigue siendo el modelo tradicional de selección e incorporación de nuevos talentos.

La ventaja del reclutamiento externo permite a la organización implementar ideas innovadoras y frescas permitiendo a la empresa crecer de manera competitiva y productiva.

Para el reclutamiento externo se debe de considerar las siguientes etapas:

Análisis y descripción de la vacante. - al existir la necesidad de personal dentro de la empresa, es preciso crear una descripción del puesto de la vacante con requisitos mínimo de los candidatos, de una manera clara y concisa para que los aspirantes interesados puedan postular.

Publicación de la vacante. - Se puede utilizar varias fuentes externas para atraer al personal idóneo como: bolsa de trabajo online, medios de comunicación, página web, LinkedIn, entre otros.

Evaluación de los postulantes. - este sería el primer acercamiento del personal que cumplan con el perfil adecuado para continuar en el proceso de contratación, aplicando entrevistas, pruebas de selección, validación de datos personales entre otros.

Contratación del personal. – al analizar los resultados de las evaluaciones, se puede identificar al candidato más idóneo para que pueda formar parte de la organización y de esta manera llegar a socializar los beneficios al momento de la contratación, y en caso de estar de acuerdo las partes se procede a realizar un contrato laboral.

2.2.2 Selección de personal

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento de personal, el siguiente paso dentro de las empresas es la selección del profesional más idóneo que se ajuste al perfil establecido y que cumpla con las actividades que en el mismo se detallan.

Estas vacantes pueden deberse a salidas voluntarias o involuntarias de personal, o su vez en empresas de reciente creación que buscan formar equipos de trabajo que cuenten con el conocimiento y la experiencia a fin de brindar un valor agregado en los productos o servicios que se ofertan.

Por otro lado, sblogne debe agregar que en la actualidad el Talento Humano constituye un pilar principal de toda organización, pues en éste se pude generar ventajas competitivas a través del fortalecimiento, desarrollo y motivación tanto al personal interno como al que se quiere contratar.

Según (Chiavenato, 2000) el concepto de selección de personal es:

La elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (p.239)

Según (Ricardo, 2010) define a la selección como, “Un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado” (p.143).

Bajo lo expuesto, los autores antes citados definen al proceso de selección como la elección del personal adecuado para el puesto adecuado dentro de la empresa, ante lo cual previamente se deberá realizar un análisis de puesto de trabajo y así definir el perfil profesional del nuevo personal.

El objetivo como tal del proceso de selección es escoger el perfil más idóneo para un puesto en particular, para lo cual se considerará experiencia, conocimiento, habilidades, potencial y capacidad de desarrollar bien su trabajo.

El proceso de selección de personal es un pilar fundamental para la consecución de los objetivos empresariales, pues es una de las formas de asegurar que los colaboradores cuenten con las habilidades requeridas para realizar su trabajo, así como también brinda las pautas para ejecutar motivaciones efectivas al personal vinculado en la empresa.

2.2.2.1 Fases del Proceso de Selección del personal.

Reclutamiento

Al referirnos a reclutamiento, este se orienta a identificar y atraer a los potenciales profesionales a la empresa, candidatos que deben cumplir con las necesidades del puesto, pero también deben lograr alinearse a los valores y cultura organizacional de forma general.

Este proceso se realiza una vez que se ha definido el perfil de puesto y considerando que se cuenta con las hojas de vida de los postulantes interesados en el cargo.

Debido a los avances tecnológicos esta etapa es muy cambiante, sin embargo, la necesidad de contar con un banco de elegibles al menor costo es uno de los objetivos de esta fase, así como procurar que los aspirantes cumplan los requisitos mínimos requeridos, disminuir el índice de rotación de personal y procurar el cuidado de la imagen corporativa.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Esta fase se considera de vital importancia porque es el insumo que se necesita para realizar el proceso de selección, sin postulantes que demanden el o los puestos de trabajo ofertados el proceso como tal se verá afectado.

Selección

- **Preselección**

Este proceso se realiza considerando una criba curricular en la que se tomaban las hojas de vida de los postulantes que más se ajustaban a las necesidades de la empresa, una vez que se elegidas las hojas de vida se toma en contacto con los preseleccionados a fin de continuar con el proceso.

Debido a los cambios y avances tecnológicos estas etapas se la ejecutan incluso sin tomar contacto con el postulante, hoy en día se hace uso de plataformas y pruebas on line mismas que son parametrizadas y ajustadas a cada uno de los perfiles requeridos.

- **Selección**

En esta fase se definen las pruebas más adecuadas e idóneas a ser aplicadas a los postulantes mismos que deben estar alineadas a las necesidades de la empresa y al perfil del puesto. Las pruebas deben cumplir con dos requisitos: validez y fiabilidad y se determinará si las mismas son eliminatorias o se podrán compensar.

Una vez que haya pasado por todos los filtros, se presentara la terna con los postulantes que pasaron esta fase a fin de que la máxima autoridad pueda tomar la decisión de elegir a los candidatos más idóneos.

- **Incorporación y Socialización**

Una vez que el candidato ha sido seleccionado para formar parte del equipo de la empresa, es importante lograr un proceso de inducción asertivo que permita al nuevo empleado sentirse parte del equipo de trabajo, integre e interiorice los valores y cultura organizacional.

2.2.2.2 Análisis de Puestos.

El análisis de puestos es un proceso mediante el cual se recopila información, sobre las actividades, experiencia, competencias técnicas, competencias conductuales requeridas para un puesto en particular, esto con la finalidad de determinar el perfil más idóneo a ser ocupado en la empresa.

Este proceso se realiza ante la necesidad que tiene la empresa para cubrir un cargo o su vez actualizar los perfiles existentes considerando la transformación digital y diversos cambios en la forma de llevar los procesos, o también con la finalidad de conocer que actividades realizan los trabajadores, determinar tiempos de entrega.

Para realizar el análisis de los puestos de trabajo se puede optar por técnicas de observación, aplicación de cuestionarios e incluso entrevistas esto a fin de conocer y determinar la realidad de cada puesto, la razón de ser del mismo como este contribuye en alcanzar los objetivos corporativos.

2.2.2.3 Perfil de Puestos.

Una vez que se ha identificado la vacante que se desea cubrir y además se ha realizado en análisis del puesto, es importante ahora definir el perfil de mismo, es decir determinar de forma precisa las exigencias y requisitos que deberá cumplir el postulante; así como también en base a éste se podrán definir las técnicas que deberán utilizarse en el proceso de selección para que el mismo cumpla con las necesidades requeridas por la vacante.

El perfil de puesto por competencias según (Martha, 2006) está conformado por dos partes que son: “el perfil en sí mismo y el perfil organizacional; en lo que respecta al primero es básicamente toda la información necesaria del puesto de trabajo y el segundo se enfoca principalmente a como este perfil se alinea a los planes estratégicos de la empresa” (p.49).

Adicionalmente se considera importante velar por la no discriminación, pues por lo general en los perfiles suelen establecerse requisitos excluyentes con estándares relacionados con: orientación sexual, creencias, ideologías, aspecto físico, edad entre otros por lo que es importante enfocarse en la definición de competencias, experiencias, conocimientos del puesto como tal.

En el perfil de puesto se debe considerar lo siguiente:

- Principales actividades para desarrollar, nivel de importancia y frecuencia de estas.
- Responsabilidades y posiciones a las que supervisa de ser el caso
- Capacidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo es decir conocimientos, experiencias, competencias técnicas, competencias conductuales
- Entorno en el cual se desarrollan las actividades

2.2.3 Contratación

El proceso de contratación es el procedimiento para formalizar los ingresos o reingresos del personal es decir posterior al reclutamiento y selección se da la entrada del candidato como empleado, y se aplican todos los ajustes legales necesarios en el que firma el contrato. Es decir, es un convenio mediante el cual una persona física se obliga a poner a disposición y, consecuentemente subordinar su propia y personal energía de trabajo a la voluntad y fines de otra. (Sanguineti, 1988)

En este apartado existe un factor a considerar que corresponde a: la negociación sobre el contrato de trabajo, la banda salarial y las condiciones establecidas en una lista de verificación de

documentos como los siguientes: **a) Documentación personal;** Hoja de Vida, fotos tamaño carné, cedula de identidad o pasaporte, Papeleta de votación, títulos de estudios, actas de grado, certificados de honorabilidad, historial laboral del ente regulador (IESS), **b) Documentación de salud;** Tipificación sanguínea, y respaldos médicos conforme el giro de negocio de la institución, **c) Documentación de cargas familiares;** Acta de matrimonio, cédula, documentos del cónyuge e hijos, **d) Documentación de cuenta bancaria;** certificados de Instituciones Financieras, **e) Documentación Tributaria;** formulario 107 que solicita el SRI, **f) Documentación habilitante de capacitación;** de acuerdo a la actividades enmendadas para el desarrollo de sus funciones.

Por último, el objetivo del proceso de contratación es detallar las funciones y obligaciones que debe cumplir el postulante favorecido a ocupar el puesto vacante, a fin de que las partes tengan claro el compromiso que tiene el colaborador con la empresa.

2.2.4 Inducción / Onboarding

Cuando un colaborador emprende un nuevo objetivo profesional y sale al mercado en busca de un empleo que se ajuste a sus perfil y necesidades, que cumpla sus expectativas y por otro lado el empleador logre impactar en la consecución de dichas expectativas para que pueda tener una rápida integración y adaptación en sus primeros meses de trabajo.

Por lo antes mencionado el objetivo principal es conseguir que los nuevos colaboradores se integren con facilidad y puedan generar sentido de pertenencia en base a los valores corporativos para ello es crucial manejar pasos claves para un proceso de inducción de personal efectivo y se logre incluir programa o software de inducción y evaluación que permita dar seguimiento a los avances del colaborador para conocer ciertos parámetros de mejora en los primeros meses de trabajo y así el área de Talento Humano puede anticiparse a cualquier problema; levantar un plan de acción que garantice el proceso de inserción laboral del nuevo colaborador.

Según menciona (Oscar, 2018) en su Blog quien nos comparte la diferencia entre inducción y onboarding:

La inducción, es realizada a través de una sola vía (de la empresa al empleado) y además, es de carácter informativo. Mientras que, el onboarding es un programa mucho más completo y puede tomar hasta 90 días, es proactivo y además es realizado a través de ambas partes (de empresa a empleado y viceversa) es decir, que durante este proceso se da una interacción constante entre los empleados y la empresa. (Pérez, 2018, párr. 2)

Siendo así, la inducción permite orientar a los colaboradores respecto a los lineamientos, reglamentos generales de una empresa e inducirlo a una cultura organizacional, a fin de brindarle los conocimientos, disminuir la rotación del personal y se garantice la integración a su nuevo puesto de trabajo. Mientras que el onboarding es un programa estructurado con el objetivo de enamorar al colaborador y ayudarle en su proceso de adaptación en su nueva etapa profesional.

Onboarding es el concepto de la literatura inglesa, término definido por Klein y Heuser en el año 2008 como “todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado” (Wanberg, 2012) y es necesario recalcar que este proceso permite mantener una buena relación entre el nuevo colaborador y el antiguo, mejorando el ambiente laboral y el sentido de pertenencia para fijar un único objetivo empresarial que determine el éxito de la institución.

2.2.4.1 Beneficios de la inducción y el onboarding.

Cuando se complementa un Programa de Onboarding con una buena inducción los beneficios en la empresa serán muy evidentes a corto plazo, y varios estudios realizados por (Silva, 2018) afirman que el 86% de los empleados decide durante los primeros 6 meses si va a dejar o no la compañía y menciona lo siguiente;

“Los beneficios que tiene un excelente programa de onboarding, es el tener un empleado que puede desempeñar al 100% su trabajo, desarrollando su potencial desde el inicio del trabajo, lo cual te lleva a tener un empleado altamente motivado que produce excelentes resultados”. (Silva, 2018, párr. 4)

Entre los principales beneficios se establecen los siguientes;

- Reducción del tiempo de adaptación lo que permite retener al Talento Humano y por consecuencia refleja un ahorro de costos.
- Facilitar información al colaborador sobre las funciones que va a desempeñar y no perderá el tiempo buscándola.
- Mayor productividad del nuevo colaborador, ya que estará motivado y se sentirá cómodo en su puesto de trabajo
- Desarrollo de actitudes proactivas y conocer qué espera el colaborador de la empresa
- Fortalecer la marca empleadora para mantener una buena reputación y fidelizar nuevos talentos
- Promueve la comunicación asertiva entre los clientes internos y externos.

Por consecuencia esta experiencia permite que el trabajador tenga una visión 360 para conocer los códigos de conducta que se mantiene en la organización

2.2.5 Capacitación

Parte de las responsabilidades del colaborador y del empleador es fijar un plan de capacitación en función del puesto de trabajo a fin de adquirir una formación específica para potencializar las habilidades del colaborador en varias actividades que le hayan sido enmendadas, con el fin de implementar estrategias de desarrollo humano que las organizaciones empresariales

tienen para ser más competitivos en el mercado, la formación se ha convertido en un pilar clave para la excelencia y el éxito empresarial.

La capacitación y formación es una herramienta indispensable y para identificar las necesidades del personal, el área de Talento Humano debe implementar planes de formación de acuerdo con los requerimientos del área, iniciando por la identificación de necesidades para intervenir sobre aquellos aspectos que faltan pulir en los procesos internos que son indispensables para alcanzar los objetivos establecidos.

Por tanto, el objetivo principal del entrenamiento es según (Flippo E, 1980) “efectuar un cambio en el comportamiento organizacional y la adherencia a los principios básicos del aprendizaje- la motivación, la información del progreso, el reforzamiento, la práctica y los ajustes, las diferencias individuales-facilitan el proceso” (p.192) esto se logra con el proceso de concienciar a cada colaborador para que ponga en práctica los conocimientos adquiridos en la gestión diaria de las funciones asignadas

Y por último, se puede tener en cuenta un monitoreo a los 90 días para determinar y evaluar los avances del nuevo colaborador ya que en este lapso se podrá conocer la curva de aprendizaje y adaptación a su puesto y ya podrá tomar mayores responsabilidades y asumir con fluidez las actividades asignadas, así en este procedimiento estructural y sistemático se incluye una evaluación para conocer los resultados de proceso de onboarding para conocer las destrezas, habilidades del colaborador y determinar las áreas de mejora a su rendimiento o implementar planes de acción que permiten definir nuevas políticas de compensación para mejorar el desempeño laboral, determinar si es viable un posible ascenso, volver a capacitar o detectar errores durante el proceso de inserción laboral.

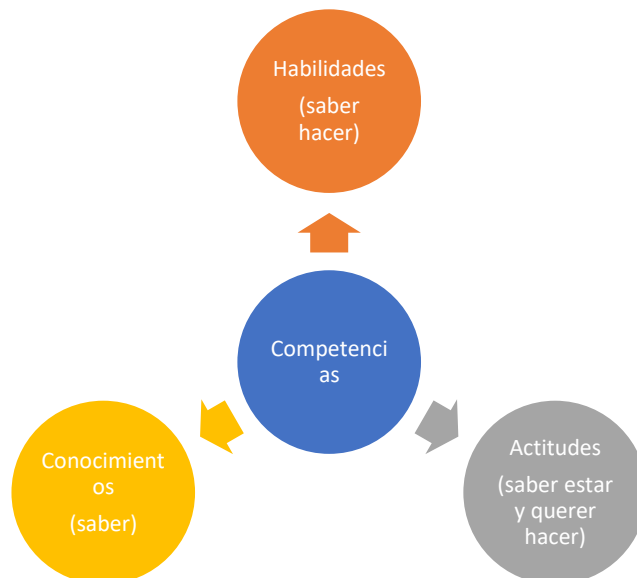
2.3 Competencias

El término competencias nace a finales del siglo XVI y proviene del latín *competere*, que quiere decir pertenecer, incumbir, comprometerse. Las competencias laborales representan los conocimientos, habilidades y actitudes que posee la persona para realizar una actividad dentro del ámbito laboral, alineados a los objetivos empresariales. En definitiva, la palabra competencia dentro del ámbito laboral es definida como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes (Catalo, Avolio, & Sladogna, 2004).

El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (El enfoque de competencia laboral: manual de formación, 2001).

Gráfico 5

Componentes de las Competencias



Nota: En este gráfico se muestran los tres principales componentes de las Competencias. Fuente: (Grande, 2004).

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.3.1 *Clasificación de Competencias*

Existen varios tipos de competencias laborales que se desarrollan diariamente de manera consciente o inconsciente. Mertens, Leonard clasifica las competencias laborales en tres grupos: genéricas, específicas y básicas.

- **Competencias genéricas**

Conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que se relacionan entre sí, cuando el aspirante desea alcanzar metas superiores. Dentro de las competencias genéricas que se destacan tenemos: motivación para aprender, trabajo en equipo, proactividad, capacidad de adaptación, toma de decisiones e inteligencia emocional, es decir, las competencias genéricas son elementos compartidos comunes para cualquier titulación (Guzmán, Flota, Rojas, & al, 2017).

- **Competencias específicas**

Conocida también como competencias disciplinares y se refieren a un oficio concreto. Tienen relación con los aspectos técnicos del cargo y no son transferibles fácilmente a otros ámbitos laborales. Algunas de las competencias específicas podemos citar: organización, capacidad de análisis, creatividad y comunicación efectiva.

- **Competencias básicas**

Son las habilidades esenciales que posee una persona y abarcan una serie de conocimientos que son adquiridos desde muy temprana edad y que se afianzan con la educación formal como: la lectura, la escritura, las matemáticas, la gramática, entre otros. De estas, se derivan dos subgrupos.

2.4 Gestión de Competencias

En la actualidad cada vez son más las empresas que adoptan un sistema de gestión por competencias pues consideran que para lograr tener éxito es importante tener en cuenta el desarrollo profesional y el compromiso de los trabajadores. La Gestión de Competencias o Gestión de Recursos Humanos Según (Alles, 2015) :

Implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito, como dijimos, alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar, y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. (p.79)

Bajo este concepto la gestión por competencias no es más que identificar las habilidades clave para que un trabajador alcance el desempeño óptimo en las actividades que realiza, al referirnos a competencias se relaciona con las habilidades, valores y comportamientos de las personas; al tener claras estas competencias el trabajador puede conocer que se espera de él y la forma en la que debe desarrollar sus tareas y actividades.

Todas estas habilidades y comportamientos deben estar alineados con los objetivos de la empresa, lo cual está orientado a mejorar la gestión integrada de los recursos humanos e impulsa a la mejora y desarrollo continuo de los trabajadores; y cuando éstas son utilizadas en procesos de selección constituyen una gran ventaja competitiva.

2.4.1 *Importancia de la gestión por competencias*

Hoy en día es muy común que las empresas consideren a su capital humano como pilar fundamental del mismo, y es a raíz de este concepto que se deriva la necesidad de lograr que los trabajadores ya no solo cumplan con su trabajo, sino que lo hagan de la mejor forma y que los resultados de este se encuentren alineados a los objetivos empresariales.

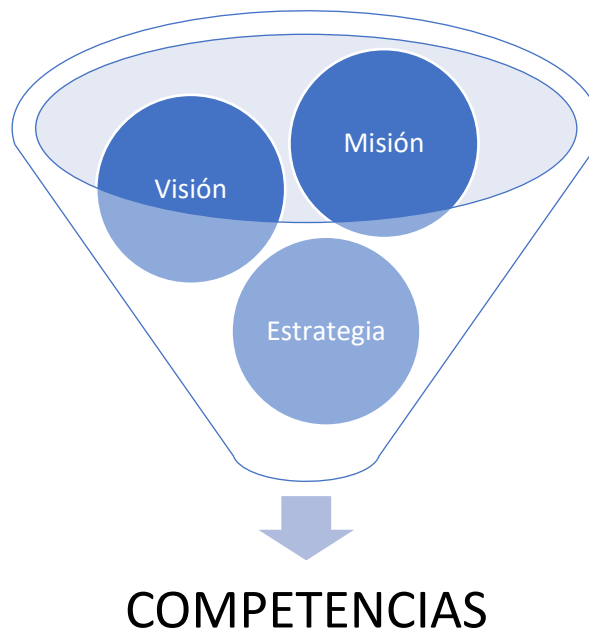
Bajo esta premisa hoy en día las empresas buscan incorporar en sus subsistemas de talento humano un enfoque que les permita a todos relacionarse considerando la totalidad de sus componentes y no como procesos aislados, orientarse a un trabajo en conjunto y ya no en observaciones parciales que limitan el campo de acción de la empresa.

2.4.2 Definición del modelo de gestión de competencias

Para definir un modelo de competencia se debe partir de la información estratégica de la empresa es decir su misión, visión, objetivos estratégicos y todo material que se oriente a cumplir con las metas establecidas en la misma.

Gráfico 6

Información para construir un modelo de competencias



Nota: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (2015).

Para este proceso es importante vincular a los directivos a que participen activamente en la definición de las competencias pues por su experiencia y conocimiento del giro del negocio pueden

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

aportar con las ideas base para construir el modelo; luego de ello podrán aprobarlas pues fueron participes de su levantamiento y así evitar reprocesos que pueden ocasionar pérdida de tiempo y recursos.

2.4.2.1 Competencias que integran el modelo.

- **Competencias cardinales**

(Alles, 2015) plantea que estas competencias hacen referencia a lo principal o las base en el en el ámbito de la organización; estos por lo general representan valores y ciertas características que diferencias a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. En términos generales estas competencias son requeridas a todo el personal que integra la empresa.

- **Competencias específicas gerenciales**

(Alles, 2015) platea que estas competencias están relacionadas o direccionadas a un cierto grupo de personas, pues como su nombre lo indica se refiere a las que son necesarias en todos aquellos que tiene a su cargo a otras personas, estamos refiriendo a los que cumplen funciones de jefes.

- **Competencia específicas por área**

Y por último estas competencias son aquellas que serán requeridas para el personal que trabaje en un área en particular.

Es decir; competencias acordes a los cargos que desempeñas cada uno de los colaboradores dentro de la empresa.

Por lo expuesto, una vez definidas estas tres competencias se conforma el Diccionario de competencias y en base a este se podrá determinar las competencias y grados necesarios para cada puesto de trabajo.

2.4.3 *Diseño del modelo de competencias*

En primer lugar, se define el modelo estableciendo cuáles serán las competencias que conformen el mismo, para luego dar paso al Diccionario de Competencias, Diccionario de Comportamientos y Diccionario de Preguntas. Según (Alles, 2015):

La **competencia** define las características de personalidad (capacidad de hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con un *performance* superior; por ello en los descriptivos de puesto se indican las competencias, así como las otras capacidades (por ejemplo: conocimientos) que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida.

Los **comportamientos** son indicadores que permiten la medición de las competencias.

El *diccionario de competencias* será el documento que usará tanto el especialista de RRHH como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos. (p.106)

Por último, para todas las competencias se prepara el Diccionario de Preguntas mismas que permitirán evaluar las competencias en el desarrollo de la entrevista.

2.4.3.1 **Diccionario de Competencias.**

Para la definición del diccionario de competencias se debe considerar que este se abra en los siguientes niveles: A (alto), B (medio) y C (bajo) el ultimo grado no indica ausencia de competencia, sino que la misma está desarrollada en un nivel mínimo; la competencia debe presentarse con un nombre y definición general; así como la definición correspondiente a cada uno de los niveles establecidos

Gráfico 7

Ejemplo Definición de una Competencia

Pensamiento Estratégico		
Definición: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		
<p>Alto (A)</p> <p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.</p>	<p>Medio (B)</p> <p>Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.</p>	<p>Bajo (C)</p> <p>Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.</p>

Nota. Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diccionario de Competencias Ministerio de Trabajo (2023).

Para el presente proyecto, el diccionario de competencias será definido en tres niveles Alto, medio y bajo. Este documento será la base para la asignación de competencias en los perfiles de puesto de acuerdo con las necesidades de cada uno de ellos.

Para evaluar estas competencias técnicas se considera pertinente seguir los siguientes parámetros:

- Desarrollada: Competencia totalmente desarrollada
- Medianamente Desarrollada: Le falta desarrollar dicha competencia
- No desarrollada: No posee dicha competencia

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La escala para la calificación de cada una de las competencias aplicadas a cada postulante en las evaluaciones será de 1 a 5, en donde:

5= Competencia/Excelente

4= Competencia/Buena

3= Competencia/Regular

2= Competencia/Deficiente

1= Competencia/ Malo o Insuficiente

Estos parámetros se aplicarán tanto para las competencias técnicas como las competencias conductuales.

2.4.3.2 Diccionario de Comportamientos

En este diccionario por cada grado de competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas, es decir se describe los posibles comportamientos con relación a las competencias y sus grados. Según Alles (2015), “El Diccionario de comportamientos representa un patrón de comportamiento a alcanzar para lograr la estrategia organizacional o el cambio deseado, o ambos, según corresponda en cada caso” (p.65).

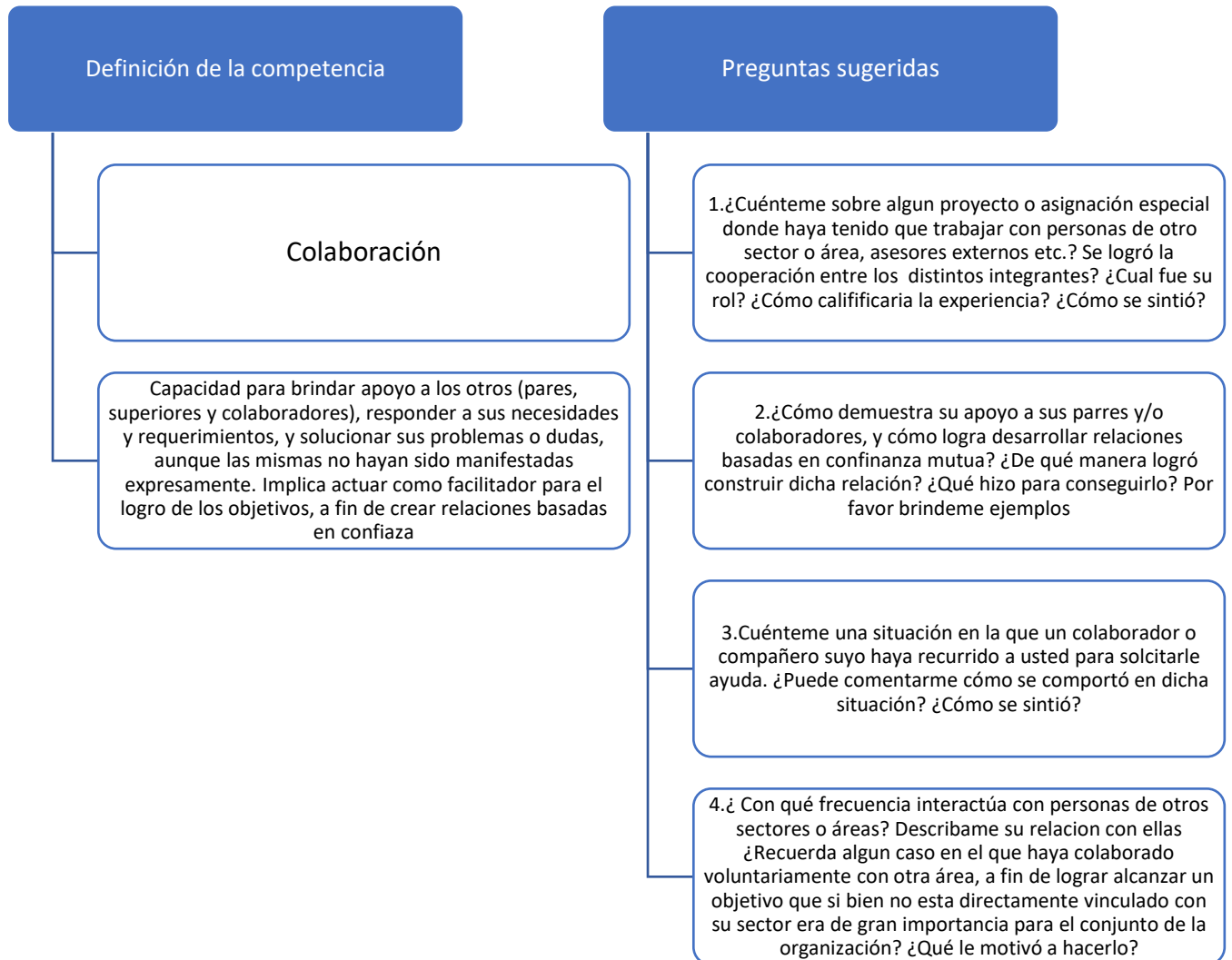
Para ejemplificar el levantamiento de los comportamientos por cada competencia se detalla en el ANEXO C.

2.4.3.3 Diccionario de Preguntas.

Para poder seleccionar al personal más idóneo, se deben evaluar las competencias en otras palabras, lo que se pretende en este punto es proponer diferentes preguntas orientadas a las competencias que se desea investigar del postulante.

Gráfico 8

Ejemplo de competencia y cuatro preguntas relacionadas



Nota: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diccionario de Comportamientos La Trilogía

(2009) pag.35

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.4.4 Selección por competencias

El proceso de reclutamiento como tal tiene como finalidad conseguir un grupo de candidatos que le permita seleccionar al profesional más calificado de acuerdo con el puesto y perfil requerido para el mismo, la importancia radica en que mientras mejor sea llevado este proceso mejor será la calidad de los candidatos que se postulen para la vacante solicitada.

El enfoque para el reclutamiento por competencias combina los conocimientos (sé hacer), experiencia (puedo hacer) y la actitud o motivación (quiero hacer); esto se relaciona básicamente con la capacidad que tiene una persona para interactuar con sus compañeros, jefes inmediatos y ante situaciones que se pueden presentar en el ámbito laboral como fuera del mismo.

La aplicación de un modelo de gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección considera los siguientes beneficios:

- Elaboración de perfiles de puestos basados en competencias.
- Definición de competencias, a fin de ampliar el campo de participación de los postulantes y brindar a la empresa el conocimiento particular y específico de la vacante que se necesita cubrir.
- Proceso de entrevistas basadas en criterios de competencia

La selección de personal por competencias permite analizar el grado que tiene cada persona de cada competencia establecida por la empresa y de esta forma determinar las brechas que puedan existir entre lo requerido por el perfil y el requerido para los postulantes; así mismo dentro del proceso de selección se debe considerar los conocimientos requeridos mismos que estarán definidos en los perfiles de puesto.

2.4.4.1 Perfil de Puesto por competencias.

Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.

La función de un perfil de puesto es permitir a las organizaciones ordenar sus procesos de reclutamiento, operación, capacitación y planeación. Si analizamos estos cuatro procesos, nos daremos cuenta que el Perfil de Puesto tiene un rol fundamental en la vida de cada colaborador dentro de la organización.

Por lo antes expuesto un perfil de puestos deberá partir de una modelo integral de gestión por competencias, en el mismo se realizará una descripción total del puesto que incluya:

1. Datos de identificación del puesto (denominación, nivel, unidad administrativa, rol ámbito.
2. Misión del puesto
3. Interfaz o relacionamiento interno y externo
4. Instrucción formal requerida
5. Experiencia laboral requerida
6. Capacitación requerida
7. Actividades esenciales
8. Competencias Técnicas; las competencias que se detallen deberán ser las relacionadas con el diccionario de competencias

En este ejemplo se puede identificar, y observar gráficamente como se realizaría el levantamiento del perfil considerando los aspectos antes mencionados:

Gráfico 9

Descripción y perfil del puesto

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GTH-001	INTERFAZ: Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel	
Denominación del Puesto:	Gerente				
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Gerencia				
Rol:	Dirección				
Remuneración:	1.500				
Grado:	A1				
Ámbito:	Provincial	Área de Conocimiento: Administración de Empresas, Economía			
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir y controlar la implementación de las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios de la empresa SEPRUN, en todos sus niveles y modalidades, con el objetivo de fortalecer la gestión empresarial			Tiempo de Experiencia:	5 - 6 años	
			Especificidad de la experiencia	Gestión, Planificación y Sistemas Gerenciales	
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
			Temática de la Capacitación		
			Administración de Empresas, Economía		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Dirigir y controlar la elaboración de los planes y programas que debe aplicarse en la empresa de acuerdo a los lineamientos de la planificación estratégica vigente de la empresa y velar por su cumplimiento		Planificación y Modelo de Gestión empresarial	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento estratégico	Alto	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.
Dirigir y controlar la elaboración y ejecución del POA y el PAC de la empresa SEPRUN		Planificación y Administración de empresas	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Orientación y asesoramiento	Alto	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Gestionar el proceso de reclamo y recursos administrativos relacionados con sus atribuciones y responsabilidades a nivel Gerencial		Leyes y reglamentos vigentes acorde a la gerencia	Pensamiento crítico	Alto	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
			Planificación y gestión	Alto	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
Garantizar el servicio de la atención de trámites y atención a la usuarios externos e internos		Administración de empresas, diseño empresarial	10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Coordinar el mejoramiento de la oferta empresarial y optimizar los recursos personal y administrativos		Planificación estratégica	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Trabajo en Equipo	Alto	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, y otros.
Aprobar la contratación del personal		Talento humano	Iniciativa	Alto	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
			Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Nota: Descripción y perfil del Puesto para la empresa de SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2023)

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

La metodología que se aplicará en el presente proyecto es una metodología mixta, que combina elementos de investigación cuantitativa y cualitativa. Esta elección se basa en la necesidad de comprender de forma detallada el proceso de reclutamiento de personal en la empresa SEPRUN, así mismo en evaluar cuantitativamente el impacto de las mejoras en estos procesos.

3.1 Método Deductivo

El método deductivo es una técnica utilizada en investigación, “método por el cual se procede lógicamente de lo universal a lo particular” (Real Academia Española , 2019). Este método nos permitirá identificar las características específicas de un puesto, en base al diccionario de competencias de la empresa SEPRUN. Además, contribuye a realizar entrevistas de manera personal para analizar las competencias necesarias para el desempeño de cada cargo dentro de la empresa.

3.2 Método Inductivo

El método inductivo es una técnica utilizada en la investigación que “permite pasar de hechos particulares a los principios generales” (León & Garrido, 2007, pág. 84) , para desarrollar una teoría a partir de una premisa general y luego comprobar su validez a través de observaciones empíricas. Para el presente trabajo, será una herramienta útil que nos ayudará a analizar los puestos y las competencias aplicables a los cargos. En este sentido, se procederá a analizar las competencias generales y específicas de la organización,

3.3 Fuentes de datos e información

Las fuentes y técnicas de recolección de información que hemos utilizado para recabar la información son:

Fuentes primarias. - Se utilizará el protocolo de la entrevista para la recopilación de la información e identificación de funciones de los puestos en la empresa SEPRUN, para la implementación del diseño de los procesos del modelo de gestión por competencias.

Además, se realizó una entrevista abierta al gerente de la empresa, donde se pudo explicar y comentar abiertamente sobre sus necesidades y perspectiva de los cargos a implementar.

Tabla 4

Estructura Orgánica y Funcional de la Empresa SEPRUN

NIVEL	UNIDAD	CONFORMADO	MISIÓN	RELACIONES DE DEPENDENCIA	SUPERVISIÓN
Ejecutivo	Gerencia	Gerente Genral	Dirigir y administrar la Compañía, cumplir la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, en el marco de las estrategias y resoluciones fijadas por el accionista y los deberes y atribuciones señalados en los estatutos.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> •Asesoría Jurídica •Secretaría de Gerencia •Contabilidad •Departamento de Talento Humano •Departamento de Marketing
Asesoría	Juridica	Asesor Jurídico	Brindar asesoría y apoyo en temas jurídicos a todas las áreas de la empresa, orientadas al cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones,	Alta Gerencia	N/A
	Gerencia	Secretaria de Gerencia	Asistir y asesorar al gerente en la formulación y elaboración de informes y comunicaciones; y coadyuvar al cumplimiento de las tareas del área de Secretaría General.	Alta Gerencia	Recepcionista
		Recepcionista	Brindar apoyo en las actividades de Telefonía de la Central y dar apoyo a las diferentes áreas con el fin de que estas puedan prestar un servicio ágil y oportuno.	Secretaría de Gerencia	N/A
	Contabilidad	Contador	Administrar la información financiera y contable de la empresa, cumplimiento con las normas y principios de contabilidad establecidas tanto por los Organismos de Control.	Independiente	Asistente Contable
Administrativo		Asistente Contable	Efectuar registros contables de las diferentes cuentas, revisando, clasificando los documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realiza la empresa.	Contador General	N/A
	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Dirigir, planificar y organizar los procesos del departamento de Talento Humano de acuerdo con las políticas, normativa y valores instituciones	Alta Gerencia	Asistente de Talento Humano
		Asistente de Talento Humano	Realizar procesos de nómina, así como ejecutar procesos de vinculación, desarrollo y desvinculación de personal de acuerdo con la normativa vigente y estándares de calidad.	Jefe de Talento Humano	N/A
	Marketing	Jefe de Marketing	Desarrollar estrategias, acciones de comunicación y marketing para el posicionamiento de la marca y fortalecimiento de la presencia digital.	Alta Gerencia	Diseñador
		Diseñador	Gestionar desde la creatividad los recursos gráficos que apoyen la ejecución del plan de la unidad de negocio Seprun.	Jefe de Marketing	N/A
	Comercial	Asesor Comercial	Elaborar un plan comercial anual para captar clientes, brindando los servicios que presta la empresa SEPRUN, garantizando una atención de excelencia.	Alta Gerencia	Asistente de Ventas
Comercial		Asistente de Ventas	Garantizar una atención de excelencia a los clientes y público en general ofreciéndoles los servicios de la empresa SEPRUN, para abrir nuevos mercados.	Asesor Comercial	N/A

Nota. Estructura Orgánica y Funcional de la Empresa SEPRUN Fuente: elaboración propia. (2023).

Fuentes secundarias. – En el desarrollo del presente proyecto se considera como fuentes de información secundaria: artículos de revistas, editoriales, biografías, internet.

3.4 Definición de Plantilla Óptima

La plantilla de talento humano debe estar alineada a los objetivos de la empresa. La finalidad es determinar el número de personas necesarias para desempeñar y desarrollar cada uno de los entregables por cada unidad administrativa. Se la define como “una matriz que consolida información” (Ministerio de Educación, 2013).

- a. Esta plantilla debe ser levantada por cada unidad administrativa con los productos/entregables que se ejecutan en cada una de ellas, a continuación, se describirá las actividades secuenciales por cada uno de los productos detallados en la plantilla óptima.
- b. Una vez definidas las actividades, se establecerá quien las va a ejecutar; si es el jefe o el asistente o analista, en el caso de ser el jefe se denominará Gestión y para el analista se denominará Operativo, una vez que se haya definido esto se determinará la periodicidad con la cual se desarrollan las actividades, mismas que pueden ser: anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, o diarias.
- c. Para continuar se define el número de entregables por cada actividad secuencial y el tiempo que nos toma realizarlo; por último, se asignan los porcentajes de participación de cada de las personas que forman parte de la unidad administrativa.

Para el presente trabajo se ha realizado el levantamiento de las plantillas óptimas de las siguientes unidades administrativas: Contabilidad, Talento Humano, Jurídico, Comercial, Marketing.
(Ver gráfico 10)

Gráfico 10

Plantilla Óptima- Gestión Comercial

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SEPRUN		PLANTILLA DE TALENTO HUMANO					NIVEL TERRITORIAL: PROVINCIAL								
MACROPROCESO AL QUE PERTENECE: COMERCIAL		AÑO 2023					FECHA: 2020-02-17								
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ELABORAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) DE LA UNIDAD DISTRITAL DE TALENTO HUMANO.	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN MINUTOS POR PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO (Considerar el tiempo de desarrollo)			PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD						Validación
						No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la Frecuencia)	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Dirección	Ejecución (Cálculo de procesos)	Ejecución (Seguimiento de procesos)	Control de procesos	Ejecución de procesos de apoyo	Tareas	
Buscar y proponer iniciativas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades.	Disponer la generación de iniciativas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Operativa	Memorando de disposición	SEMESTRAL	1	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar propuestas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Operativa	Borrador de propuesta firma de convenios	SEMESTRAL	1	150	200	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Revisar propuestas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Operativa	propuesta firma de convenios revisada	SEMESTRAL	1	150	200	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar propuestas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Operativa	propuesta firma de convenios aprobada	SEMESTRAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Realizar en forma permanente, la búsqueda, prospección y conexión de nuevos clientes, para el todo los servicios que brinda la empresa	Disponer la búsqueda de captación de nuevos clientes	Operativa	Memorando de disposición	MENSUAL	1	20	25	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Definir la estrategia de captación y generar propuesta	Operativa	Plan de acción	MENSUAL	1	120	240	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Revisar la propuesta de captación de clientes	Operativa	Propuesta de captación de clientes	MENSUAL	1	300	350	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar la propuesta de captación de clientes	Operativa	Propuesta de captación de clientes aprobada	MENSUAL	1	120	360	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Reportar y entregar al Gerente General, hojas de ruta en la visita a campo.	Disponer la generación de reportes y hojas de ruta	Operativa	Memorando de disposición	QUINCENAL	1	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar visitas de capto a clientes	Operativa	Cronograma de visitas	QUINCENAL	1	240	260	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar hojas de ruta de las visitas realizadas	Operativa	Hojas de ruta	QUINCENAL	1	240	260	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar informe de resultados de las visitas de campo	Operativa	Informe de resultados	QUINCENAL	1	240	260	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar informe de resultados de las visitas de campo	Operativa	Informe de resultados aprobado	QUINCENAL	1	360	420	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Generar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Disponer la generar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Operativa	Memorando de disposición	TRIMESTRAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Generar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Operativa	Reportes	TRIMESTRAL	1	320	480	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Revisar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Operativa	Reportes revisados	TRIMESTRAL	1	300	350	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar la información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Operativa	Reportes aprobados	TRIMESTRAL	1	320	480	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Asesorar en forma ágil, cordial y personalizada a los clientes, proporcionando toda la información sobre los servicios que la empresa SEPRUN ofrece.	Disponer el asesoramiento en forma ágil, cordial y personalizada a los clientes, proporcionando toda la información sobre los servicios que la empresa SEPRUN ofrece.	Operativa	Memorando de disposición	MENSUAL	1	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar el asesoramiento en forma ágil, cordial y personalizada a los clientes, proporcionando toda la información sobre los servicios que la empresa SEPRUN ofrece.	Operativa	Bitácora de atención al público	MENSUAL	1	60	90	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Disponer que la información de los clientes se mantenga permanentemente actualizada y actualizar dicha información en cada oportunidad de contacto	Operativa	Memorando de disposición	MENSUAL	1	60	90	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Propender a que la información de los clientes se mantenga permanentemente actualizada y actualizar dicha información en cada oportunidad de contacto	Realizar la actualización de la base de datos de los clientes	Operativa	Base de datos	SEM ANUAL	1	240	270	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Revisar la base de datos actualizada	Operativa	Base de datos	SEM ANUAL	1	240	480	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	✓
	Disponer la elaboración de estadística respecto a servicios captados	Operativa	Memorando de disposición	MENSUAL	1	120	380	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Generar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre los clientes atendidos en oficina con los respectivos servicios captados	Elaborar informe estadístico de los servicios captados	Operativa	Informe estadístico	MENSUAL	1	200	230	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar informe estadístico de los servicios captados	Operativa	Informe estadístico aprobado	MENSUAL	1	300	350	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓

ESTRUCTURA POSICIONAL DE PRODUCTOS	0	1	0	1	0	0
------------------------------------	---	---	---	---	---	---

Nota. El gráfico muestra la plantilla óptima de la unidad Comercial de la Empresa SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2023)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La empresa Seprun cuenta con 6 unidades administrativas; Gerencia, Asesoría jurídica, Talento Humano, Contabilidad, Marketing y Comercial; para efecto del siguiente estudio se ha realizado el levantamiento de las plantillas optimas por cada una de las unidades antes mencionadas (VER ANEXO D)

3.5 Levantamiento de Perfiles

Una vez que se conoce las funciones y entregables de cada una de las unidades administrativas y a su vez se ha determinado la plantilla óptima para cada una de ellas se ha definido cuales son los perfiles de puestos que necesita la Empresa SEPRUN para poder desarrollar y cumplir con sus objetivos estratégicos.

En el presente estudio se ha realizado el levantamiento de doce perfiles de puestos que se ajustan a las necesidades de la Empresa Seprun.

Gráfico 11

Perfil del Puesto de Gerencia

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	QTH-001	INTERFAZ Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación del Puesto:	Gerencia			Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Economía	
Nivel:	Profesional					
Unidad Administrativa:	Gerencia					
Not:	Dirección					
Remuneración:	1,500,000					
Ámbito:	Provincial					
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Dirigir y controlar la implementación de las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios de la empresa SEPRUN, en todos sus niveles y modalidades, con el objetivo de fortalecer la gestión empresarial			Tiempo de Experiencia:	5 - 6 años		
			Especificidad de la experiencia	Gestión, Planificación y Sistemas Gerenciales		
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
			Temática de la Capacitación			
			Administración de Empresas, Economía			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Dirigir y controlar la elaboración de los planes y programas que debe aplicarse en la empresa de acuerdo a los lineamientos de la planificación estratégica vigente de la empresa y velar por su cumplimiento		Planificación y Modelo de Gestión empresarial		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Pensamiento estratégico	Alto	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.
Dirigir y controlar la elaboración y ejecución del POA y el PAC de la empresa SEPRUN		Planificación y Administración de empresas		Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
				Orientación y asesoramiento	Alto	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Gestionar el proceso de reclamo y recursos administrativos relacionados con sus atribuciones y responsabilidades a nivel Gerencial		Leyes y reglamentos vigentes acorde a la gerencia		Pensamiento crítico	Alto	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
				Planificación y gestión	Alto	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estableciendo la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES						
Garantizar el servicio de la atención de trámites y atención a la usuarios externos e internos		Administración de empresas, diseño empresarial		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Trabajo en Equipo	Alto	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, y otros.
Coordinar el mejoramiento de la oferta empresarial y optimizar los recursos personal y administrativos		Planificación estratégica		Iniciativa	Alto	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
				Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Aprobar la contratación del personal		Talento humano				

Nota. El gráfico muestra el perfil de puesto de la Gerencia para la Empresa SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2023).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Una vez determinada la plantilla optima se realiza el levantamiento de 12 perfiles de puesto de trabajo, mismos que se encuentran alineados a las necesidades y objetivos de la empresa Seprun (VER ANEXO E)

A continuación, se detalla un resumen de la gestión de talento humano, aplicando este conjunto de procesos los resultados empresariales serán óptimos con la plena participación de cada colaborador. Para ello, se establecen enfoques centrados en el ser humano que mejoran el clima laboral, el logro de metas e incluso el crecimiento personal y profesional de cada trabajador

Gráfico 12

Gestión del Talento Humano



Nota. En este gráfico muestra los componentes de la Gestión de Talento Humano. Fuente: Elaboración propia (2023).

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La atracción de talento es una de las claves para que una empresa triunfe. Muchos profesionales buscan un trabajo con condiciones ideales (horario flexible, mejor salario, etc...) en el que poder desarrollar todo su potencial. Por ello, el objetivo principal es encontrar una estrategia para la atracción y selección de los mejores talentos del mercado.

La selección de candidatos adecuados para el puesto puede contribuir al buen funcionamiento de la empresa, siendo este el primer paso y fundamental en las organizaciones. El proceso de selección es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que ayudará a reducir la rotación de empleados y brindará a la empresa beneficios medibles.

El mejorar el proceso de selección de personal es responsabilidad del departamento de Talento Humano, pero también son responsables los líderes de cada unidad que eligen al colaborador, ya que son parte de la decisión en la selección.

Implementar estrategias y procesos que se basen en las realidades y limitaciones del negocio con el único propósito de promover la innovación, la competitividad y el desarrollo social es una tarea ardua y exigente para cualquier organización. Por ello comenzar por establecer un proceso de reclutamiento, selección y contratación es un buen punto de partida.

Este proceso de reclutamiento, selección y contratación está dirigido a la empresa SEPRUN y a los responsables de la selección del personal, los mismos que están conformados por Jefe de Talento Humano, Asistente de Selección, Líderes de cada unidad solicitante y al Gerente General.

4.1 Objetivo de la Propuesta

Brindar a la empresa SEPRUN, una guía adecuada y de fácil implementación de las herramientas fundamentales que se deben aplicar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

4.2 Alcance

La presente propuesta comprende el diseño e implementación del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa SEPRUN; que describa las actividades, roles y responsabilidades del personal involucrado, considerando que es una empresa que recién está iniciando en el mercado.

4.2.1 *Guía para la implementación del proceso de reclutamiento*

- En el diseño del proceso de reclutamiento, selección y contratación será aprobado tanto por el Gerente General como por el Jefe de Talento Humano.
- El Jefe de Talento Humano será el responsable de socializar a todo el personal su proceso y cumplimiento de este.
- Para el funcionamiento del proceso de reclutamiento deberá aplicar herramientas de vanguardia orientadas a la transformación digital y serán actualizadas de acuerdo a las necesidades que se vayan generando en la empresa; mismas que serán revisadas y aprobadas por el Gerente General y el Jefe de Talento Humano.

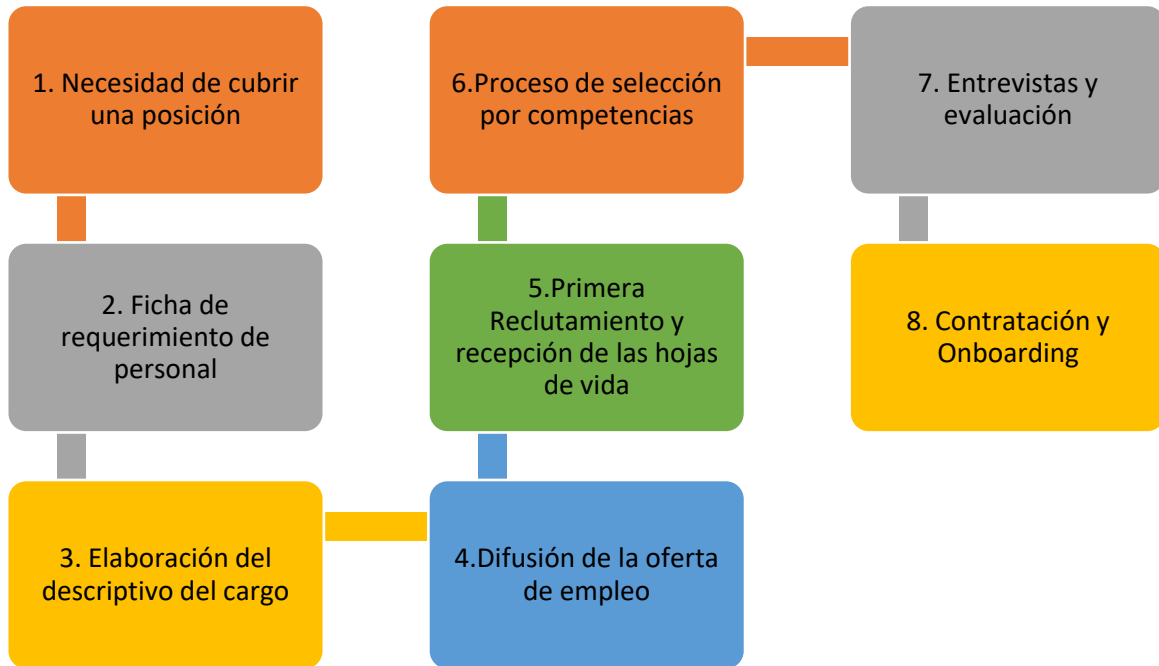
4.2.2 *Responsables*

Los responsables del análisis y selección del personal son el Jefe y Asistente de Talento Humano. En ausencia de estos funcionarios asumirá bajo su responsabilidad el Gerente General.

4.2.3 Pasos del proceso de reclutamiento, selección y contratación

Gráfico 13

Proceso de Reclutamiento, selección y contratación



Nota. El gráfico muestra el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la Empresa SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2023).

4.3 Procedimiento del reclutamiento, selección y contratación

4.3.1 Reclutamiento

a. Necesidad del personal

En la empresa SEPRUN, los jefes de cada unidad son responsables de presentar una solicitud de contratación de personal, sujeto a la aprobación del Gerente General, para su ejecución por el departamento de Talento Humano.

Gráfico 14

Ficha de requerimiento de personal

SEPRUN TALENTO HUMANO FICHA DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL				
FECHA DE SOLICITUD:		DD	MM	AAAA
		1	4	2023
I. INFORMACION SOBRE EL CARGO				
CARGO:	N° DE CARGOS SOLICITADOS:	DIRECCIÓN / AGENCIA / OFICINA ESPECIAL:		
Asistente de Talento Humano	1	Loja		
II. INFORMACION SOBRE LA VACANTE				
LA VACANTE RESPONDE A:		MOTIVO DE LA VACANTE:		
Creación del cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Renuncia del titular	<input type="checkbox"/>	
Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/>	Promoción o traslado	<input type="checkbox"/>	
Reestructuración del cargo	<input type="checkbox"/>	Incapacidad	<input type="checkbox"/>	
Reemplazo definitivo	<input type="checkbox"/>	Terminación del contrato	<input type="checkbox"/>	
NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN REEMPLAZA		Licencia de maternidad	<input type="checkbox"/>	
N/A		Vacaciones	<input type="checkbox"/>	
		Incremento de labores	<input checked="" type="checkbox"/>	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO				
1.- Atiende requerimientos y solicitudes del personal vinculados a la gestión de Talento Humano				
2.- Registra las evaluaciones de periodos de prueba del personal nuevo y envía notificaciones de evaluaciones a los jefes inmediatos antes de los 90 días				
3.- Implementar, evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de planes de carrera y sucesión del personal.				
4.- Apoyar en la recopilación, registro, actualización y archivo de asistencia, novedades y acciones de pe				
VI. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE				
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SOLICITANTE	CARGO	DIRECCIÓN / AGENCIA / OFICINA ESPECIAL		
<hr/> FIRMA DEL SOLICITANTE				
ANALIZADO POR:	APROBADO POR:	EXTRAPRESUPUESTARIO		
TALENTO HUMANO	FIRMA DEL GERENTE GENERAL	FIRMA DEL CONTADOR		

Nota. Este gráfico representa la ficha de requerimiento de personal, solicitada por cada líder de la unidad en la empresa SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2023).

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Al ser una empresa nueva que no cuenta aún con los líderes de cada área, por ello en esta ocasión será presentada la solicitud de contratación por el Gerente General.

En el caso de existir alguna inconsistencia en el formato, será devuelta para su corrección y posterior a ello será enviada al departamento de Talento Humano para que continúe con el proceso.

b. Elaboración / validación del descriptivo de cargo

Se analizan los descriptivos de cargo y se verifica la existencia del puesto, en el caso de no haber y de requerir por parte de alguna unidad, tendrá que ser escalado al Gerente General para el análisis pertinente de la creación del cargo. **(VER ANEXOS E)**

Actualmente hay la disponibilidad de diez vacantes aprobadas desde la alta Gerencia, dando inicio al proceso de selección.

c. Difusión de la oferta de empleo

Esta fase es clave en la gestión de Talento Humano, ya que tiene la responsabilidad de publicar las ofertas de empleo en los canales recomendados como: el portal de socio empleo, página web de la empresa y LinkedIn, con el objetivo de encontrar candidatos idóneos que cumplan con los requerimientos del trabajo, permitiendo a la empresa SEPRUN potenciar su marca empleadora y su reputación en el mercado laboral.

Gráfico 15

Postulación a vacantes, mediante la página Web empresarial



Nota. El gráfico muestra la página web empresarial de SEPRUN, en donde los interesados pueden postular a vacantes Fuente: Elaboración propia (2023)

En este proceso de contratación de nuevo personal se realizará la difusión mediante una convocatoria externa, ya que dentro de la empresa actualmente no existen colaboradores para realizar un reclutamiento interno, es necesario realizar un análisis más profundo de la información de los postulantes ya que son desconocidos para la empresa, con la finalidad de elegir los candidatos más idóneos para el cargo.

El Departamento de Talento Humano, procede a realiza las publicaciones de las vacantes en las diferentes plataformas con las que cuenta la empresa como socio empleo y LinkedIn en donde consten la descripción del cargo, perfil profesional, formación académica, experiencia laboral requerida.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Gráfico 16

Modelo de anuncio para convocatoria externa

MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
<p>SEPRUN, se encuentra en la búsqueda de un Asistente de Talento Humano, cuyas funciones principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Apoyar en la planificación y ejecución de los procesos de reclutamiento y selección. * Apoyar en los procesos de evaluación de desempeño, clima y cultura organizacional *Apoyar en el seguimiento del plan de capacitación del personal. * Apoyar en la inducción general al personal <p style="text-align: center;">Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Título profesional en Psicología Organizacional, Ing. Comercial o afines relacionados al área. * Experiencia mínima de un 1 año en posiciones similares. * Disponibilidad de tiempo completo <p style="text-align: center;">Conocimientos Requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reclutamiento y Selección de personal * Gestión de Talento Humano <p style="text-align: center;">Competencias Requeridas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Orientación a Resultados * Trabajo en Equipo * Capacidad de Análisis * Orientación al Cliente * Proactividad * Planificación y Orientación <p style="text-align: center;">Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ofrecemos un paquete remunerativo competitivo. * Desarrollo profesional * Excelente ambiente de trabajo <p>¡Mejoramos la calidad de vida de las personas. ¡Únete a trabajar en SEPRUN!</p> <p>SEPRUN, es una empresa que brinda servicios de capacitación de calidad a personas y empresas en diversos ámbitos administrativos, mediante la participación de profesionales y el uso de herramientas de vanguardia orientadas a la transformación digital, sustentando nuestro trabajo en los principios y valores de nuestra empresa.</p>

Nota. El gráfico muestra modelo de convocatoria externa para la publicación de reclutamiento en las aplicaciones de Socio Empleo y LinkedIn, Fuente: Elaboración propia (2023).

4.3.2 Selección

4.3.2.1 Primera Selección-Recepción de las hojas de vida

El proceso de selección de personal da inicio cuando hay una vacante generada por la salida de un trabajador sea por motivos de renuncia, jubilación u otras causas justificadas por el empleador.

Bajo este concepto, en esta etapa se realiza una revisión previa a de las hojas de vida remitidas por los postulantes, tanto en la página web de la empresa como en las demás plataformas en las cuales se ha publicado las vacantes.

Es en este punto en el cual se revisa los siguientes aspectos:

- Formación del postulante: con el perfil de puesto se debe considerar si cumple con la instrucción formal requerida.
- Años de experiencia: podrán ser validados con los certificados de trabajo emitidos por el postulante, mismos que se podrá contrastar con el perfil de puesto.
- Historia laboral y permanencia en cada puesto de trabajo: esto permitirá definir la estabilidad del postulante en cada uno de los puestos. Además, esto permitirá determinar si el postulante cuenta con la experiencia en puestos similares al ofertado por la empresa Seprun.
- Competencias y habilidades: en la mayoría de las hojas de vida los postulantes describen sus fortalezas o habilidades, esto constituye un insumo adicional para la Unidad de Talento Humano al momento de seleccionar a los candidatos potenciales.

4.3.2.2 Proceso de Selección por Competencias

El proceso desarrollado por la Gestión de Talento Humano se enfoca en la identificación de las competencias y a la par se evalúa el perfil del postulante frente a estas competencias.

Un adecuado proceso de selección permitirá a la Empresa Seprun vincular al talento humano más idóneo para el desarrollo de las actividades y productos que genera a la empresa; esto alineado a su Misión y objetivos empresariales.

4.3.2.3 Diccionario de Competencias

Las competencias son habilidades que vamos adoptando a lo largo de nuestra profesión las cuales apoyan al conocimiento personal y desarrollo profesional a fin de utilizarlas para el cumplimiento de actividades específicas inherentes al cargo que se desarrolle o que se ejecuta.

Un mercado tan competitivo las empresas buscan contar con el personal que se ajusten a los perfiles y que cumplan con las habilidades que se requieren para ejecutar las actividades que demandan el puesto, por ello es importante la aplicación adecuada de estas competencias al realizar un proceso de selección con el fin de vincular a profesionales capaces de enfrentar nuevos retos dentro de la empresa.

En el gráfico 17 y 18 se muestran el listado de competencias laborales a ser consideradas en el proceso de selección, para cada competencia se ha definido una pequeña introducción, permitiendo establecer para cada nivel lo que se espera de la competencia, tanto técnica y conductual; por lo tanto se define las siguientes:

Competencias Técnicas. - son aquellas habilidades específicas para desempeñar un puesto, es decir el conocimiento que deben poseer para desarrollar las actividades y la habilidad para poder desempeñar las mismas.

Competencias Conductuales. – hacen referencia a las capacidades y habilidades que tiene una persona para desenvolverse en diversas situaciones laborales.

Gráfico 17

Detalle de competencias Técnicas

COMPETENCIAS TÉCNICAS					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	1	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			2	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			3	Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	4	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			5	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			6	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	7	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			8	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			9	Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	10	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos
			11	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			12	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	13	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			14	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			15	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	16	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			17	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			18	Bajo	Analiza y corrige documentos.
7	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	22	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			23	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			24	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
8	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	25	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			26	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			27	Bajo	Clasifica documentos para su registro.
9	Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	28	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			29	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			30	Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

10	Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	31	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			32	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			33	Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
11	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	34	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			35	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			36	Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
12	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	37	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			38	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			39	Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
13	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	40	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			41	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			42	Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
14	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	58	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			59	Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			60	Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
15	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	64	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			65	Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			66	Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
16	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	73	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			74	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			75	Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
17	Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	82	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			83	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			84	Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
18	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	85	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			86	Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			87	Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

Nota. El gráfico detalla las competencias técnicas de los perfiles de puestos, Fuente: Ministerio de Trabajo (2023).

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Gráfico 18

Detalle de Competencias Conductuales

COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	1	Alto	Creación de un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			2	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			3	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	4	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			5	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			6	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	7	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			8	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			9	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	10	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			11	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			12	Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	13	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			14	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			15	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	16	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			17	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			18	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	19	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			20	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			21	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	22	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			23	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			24	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.

Nota. El gráfico detalla las competencias conductuales detalladas en los perfiles de puestos, Fuente: Ministerio de Trabajo (2023).

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.3.2.4 Perfiles de Puesto

Los perfiles de puesto recopilan la descripción específica del puesto que se requiere, así como la misión, y detalle de las actividades.

Una vez definida la plantilla óptima del personal para la Empresa de Seprun se ha determinado la necesidad de levantar doce perfiles de puestos que se ajustan a la estructura orgánica de la empresa. Estos perfiles han sido desarrollados considerando las necesidades propias de la empresa Seprun y la interacción directa que se ha podido mantener con el Gerente General y jefe de Talento Humano.

Las competencias técnicas y conductuales que se consideran en los perfiles se ajustan a las actividades y responsabilidades que tienen cada uno de los puestos, tal como se detalla en el diccionario de competencias; adicionalmente se asigna una ponderación de alto, medio y bajo esto en concordancia a los entregables de cada unidad administrativa. (VER GRÁFICO 19)

Gráfico 19

Descripción y Perfil del Puesto

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GTH-006	INTERFAZ: Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel	
Denominación del Puesto:	Asistente Contable			Área de Conocimiento:	Contabilidad, Finanzas y Auditoría.
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Contabilidad				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Remuneración:	500,00				
Ámbito:	Provincial				
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Efectuar registros contables de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realiza la empresa SEPRUN		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia	1. Puesto Previo: Asistente Contable		
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		Temática de la Capacitación			
		Contabilidad General, manejo del SUT, IESS			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Cumplir las obligaciones tributarias y de los organismos relacionados, generadas por las actividades propias de la operación	Ley de Régimen Tributario Interno	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
		Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
Realizar anticipo a proveedores y empleados (viáticos y subsistencias)	Manejo de solicitudes de Proveedores y Viáticos	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	
		Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	
Contabilizar liquidaciones de haberes de trabajadores y ex trabajadores	IESS, Ministerio de Trabajo	Manejo de Recursos Materiales	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
Realizar las declaraciones del IVA, impuesto a la renta, anexos del informe tributario, envío del ROTEF al SRI;	Ley de Régimen Tributario Interno	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
		Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informado a los demás.	
Realizar conciliaciones bancarias	Manejo de Estados de Cuenta Bancarios	Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.	
		Flexibilidad	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	
Las demás funciones que le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior y por normativa o disposiciones de los organismos de control, dentro del ámbito de su misión.	Normas y Principios de Contabilidad	Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	
		Aprendizaje Continuo	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.	

Nota. El gráfico describe el perfil del puesto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Gráfico 20

Análisis del Puesto

SEPRUIN SERVICIOS PROFESIONALES UNIDOS		PERFIL DE VALORACIÓN		Nº	
IDENTIFICACIÓN GENERAL		Nombre del Aspirante:			
UNIDAD O PROCESO:		Nº de Requerimiento			
PUESTO Solicitado:		FECHA DE REGISTRO DE TÍTULO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO					
COMPETENCIAS					
INSTRUCCIÓN FORMAL 0		EXPERIENCIA 0			
Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. PUNTOS					
Educación Básica	<input type="text"/>	15			
Bachiller	<input type="text"/>	45			
Técnico	<input type="text"/>	85			
Tercer año aprobado-Certificado de culminación de educación superior	<input type="text"/>	125			
Profesional de 2 a 4 años	<input type="text"/>	140			
Profesional - 5 años	<input type="text"/>	155			
Profesional - 6 años	<input type="text"/>	170			
Diplomado Superior	<input type="text"/>	180			
Especialista	<input type="text"/>	190			
Maestría o PHD	<input type="text"/>	200			
		NO PROFESIONALES		PUNTOS	
		Servicios	No requerida	<input type="text"/>	14
		Administrativo	No requerida	<input type="text"/>	28
		Técnico	3 meses	<input type="text"/>	42
			6 meses	<input type="text"/>	56
		PROFESIONALES			
		Ejecución de procesos			
		Técnico Superior	Hasta 6 años	<input type="text"/>	70
		Tecnológico Superior	Hasta 5 años	<input type="text"/>	70
		Tercer Nivel	Hasta 2 años 6 meses	<input type="text"/>	70
		Ejecución y supervisión de procesos	3 años	<input type="text"/>	84
		Ejecución y coordinación de procesos	4 años	<input type="text"/>	100
HABILIDADES DE GESTIÓN		HABILIDADES DE COMUNICACIÓN			
1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.	1	Ejecución y supervisión de procesos		
2	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.	2	Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo		
3	El trabajo se efectúa con flexibilidad de procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.	3	Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico		
4	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.	4	Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico especializado		
5	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.	5	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo		
valor <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5		valor <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5			
CALIFICACIÓN <input type="text"/>		CALIFICACIÓN <input type="text"/>			
puntos 20 40 60 80 100		puntos 20 40 60 80 100			
COMPLEJIDAD DEL PUESTO		TOMA DE DECISIONES			
CONDICIONES DE TRABAJO					
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implican riesgos ocupacionales	1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional		
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos con baja incidencia de riesgos ocupacionales	2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional		
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales	3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional		
4	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican considerable riesgo ocupacional	4	La toma de decisiones requiere de un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional		
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican alto riesgo ocupacional	5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional		
valor <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5		valor <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5			
CALIFICACIÓN <input type="text"/>		CALIFICACIÓN <input type="text"/>			
puntos 20 40 60 80 100		puntos 20 40 60 80 100			
RESPONSABILIDAD		CONTROL DE RESULTADOS			
ROL DEL PUESTO 0					
Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales					
NO PROFESIONALES		PUNTOS			
Servicios	<input type="text"/>	25			
Administrativo	<input type="text"/>	50			
Técnico	<input type="text"/>	75			
Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="text"/>	100			
PROFESIONALES					
Ejecución de procesos	<input type="text"/>	125			
Ejecución y supervisión de procesos	<input type="text"/>	150			
Ejecución y coordinación de procesos	<input type="text"/>	175			
				valor <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	
				CALIFICACIÓN <input type="text"/>	
				puntos 20 40 60 80 100	
PONDERACIÓN					
Puntaje Total <input type="text"/> 0		elaborado por: Asistente de Talento Humano			
		revisado por: Jefe de Talento Humano		fecha <input type="text"/>	
		aprobado por: Gerente General			

Nota. El gráfico explica el perfil de valoración del puesto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Una vez realizado el análisis del puesto se determinará una calificación al mérito de cada postulante mediante el análisis del perfil de puesto considerando lo siguiente: Perfil de Valoración.

Este formato será aplicado por el Asistente de Talento Humano a los perfiles que mas se ajustan a las necesidades de la Empresa Seprun a fin de establecer un puntaje mínimo para poder pasar la fase de preselección, será revisado por el jefe de Talento Humano y será aprobado por el Gerente General.

Tabla 5

Descripción de Puntajes para valoración de puestos

Puntaje Mínimo	Ponderación
De 300 a 600	Ejecutores de Proceso (personal operativo)
De 601 a 900	Coordinadores de Procesos (jefes de unidad)
De 901 a 1000	Dirección (Gerente General)

Nota. La tabla detalla los puntajes a ser considerados para la evaluación de puestos, Fuente: Elaboración propia (2023).

4.3.2.5 Entrevista

En este apartado el candidato responderá a determinadas preguntas de conocimientos básicos que requiere para desempeñar el cargo, y así se podrá evaluar la voluntad y proactividad que tiene para ejecutar las diversas actividades que deberá desarrollar en el cargo; la entrevista formal se llevará a cabo en primera instancia con el analista de Talento Humano, luego se desarrollará con el Gerente General y/o jefe del área en el cual se encuentre la vacante disponible. Se emitirá su criterio y se seleccionará al mejor candidato.

La entrevista se desarrollará por competencias, es decir, además de contar con su formación profesional el candidato debe contar con un plus de competencias conductuales que estén alineados a los objetivos, misión, visión de la empresa Seprun; esta entrevista no tendrá preguntas estructuradas sino más bien se mantendrá una característica peculiar en la que se pueda evaluar no solo conocimiento sino también aspectos conductuales, estructura familiar, historial laboral,

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

hobbies, actividades lúdicas, experiencias, desempeño académico, estabilidad; en primera instancia se identificarán estos factores y posteriormente durante la entrevista se podrá descubrir las competencias principales que tiene el candidato hacia la posición que aspira cubrir.

Las preguntas para evaluar competencias se deben desarrollar de la siguiente manera;

- ¿Qué situaciones difíciles has tenido que enfrentar en su puesto de trabajo?
- Si tuvieras un desacuerdo con tu jefe inmediato y compañeros de trabajo. ¿Cómo abordarías esta situación?
- ¿Alguna vez has asumido el rol de líder?
- ¿Cuáles son tus objetivos a corto plazo, y que actividades estás haciendo para alcanzarlos?
- ¿Qué harías si alguien emite un mal comentario, sobre algo que considerabas positivo?

Estos tipos de entrevista tiene el objetivo de evaluar habilidades, destrezas, actitudes de un postulante, haciendo que el proceso de selección se vuelva más sencillo y menos engorroso, si las preguntas durante la entrevista fluyen como parte de un dialogo y es menos estructurada. Con ello, se logra que el entrevistador obtenga información más fidedigna y pueda medir el grado de afinidad que tengan las partes para lograr un buen clima laboral, ya que la mayor cantidad del tiempo pasará en el trabajo y se debe garantizar un ambiente de trabajo saludable para que el candidato pueda equilibrar su vida personal, emocional, profesional y laboral, con ello pueda alcanzar resultados productivos y mejoras para la organización.

Durante la entrevista se deben considerar los siguientes parámetros;

- El entrevistador debe contar con el material de apoyo, es decir, hoja de vida, que le permite destacar los datos más importantes del candidato.

- Hay que considerar que la duración de la entrevista será de 30 minutos y respetar los tiempos establecidos a fin de que la entrevista no se llegue a entorpecer o perder la objetividad del proceso.
- Indispensable contar con un espacio físico privado, para que el candidato se sienta cómodo de expresar sus ideas y hable con total libertad, el entrevistador será encargado de crear un ambiente de confianza y la entrevista será productiva.
- Evitar los prejuicios o comentarios sobre la primera impresión del candidato, salvo si se trata de referencias laborales objetivas.

Como último paso se establece el cierre de la entrevista para agradecer al entrevistado por el tiempo proporcionado y la información que ha sido compartida y pedirle una breve opinión sobre la entrevista realizada.

4.3.2.6 Pruebas de Selección de Personal

La prueba evaluará al individuo en relación con el puesto de trabajo y contexto empresarial, para definir el desempeño de la persona, posteriormente a la entrevista realizada por su futuro jefe inmediato.

Durante este proceso, antes de la aplicación de la prueba se realizará una pequeña entrevista a fin de lograr que el evaluado se sienta cómodo y a gusto con el personal que le evaluará así también se puede observar que recursos utiliza el candidato para relacionarse con su entorno y cómo se comporta en una situación de evaluación.

Las pruebas tendrán duración de 40 minutos y se ha considerado tomar dos opciones

a. Test de personal 16PF

Este test tiene el objetivo de evaluar la personalidad y temperamento del candidato; esto de acuerdo con los procesos biológicos, psicológicos y sociales a los que ha sido expuesto el candidato a lo largo de su vida, por lo que ha desarrollado actitudes únicas y de difícil modificación.

El test de personalidad 16PF permite evaluar la estabilidad emocional del individuo, su proyección de seguridad en sí mismo, destaca cualidades extrovertidas o introvertidas, al igual que la sociabilidad del individuo, esto se determina con la aplicación de una batería de preguntas, segregadas en 16 factores elementales que se miden en las siguientes 4 dimensiones suplementaria;

- Extroversión
- Ansiedad
- Sensibilidad
- Independencia

Ejemplo de tipos de preguntas para competencias básicas

Expreso mis opiniones sin calcular las consecuencias:

1. Nunca
2. Rara vez
3. A veces
4. A menudo
5. Siempre

Me cuesta decir “No” por miedo a ser criticado:

1. Nunca
2. Rara vez
3. A veces
4. A menudo

5. Siempre

Me da vergüenza aceptar mis fallos:

1. Nunca

2. Rara vez

3. A veces

4. A menudo

5. Siempre

Ante una situación de desacuerdo con un compañero de trabajo, busco alternativas

conjuntas sin entrar en conflicto:

1. Siempre

2. A veces

3. Nunca

Tipos de preguntas para competencias genéricas

Tengo la capacidad para buscar diferentes soluciones a los problemas:

1. Nada

2. Poco

3. Bastante

4. Mucho

Reconozco mis capacidades y limitaciones:

1. Nunca

2. Rara vez

3. A veces

4. A menudo

5. Siempre

Ejemplo de tipos de preguntas para competencias específicas

Las preguntas específicas son muy importantes para captar las habilidades necesarias para un trabajo o tarea. En este bloque pueden utilizarse preguntas con respuestas más elaboradas y enfocadas en obtener información valiosa para el departamento de Recursos Humanos. Así tenemos las siguientes preguntas:

¿De qué forma te mantienes actualizado/a sobre todo lo que ocurre en tu sector?

1. A través de la prensa general
2. Siguiendo blogs especializados
3. Estoy suscrito/a a newsletters del sector
4. Mis compañeros de trabajo me cuentan las principales noticias
5. No estoy al día
6. Ninguna de las anteriores

¿Cómo organizas tus tareas y reuniones en el trabajo?

1. Dispongo de un gestor de tareas interno
2. Organizo mis tareas utilizando el correo electrónico
3. A través de alertas en el calendario
4. Lo tengo todo apuntado en mi cuaderno de notas
5. Dejo post-its en mi escritorio
6. Ninguna de las anteriores

b. Feedback 360

Esta técnica de evaluación nos permite conocer las competencias del empleado, para luego ser evaluado por diferentes colaboradores de la empresa incluso ser evaluado por si mismo, esta evaluación permite tener claro las debilidades del candidato a fin de trabajar sobre sus puntos flacos y poderlos corregir a fin de fomentar y Re potencializar su desarrollo profesional.

Los encargados de realizar el feedback 360 pueden ser; el empleador, supervisor, compañeros de trabajo, subordinados directos, y otros actores como clientes externos. Por consecuencia esta evaluación se aplicará únicamente a los cargos de mando medio y alto ya que son quienes tienen interacciones más variadas.

4.3.2.7 Examen Médico

Los exámenes médicos deben realizarse al candidato que va a ingresar a trabajar a SEPRUN, y en cumplimiento a la normativa legal vigente del Ministerio de Trabajo del Ecuador (Decreto 584 2005) Artículo 14 en el cual especifica que los empleadores serán responsables de que los trabajadores se sometan a exámenes médicos de preempleo, periódicos y de retiro, acorde a los riesgos a los que están expuestos en sus labores

El Analista de Talento Humano coordina con el médico de la compañía la realización de los exámenes pre ocupacionales, conforme se describe en el Procedimiento para evaluaciones médicas, El médico solicita los exámenes del candidato de acuerdo con el perfil del cargo y una vez realizados los exámenes ocupacionales, el Médico de la Empresa emite el Certificado de Aptitud Laboral.

4.4 Contratación y Onboarding

4.4.1 Contratación del Personal

Una vez que se ha culminado la fase de selección de personal, es decir escoger a él o los candidatos idóneos para que formen parte de la empresa; inicia el proceso de contratación de los mismos es decir la formalización del ingreso del personal y la celebración del acto administrativo correspondiente.

La unidad de Talento Humano de la empresa SEPRUN solicitará los siguientes documentos previos a la celebración del contrato de trabajo:

- Hoja de vida actualizada.

- Registro de los títulos académicos de la página de la SENESCYT.
- Mecanizado del IESS e historial de aportaciones.
- Certificados laborales.
- Certificados de capacitaciones de los últimos 5 años.
- Solicitud de acumulación o mensualización de decimos.
- Certificado de la cuenta bancaria.

Luego de la recepción de los documentos solicitados, se procederá a realizar el contrato de trabajo.

4.4.2 Contrato de Trabajo

En esta etapa la empresa SEPRUN utilizará para vincular a sus colaboradores el contrato indefinido con un periodo de prueba de 90 días, como lo estipula la Ley del Código de Trabajo.

Un contrato de trabajo es un acto administrativo en el que se celebran entre el trabajador; persona que se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales; y el empleador; que bajo su dependencia atribuye una remuneración fijada por acuerdo de las dos partes, remuneración que no debe ser menor al salario básico unificado establecido en Ecuador. (VER ANEXO F)

4.4.3 Inducción de personal

La inducción es una presentación general de la empresa en la cual se comentará la historia de la misma, como ha ido cambiando a través del tiempo, su misión, visión, objetivos empresariales, su estructura administrativa.

Además, se socializa horarios de entrada, salida, control de asistencia o formas de registro, obligaciones y responsabilidades, así como también se da a conocer los beneficios que percibirá al

formar parte de la empresa Seprun; esto acompañado de un recorrido guiado por las instalaciones de la empresa a fin de que se vaya familiarizando con la misma.

4.4.4 Afiliación del IESS y Registro en las Plataformas

Una vez legalizado y registrado el contrato y armado el expediente del candidato en la unidad de Talento Humano de la empresa SEPRUN, se procederá con el ingreso del candidato en la plataforma del IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social registrando el aviso de entrada.

Adicionalmente la unida de talento humano de la empresa Seprun debe realizar el registro de los contratos plataforma del SUT del Ministerio del Trabajo

(<https://sut.trabajo.gob.ec/mrl/loginContratos.xhtml>).

4.4.5 Onboarding

En esta etapa Seprun se encargará de informar a sus colaboradores recién contratados sobre todos los procesos y funcionamiento organizacional para lograr con éxito una integración positiva y que su proceso de incorporación sea una experiencia única que estimule al trabajador a querer crecer profesionalmente, fomentar el sentido de pertenencia hacia la organización, aumentar la productividad y contribuir a su bienestar psicosocial.

Por lo tanto, durante el proceso de Onboarding se realizará un monitoreo mensual del nuevo colaborador para brindarle apoyo y soporte en las dudas que surjan; esto por el lapso de 8 meses ya que en este tiempo el colaborador tendrá más claro si decidir irse o quedarse en Seprun; por lo cual nuestro objetivo principal es fidelizar al colaborador y disminuir los porcentajes de rotación.

En este sentido, será útil establecer una lista de pasos para que el nuevo integrante del equipo pueda llevarse la mejor impresión durante su primera semana.

1. Se asignará un Buddy, a fin de que esta persona pueda ilustrar y acompañar al colaborador a conocer donde se encuentra todo en la oficina y esté disponible para deslindar dudas y pueda direccionarle hacia la persona o área que necesite.
2. Asignar un espacio de trabajo, y asegurarse que el escritorio cuente con todos los suministros y equipos necesarios para comenzar a cumplir sus funciones.
3. Consultar con el nuevo compañero cual de sus dos nombres le gustan, y presentarlo así.
4. Realizar la entrega de un Welcome Pack como una caja de bienvenida que contendrá herramientas útiles para su incorporación, libreta, esfero y tasa corporativa.
5. Cronograma de reuniones introductorias con cada una de las áreas esto le dará a los colaboradores la oportunidad de conocer a su equipo de trabajo.
6. Proporcionar un organigrama y un directorio con correos y teléfonos.
7. Organizar un almuerzo o reunión corporativa.

Durante el primer mes el nuevo trabajador ya estará más familiarizado con su puesto de trabajo, por consecuencia se deberá realizar un feedback para identificar la actividad que aún le cueste comprender, en caso de presentar complicaciones se le asignará un mentor para que le pueda ayudar a equilibrar las actividades que le provoquen estrés.

El objetivo de esta etapa es continuar escuchando y actuando frente las diferentes situaciones que el colaborador presente, no solamente en el primer trimestre sino hasta después de los 6 meses de trabajo a fin de no perder el interés sobre cómo se siente en el desarrollo de sus funciones.

CAPITULO V.

5.1 Impacto financiero y laboral de la transformación digital

Encontrar los candidatos adecuados para ocupar los puestos vacantes dentro de la empresa SEPRUN requiere tiempo, recursos y un enfoque bien pensado. Por ello, en este proyecto se presentará un presupuesto de base cero, en donde se detallan los costes asociados al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; con el fin de obtener una fuerza laboral altamente calificada y comprometida con el crecimiento y desarrollo de la empresa. Este presupuesto incluye gastos de publicidad de vacantes, evaluación de postulantes, realización de entrevistas y pruebas de selección, verificación de referencias, análisis final, selección, contratación y la inducción de los mismos.

Si bien este proceso de evaluación de candidatos y selección de personal puede requerir una inversión sustancial, con el tiempo dará sus frutos y mejorará el rendimiento y productividad en la empresa, por ello el Gerente General, ha contratado la asesoría externa de un equipo multifuncional para el desarrollo del diseño del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa.

5.1.1 Presupuesto del proceso de reclutamiento, selección y contratación

5.1.1.1 Costo de los servicios profesionales

Tabla 6

Honorarios Servicios Profesionales:

COSTO DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES	
- Johanna Astudillo	\$800,00
- Daniela Gallardo	
- Rosa Gutiérrez	
- Mireya Tipantuña	
Total	\$800,00

Nota. La tabla 6 muestra el costo de los servicios profesional. Fuente: Elaboración propia (2023)

En el desarrollo de este proyecto se ha tomado en cuenta el pago de servicios profesionales de la consultoría externa por un valor de \$800.00, que incluye la recopilación de información, análisis de las necesidades o problemas, recomendaciones para resolverlos, implementación y capacitación al cliente y usuario, realizando un análisis y diagnóstico de la estructura empresarial, a fin de determinar los puestos de trabajo requeridos y así definir un banco de perfiles. Siendo tres integrantes quienes conforman este equipo multifuncional y las personas responsables de la ejecución de este; es importante recalcar que no se está considerando los beneficios de ley ya que no mantienen relación de dependencia para la empresa y este proyecto está planificado para ejecutarse en 2 meses: mayo y junio del 2023.

5.1.1.2 Costo para el desarrollo del proyecto

Tabla 7

Gasto de implementación del proceso

GASTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL			
Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
1	Plan celular corporativo	\$ 16,00	\$ 16,00
1	Paquete consultas buró de crédito	\$ 86,00	\$ 86,00
1	Proveedor externo pruebas psicométricas	\$ 400,00	\$ 400,00
1	Capacitaciones-personal (onboarding)	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Materiales de oficina para pruebas de conocimiento	\$ 20,00	\$ 20,00
1	Implementación de página Web	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Plan Pro Zoom	\$ 12,49	\$ 12,49
Total			\$ 1.234,49

Nota. La tabla 7 muestra el detalle de gastos del desarrollo del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Para la implementación del presente diseño de los procesos de selección de reclutamiento la empresa SEPRUN, tiene que considerar estos seis ítems como inversión para dar marcha al presente

proyecto, siendo herramientas básicas con las que tiene que contar el departamento de Talento Humano.

El total de los gastos establecidos es de \$1.234,49, que la organización deberá considerar en el primer año del presupuesto anual, bajo el contexto de que SEPRUN es una empresa de reciente creación.

Se presentará un prototipo de creación historia que se ajustan al proyecto que se está desarrollando para la Empresa SEPRUN, está enfocado a la definición clara del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal a ser aplicado en la misma, el cual esta ajustado a sus necesidades y alineado a los objetivos estratégicos.

Este prototipo nos permitirá mostrar a nuestro cliente de una forma ordenada paso a paso como debe ejecutarse el proceso en mención, estableciendo para cada fase un entregable y tiempos de ejecución.

La Empresa SEPRUN está conformada por la Gerencia y cuatro niveles administrativos (Ejecutivo, Asesoría, Administrativo, Comercial), actualmente tiene una nómina de 2 colaboradores (Gerente General y Jefe de Talento Humano), quienes fueron las personas a las cuales se aplicó la entrevista por el lapso de dos horas respectivamente, a fin de conocer las funciones, responsabilidades y necesidades del cliente y usuario final.

Una vez que se ha tenido claro el requerimiento y panorama empresarial, se realizó la reunión con el Gerente General y Responsable de Talento Humano para exponer el proyecto para implementar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la Empresa SEPRUN.

5.1.1.3 Costo de Socialización y Capacitación del Proceso de Reclutamiento Selección y Contratación

Tabla 8

Costos para Socialización y Capacitación

SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Impresión de material para capacitación	\$6*2	\$12,00	2 ejemplares del proyecto
Total socialización y capacitación		\$12.00	

Nota. La tabla 3 muestra el detalle del presupuesto para la socialización y capacitación del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Para este punto se ha considerado únicamente este rubro de la impresión del material que son dos ejemplares del proyecto, puesto que el valor de la socialización y capacitación está contemplado en los honorarios profesionales que se describen en la tabla 1.

Al concluir con el diseño del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para la empresa SEPRUN y aprobado por la Gerencia General, el equipo de consultores procederá a realizar la socialización y capacitación del mismo al personal que estará a cargo (Jefe de Talento Humano y al Gerente General), con la finalidad de brindarles las herramientas de trabajo para realizar un reclutamiento 2.0 (técnicas efectivas de reclutamiento y selección de personal y onboarding).

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto se detalla a continuación:

Tabla 9

Presupuesto total del proyecto

PRESUPUESTO TOTAL	
Descripción	V. Total
COSTO TOTAL DE SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 800,00
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.234,49
COSTO DE SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	\$ 12,00
	\$ 2.046,49

Nota. La tabla 4 se detalla el presupuesto total de \$2.046,49 para la implementación del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

5.2 Indicadores

5.2.1 *Human Capital Value Added*

El valor añadido de capital humano es un indicador o medida de valor financiero que un empleado promedio aporta a una organización.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$HCVA = \frac{\text{INGRESOS} - \text{COSTO TOTAL DEL PERSONAL}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS EQUIVALENTES}}$$

El Diseño del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación para la empresa SEPRUN, implica la definición de 12 de perfiles, mismos que se encuentran distribuidos conforme la estructura organizativa de la empresa.

Bajo este contexto, considerando que es una empresa que recién se está constituyendo en el mercado el presente análisis será la base sobre la cual se puedan realizar comparaciones y análisis de indicadores que permitan evaluar el avance e impacto del mismo en los años subsiguientes.

En la empresa SEPRUN se considera los siguientes rubros para el cálculo del HCVA

- **Ingresos Totales Anuales**

Se ha considerado un valor proyectado de ingresos en el año 2023 de \$ 155.011,92 esto en base a los servicios de capacitación y formación que la empresa SEPRUN oferta a las empresas privadas y públicas con quien el Gerente General mantiene buenas relaciones interpersonales para incrementar la firma de contratos y convenios en este periodo; dando así cumplimiento a su presupuesto anual y generando una utilidad en su primer año.

Tabla 10

Información referencial de los ingresos del primer año de la empresa SEPRUN

INGRESOS ACTUALES POR MES	
PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE 2023	
ENERO	\$ 11.800,24
FEBRERO	\$ 9.700,89
MARZO	\$ 10.690,14
ABRIL	\$ 14.820,65
TOTAL	\$ 47.011,92
PROYECCIÓN DE INGRESOS	
MAYO	\$ 13.500,00
JUNIO	\$ 13.500,00
JULIO	\$ 13.500,00
AGOSTO	\$ 13.500,00
SEPTIEMBRE	\$ 13.500,00
OCTUBRE	\$ 13.500,00
NOVIEMBRE	\$ 13.500,00
DICIEMBRE	\$ 13.500,00
TOTAL	\$ 108.000,00
INGREOS ANUALES	\$ 155.011,92

Nota. La tabla registra los ingresos actuales de la empresa SEPRUN, comprende del período de enero a abril y una proyección estimada en los próximos meses. Fuente: Elaboración propia (2023).

Se ha considerado esta información de los ingresos desde el mes de enero a abril previa verificación de las declaraciones mensuales ante el Servicio de Rentas Internas (SRI). Desde el mes de mayo hasta diciembre del 2023 se proyecta que la empresa SEPRUN, tenga un ingreso aproximado mensual de \$13.500, valor que servirá para cubrir los gastos operativos y administrativos de la empresa, presupuesto otorgado por el Gerente General.

- **Costos Totales**

Para el desarrollo del presente proyecto se ha considerado proyectar el costo de los 12 perfiles a ser implementados en la empresa SEPRUN como: remuneración y beneficios sociales, sin embargo es importante precisar que para el primera año no se está considerando el rubro de los Fondos de Reserva, pues conforme a lo establecido en el Código de Trabajo en su artículo 196 prevé lo siguiente: *“Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. (...)”*

Tabla 11

Detalle del costo anual de la nómina de SEPRUN

COSTO ANUAL NOMINA EMPRESA SEPRUN									
NRO.	CARGO	RMU MENSUAL	RMU ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL	VACACIONES	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	1.500,00	18.000,00	1.500,00	450,00	-	2.187,00	750,00	22.887,00
2	ASESOR JURIDICO	950,00	11.400,00	950,00	450,00	-	1.385,10	475,00	14.660,10
3	SECRETARIA DE GERENCIA	450,00	5.400,00	450,00	450,00	-	656,10	225,00	7.181,10
4	RECEPCIONISTA	450,00	5.400,00	450,00	450,00	-	656,10	225,00	7.181,10
5	CONTADOR	950,00	11.400,00	950,00	450,00	-	1.385,10	475,00	14.660,10
6	ASISTENTE CONTABLE	500,00	6.000,00	500,00	450,00	-	729,00	250,00	7.929,00
7	JEFE DE TALENTO HUMANO	950,00	11.400,00	950,00	450,00	-	1.385,10	475,00	14.660,10
8	ASISTENTE TALENTO HUMANO	500,00	6.000,00	500,00	450,00	-	729,00	250,00	7.929,00
9	JEFE DE MARKETING	950,00	11.400,00	950,00	450,00	-	1.385,10	475,00	14.660,10
10	DISEÑADOR	500,00	6.000,00	500,00	450,00	-	729,00	250,00	7.929,00
11	ASESOR COMERCIAL	650,00	7.800,00	650,00	450,00	-	947,70	325,00	10.172,70
12	ASISTENTE DE VENTAS	450,00	5.400,00	450,00	450,00	-	656,10	225,00	7.181,10
TOTAL MENSUAL		8.800,00	105.600,00	8.800,00	5.400,00	-	12.830,40	4.400,00	137.030,40

Nota. Está tabla indica la nómina mensual y anual del personal a contratar en la SEPRUN. Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla 8 se puede observar los costos totales del pago de nómina anual, por un valor total de \$137.030,40.

- Empleados Equivalentes

Para el presente análisis se considera a 12 colaboradores que conformarían el equipo de trabajo a tiempo completo (8 horas)

Cálculo de Human Capital Value Added

$$HCVA = \frac{\text{INGRESOS} - \text{COSTO TOTAL DEL PERSONAL}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS EQUIVALENTES}}$$

$$HCVA = \frac{155.011,92 - 137.030,40}{12}$$

$$HCVA = 1.498,46$$

La rentabilidad promedio de cada trabajador en la empresa SEPRUN, será de \$ 1.498,46

Una vez que se ha obtenido los resultados de este indicador se puede analizar la ganancia promedio por empleado que es de \$1.498,46; es decir que cada colaborador contribuirá al resultado final de una manera positiva conforme a la proyección antes detallada. Por ello el capital humano deberá de cumplir con las metas planteadas por la empresa SEPRUN.

5.2.2 Calcular el Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

Este indicador representa el valor en dólares que contribuirán los empleados en comparación con los recursos que el Gerente General gastará en ellos, incluidas las compensaciones, los beneficios y la capacitación. Esta métrica permitirá a la empresa

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

SEPRUN a comprender qué elementos ayudan y obstaculizan la productividad y el rendimiento empresarial.

FORMULA

$$\text{ROICH} = \frac{\text{INGRESOS} + \text{COSTO TOTAL DEL PERSONAL}}{\text{COSTO TOTAL DE PERSONAL}}$$

$$\text{ROICH} = \frac{155.011,92 + 137030.40}{137030.40}$$

$$\text{ROICH} = 2.13$$

Esto quiere decir que por cada 1 dólar invertido en nuestro capital humano se obtendrá un retorno USD 2.13

Los datos reflejados mediante este indicador le permiten al Gerente General determinar las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto al capital humano y garantizar que sus decisiones estén basadas en la información real. Haciendo esta proyección positiva se puede evidenciar que el retorno de la inversión es mayor que los gastos.


5.2.3 Calcular el Retorno de la Inversión de empleados – individual

Para el presente cálculo se debe realizar a nivel individual y conforme a la estructura orgánica de la empresa SEPRUN, la misma que está conformada por la Gerencia y cuatro niveles administrativos (Ejecutivo, Asesoría, Administrativo, Comercial), para efectos del presente se considerará el ROI del asesor comercial.

Colaborador: Asesor Comercial

Tabla 12

Detalle del costo anual del puesto Asesor Comercial



COSTO ANUAL/ASESOR COMERCIAL EMPRESA SEPRUN

NRO.	CARGO	RMU ANUAL	COMISIONES	RMU ANUAL+ COMISIÓN	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL	VACACIONES	TOTAL
11	ASESOR COMERCIAL	7.800,00	9.360,00	17.160,00	1.430,00	450,00	-	2.084,94	325,00	21.449,94

Nota. Está tabla indica la nómina detallada del Asesor Comercial. Fuente: Elaboración propia (2023).

Resultado esperado al año: \$40.000

Costo del trabajador: \$21.449,94

Inversión en desarrollo: \$400

Considerando que esta es una proyección ya que al momento este sería su primer año de funcionamiento de la empresa SEPRUN, se contemplaría una inversión en el desarrollo del personal por el valor de \$400.00 en el periodo 2023.

$$ROI = \frac{\text{Resultados (esperado)}}{\text{Costo total del trabajador} + \text{Inversión en desarrollo}}$$

$$ROI = \frac{40.000,00}{13.431,22 + 400,00}$$

$$ROI = 2,89$$

Esto quiere decir que por cada 1 dólar invertido en capital humano (asesor comercial) se obtiene un retorno de 2.89

Teniendo como resultado que los recursos que invierte la empresa SEPRUN con el asesor comercial (comisiones, los beneficios y la capacitación), están siendo retribuidos de manera positiva y generando ingresos para la empresa.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones generales

Una vez desarrollado el presente proyecto relacionado con el diseño del proceso de reclutamiento, selección y contratación de la empresa Seprun se puede concluir lo siguiente:

- Los procesos de reclutamiento selección y contratación debido a los avances tecnológicos han cambiado de lo tradicional a la implementación y uso de herramientas tecnológicas que han permitido optimizar recursos y tiempos de trabajo.
- La empresa Seprun está orientada a ejecutar procesos alineados a los cambios tecnológicos y que contribuyen al cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales.
- La empresa Seprun al ser nueva en el mercado tiene la posibilidad de implementar procesos acordes a la nueva realidad, optando por metodologías ágiles.
- El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal tendrá éxito o fracasará dependiendo de la estrategia que adopte la empresa para la implementación.
- Las técnicas de selección deben de ser las más adecuadas ya que son esenciales para atraer a candidatos calificados.
- La retroalimentación es un factor importante para detectar oportunidades de mejora y hacer los ajustes necesarios para el proceso.

6.1.1 Conclusiones específicas

- Para diseñar un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación, es clave identificar las necesidades de la empresa SEPRUN, así como un análisis profundo de cada vacante, competencias y la cultura organizacional.
- En la empresa SEPRUN, al aplicar paso a paso este proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, el departamento de Talento Humano podrá atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes existentes, mediante las diferentes redes sociales y portales de empleo.
- La implementación de herramientas tecnológicas en la gestión de talento humano, ayuda a que el proceso sea más rápido, eficiente y además reduce tiempo y costos, siendo base para desarrollar un proceso efectivo dentro de la empresa.
- En la empresa SEPRUN es necesario asignar el presupuesto suficiente para la implementación del proceso diseñado, de manera que se puedan lograr los objetivos planteados por el departamento de talento humano.
- La marca empleadora es indispensable dentro la empresa SEPRUN, por ello el desarrollo de su propia página web, le ayuda a tener una imagen positiva y atractiva resaltando su misión, visión, valores, cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

6.1.2 *Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto*

Una vez diseñado el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la empresa Seprun es importante analizar el cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados:

- Por cada unidad se ha realizado el levantamiento de las actividades y se ha determinado la plantilla óptima estableciendo el personal requerido para el cumplimiento de las actividades
- Una vez definido el numérico del personal se ha realizado la proyección del costo de la masa salarial, a fin de determinar el impacto presupuestario que conlleva la vinculación de los colaboradores (12 perfiles requeridos).
- Se realizó el levantamiento del diccionario de competencias, mismas que contiene las competencias técnicas y conductuales que forman parte de cada uno de los perfiles de puestos.
- Se ha desarrollado doce perfiles de puestos que se ajusta a las necesidades de la empresa Seprun y están orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El diseño de la página web para la empresa Seprun, constituye una herramienta tecnológica y forma parte de los objetivos del presente proyecto; la cual es de fácil acceso y muy amigable de tal forma que los interesados puedan postular directamente desde su celular o desde cualquier lugar en que se encuentren con acceso a internet.
- En lo que respecta al plan de acogida para el personal que se vincula a la empresa Seprun, en el presente proyecto se brinda pautas para implementar el onboarding, se establece tiempos de seguimiento, sin embargos estas deben irse ajustando conforme las necesidades que se vayan presentando.

6.2 Contribuciones

El desarrollo del presente proyecto nos ha permitido medir el nivel de conocimiento y aplicación de los mismos; salir de la zona de confort y auto educarnos a fin de ampliar nuestro campo de acción.

6.2.1 *Contribución a nivel personal*

Este proyecto ha permitido enriquecer nuestros conocimientos y a su vez permitir que otros profesionales puedan ilustrarse de otras alternativas del proceso de reclutamiento, selección y contratación. Durante la investigación para la elaboración de este proyecto también se pudo descubrir más información teórica que ha complementado nuestro conocimiento empírico y así plasmar los conocimientos de acuerdo a la experiencia laboral de cada una de las integrantes del grupo.

6.2.2 *Contribución a nivel académico*

El desarrollo del presente proyecto contribuye al campo académico en generar nuevos conocimientos que permitan ampliar la comprensión de la gestión de talento humano, enfocados en el liderazgo organizacional, sirviendo de referencia para que estudiantes y profesionales puedan tomar como base y aplicarlo en situaciones reales.

6.2.3 *Contribución a la gestión empresarial*

Este proyecto permitirá a la empresa Seprun contar con parámetros claros de cómo desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Se ha diseñado una página web a fin, para uso empresarial en la ejecución del proceso de reclutamiento, orientándose así al uso de herramientas tecnológicas que permitan optimizar el uso de recursos materiales, y financieros.

6.2.4 Limitaciones del proyecto

- Al ser Seprun una empresa que recién se está constituyendo en el mercado, solamente se ha podido utilizar la entrevista al Gerente y jefe de talento humano para conocer los objetivos y actividades que se desarrollan.
- La empresa Seprun se encuentra ubicada en la ciudad Loja, por lo que la única persona que tuvo contacto directo con el Gerente General fue Rosita Gutiérrez, sin embargo, a través de zoom y otras herramientas tecnológicas se logró tener un acercamiento para conocer de primera fuente la información a fin de realizar el diagnóstico empresarial.
- La implementación de este proceso debe ajustarse al presupuesto asignado para su desarrollo por lo que, al ser una empresa nueva, se considera que debería implementarse por etapas.

6.3 Recomendaciones

- El presente proyecto está basado en dotar de las herramientas para que la empresa Seprun pueda implementar procesos de reclutamiento, selección y contratación 2.0.
- El diccionario de competencias será la base para el desarrollo y ejecución de otros subsistemas de talento humano, por ejemplo, evaluaciones de desempeño de los colaboradores.
- Un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación permitirá contar con el personal más idóneo y que se ajuste a los objetivos empresariales.
- Además del reclutamiento, selección y contratación, se ha incluido el Onboarding que constituye un proceso para fidelizar al personal.
- Realizar un plan de acción que incluya la descripción de los roles y responsabilidades para cada etapa dentro del proceso diseñado.

- Potenciar el uso de una variedad de técnicas de selección como redes sociales, publicaciones en línea y referencias de empleados actuales.
- Realizar evaluaciones periódicas con los involucrados en el proceso mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

6.4 Referencias

- al., C. G. (1994). *Reclutamiento y selección de personal*. España: ELEARNING S.L.
- Alles, M. A. (2015). *DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS*. EDICIONES GRANICA SA.
- Amorós, E. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Segunda Edición.
- Ascencio Jordán, J. A. (febrero de 2015). *Eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Barroeta, M. R. (26 de julio de 2020). *ruizbarroeta*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Catalo, A., Avolio, S., & Sladogna, C. (2004). *Competencia Laboral*. Buenos Aires : Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores.
- Chiavenato. (2000). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (Vol. QUINTA EDICION). COLOMBIA, SANTA FE DE BOGOTA: Mc GRAW- HILL INTERAMERICANA S.A. Recuperado el 2023, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20dalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano en las organizaciones*. México: McGrawHill, Interamericana.
- E, F. (1980). *Principios de administración de personal*. México: Mc Graw-Hill .
- El enfoque de competencia laboral: manual de formación. (2001). En F. VARGAS, F. CASANOVA, & L. MONTANARO. Montevideo.

El Universo. (2022). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/patrocinado/el-mercado-laboral-y-la-transformacion-digital/>

García, C. (1994). *Reclutamiento y selección de personal*.

Grande, L. S.-V. (2004). Gestión por competencias. En L. S.-V. Grande, *Gestión por competencias* (pág. 86). Madrid: ESIC.

Guzmán, A., Flota, V., Rojas, M., & al, e. (2017). Proyecto Tunning: competencias genéricas y exigencias laborales en egresados de una licenciatura de enfermería en México. *Rev Enferm IMSS*, 37- 46.

León, H., & Garrido, T. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: CEC.

Martha, A. (2006). *SELECCIÓN POR COMPETENCIAS*. Buenos Aires: Granica Mexico S.A. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Ministerio de Educación. (2013). *Indicadores Educativos 2011 - 2013*. Obtenido de <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/23240>

Moroko, L. y. (2008). *Characteristics of successful employer brands*.

OECD. (2005). *Manual de Oslo, 3era edición*. Madrid: Grupo Tragsa.

Oscar, P. (Enero de 2018). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-induccion>

Palmero, S. (2021). *RIULL*. Obtenido de <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/23240>

Real Academia Española . (2019).

Ricardo, L. G. (26 de JULIO de 2010). *La Selección de Personal Basada en Competencias y su relación con la eficacia organizacional*. (Perspectivas, Ed.) Recuperado el 2023, de Redalyc.org:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Sanguinetti, W. (1988). *El contrato de locación de servicios frente al Derecho Civil y el Derecho del Trabajo*. Lima: Cultural Cuzco Editores.

Silva, C. d. (2018). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-induccion>

Wanberg, C. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.

6.5 Anexos

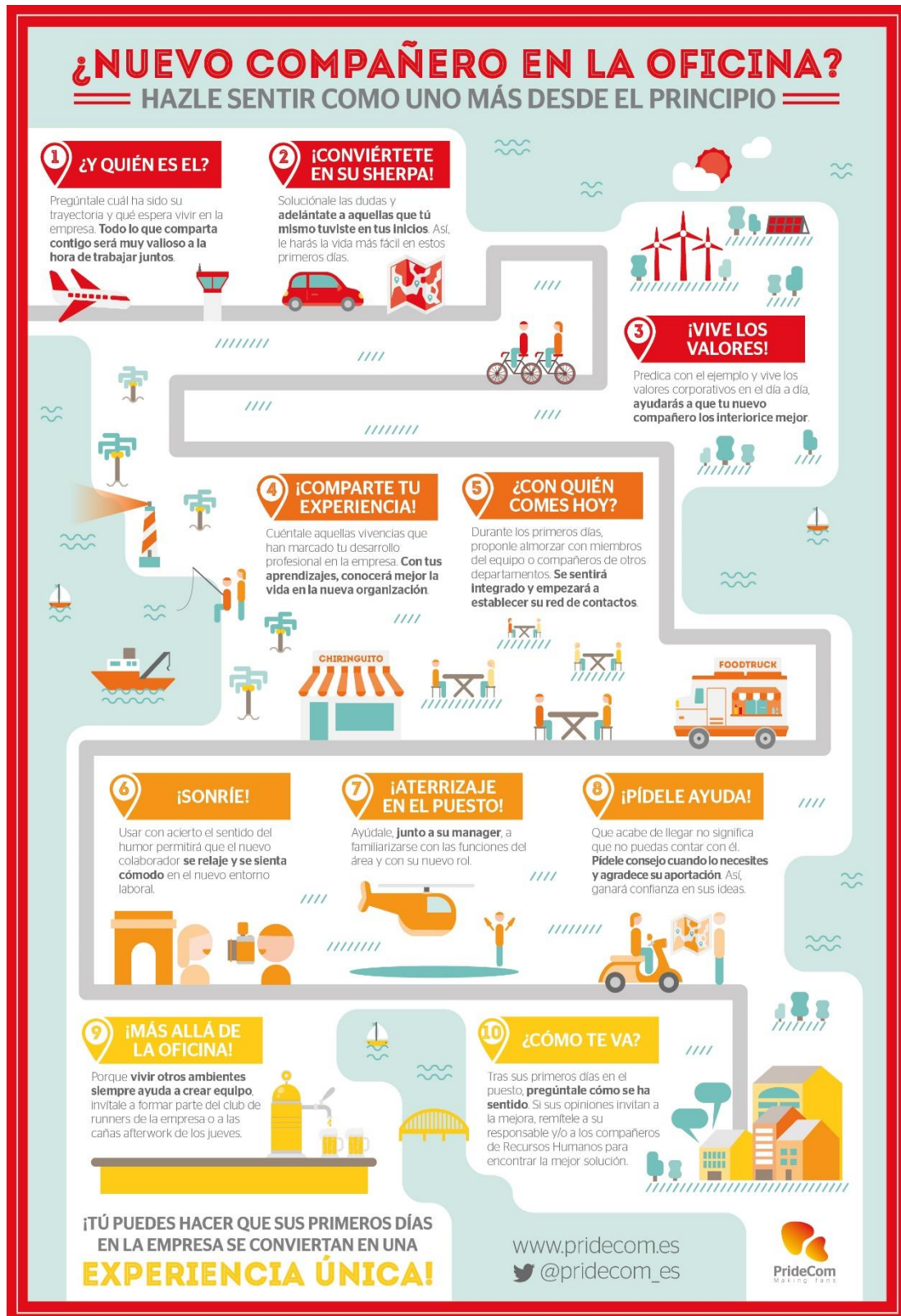
Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE DESARROLLO DEL PLAN DE TITULACIÓN																								
ACTIVIDADES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entregable 1 - Anteproyecto	■	■	■	■																				
Entregable 2 - Anteproyecto					■	■	■	■																
Entregable 3 - Anteproyecto									■															
Avance del proyecto de titulación									■	■	■	■												
Avance de la metodología del proyecto de titulación													■	■	■	■								
Entrega del avance de metodología del proyecto																	■	■						
Corrección y avance de metodología del proyecto																			■					
Avance del proyecto (recolección de datos)																				■				
Avance del proyecto (interpretación de datos)																					■			
Avance del proyecto (conclusiones y recomendaciones)																						■		
Presentación del proyecto de titulación																							■	
Correcciones finales del proyecto de titulación																								■
Presentación final del proyecto de titulación																								■

ANEXO B

¿NUEVO COMPAÑERO EN LA OFICINA?

HAZLE SENTIR COMO UNO MÁS DESDE EL PRINCIPIO



- 1 ¿Y QUIÉN ES EL?**

Pregúntale cuál ha sido su trayectoria y qué espera vivir en la empresa. **Todo lo que compartas contigo será muy valioso a la hora de trabajar juntos.**
- 2 ¡CONVIÉRTETE EN SU SHERPA!**

Solúcionale las dudas y **adelántate a aquellas que tú mismo tuviste en tus inicios.** Así, le harás la vida más fácil en estos primeros días.
- 3 ¡VIVE LOS VALORES!**

Predica con el ejemplo y vive los valores corporativos en el día a día, **ayudarás a que tu nuevo compañero los interiorice mejor.**
- 4 ¡COMPARTE TU EXPERIENCIA!**

Cuéntale aquellas vivencias que han marcado tu desarrollo profesional en la empresa. **Con tus aprendizajes, conocerá mejor la vida en la nueva organización.**
- 5 ¿CON QUIÉN COMES HOY?**

Durante los primeros días, proponle almorzar con miembros del equipo o compañeros de otros departamentos. **Se sentirá integrado y empezará a establecer su red de contactos.**
- 6 ¡SONRÍE!**

Usar con acierto el sentido del humor permitirá que el nuevo colaborador **se relaje y se sienta cómodo** en el nuevo entorno laboral.
- 7 ¡ATERRIJAJE EN EL PUESTO!**

Ayúdale, **junto a su manager**, a familiarizarse con las funciones del área y con su nuevo rol.
- 8 ¡PÍDELE AYUDA!**


Que acabe de llegar no significa que no puedas contar con él. **Pídele consejo cuando lo necesites y agradece su aportación.** Así, ganará confianza en sus ideas.
- 9 ¡MÁS ALLÁ DE LA OFICINA!**

Porque **vivir otros ambientes siempre ayuda a crear equipo.** Invítale a formar parte del club de runners de la empresa o a las cañas afterwork de los jueves.
- 10 ¿CÓMO TE VA?**

Tras sus primeros días en el puesto, **pregúntale cómo se ha sentido.** Si sus opiniones invitan a la mejora, remítele a su responsable y/o a los compañeros de Recursos Humanos para encontrar la mejor solución.

¡TÚ PUEDES HACER QUE SUS PRIMEROS DÍAS EN LA EMPRESA SE CONVIERTAN EN UNA EXPERIENCIA ÚNICA!

www.pridecom.es
@pridecom_es



ANEXO C

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	1	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			2	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			3	Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	4	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			5	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			6	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	7	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			8	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			9	Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	10	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos
			11	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			12	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ANEXO D

PLANTILLA OPTIMA TALENTO HUMANO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SEPRUN		MACROPROCESO AL QUE PERTENECE: TALENTO HUMANO		NIVEL TERRITORIAL: PROVINCIAL		FECHA: 2020-02-07										
A	B	C	D	E	F		G						H	I		
					VOLUMEN		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD									
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ELABORAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) DE LA UNIDAD DISTRITAL DE TALENTO HUMANO.	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la Frecuencia)	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN MINUTOS POR PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO (De acuerdo a la Frecuencia)		Direct	Ejecutivo (Asesor, Asistente)	Ejecutivo (Operario, Asistente)	Ejecutivo (Operario)	Ejecutivo (Operario)	Ejecutivo (Operario)	Técnicos	Validación	
						Tiempo mínimo	Tiempo máximo									
EVALUACION DE DESEMPEÑO	DIPOSIION DE INICIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO ANUAL	Gestión	CORREO INSTITUCIONAL	ANUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	ELABORACION DE CRONOGRAMA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	Operativa	CORREO ANEXO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	ANUAL	1	150	300	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	APROBACION DEL CRONOGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	Gestión	CRONOGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	ANUAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	LEVANTAMIENTO DE DATOS POR UNIDAD	Operativa	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ANUAL	1	120	150	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	✓
	APROBACION DE LA BMTA POR UNIDAD	Operativa	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ANUAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	Operativa	FUNCIONES DE CARGO	ANUAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	ACEPTACION DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	Gestión	FUNCIONES DEL CARGO	ANUAL	1	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
PLANE DE REDUCCION TRABAJADORES	DIPOSIION DE EJECUCION DE PLAN DE REDUCCION AL PERSONAL NUEVO	Gestión	CORREO INSTITUCIONAL	MENSUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	COORDINACION CON LA BOMBA PARA ASESORAR LA EJECUCION DEL PLAN DE REDUCCION	Operativa	CORREO INSTITUCIONAL	MENSUAL	1	150	300	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	ELABORACION DEL COMUNICADO DE LA REDUCCION A LOS TRABAJADORES	Operativa	CORREO ELECTRONICO	MENSUAL	1	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
PLANE DE CAPACITACION ANUAL	DIPOSIION DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES	Gestión	CUADRO EN SCHEL DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	ANUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	COMUNICADO DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIONES	Operativa	CUADRO EN SCHEL DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIONES	ANUAL	1	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	RECOPILACION DE INFORMACION DE LA PLANIFICACION DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	Operativa	LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIONES	ANUAL	1	120	150	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	REVISOR Y APROBACION DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	Gestión	CUADRO EN SCHEL DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIONES	ANUAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
PLAN ANUAL DE VACACIONES	DIPOSIION DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	Gestión	CUADRO EN SCHEL DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	ANUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	COMUNICADO DE PLANIFICACION DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	Operativa	CUADRO EN SCHEL DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES Y CORREO INSTITUCIONAL	ANUAL	1	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	RECOPILACION DE INFORMACION DE LA PLANIFICACION DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	Operativa	CUADRO EN SCHEL DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	ANUAL	1	120	180	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	REVISOR Y APROBACION DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	Gestión	CUADRO EN SCHEL DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	ANUAL	1	120	150	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
ELABORACION DE CONTRATO	AUTORIZACION Y ENTREGA DE DOCUMENTOS HABILITANTES	Gestión	DOCUMENTOS HABILITANTES DE CONTRATACION	MENSUAL	1	10	15	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	ELABORACION DE INFORME FAVORABLE DE CONTRATACION	Operativa	DOCUMENTOS HABILITANTES Y FAVORABLE DE VOTOS	MENSUAL	1	60	120	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	ELABORACION DE CONTRATO	Operativa	FAVORABLE DE VOTOS Y PLATAFORMA DEL SISTEMA DE	MENSUAL	1	60	120	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	REVISOR Y AUTORIZACION DEL CONTRATO	Gestión	CONTRATO INTERSINDICAL Y CONTRATO DEL SISTEMA DE	MENSUAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	REVISOR DEL CONTRATO	Operativa	CONTRATO INTERSINDICAL Y CONTRATO DEL SISTEMA DE	MENSUAL	1	120	160	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
SELECCION DE PERSONAL	RECEBIER DE CONTRATACION DE PERSONAL	Gestión	FORMA DE NOTICIAS DE CONTRATACION	MENSUAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	PUBLICACION EN LA PLATAFORMA DE LA OFERTA LABORAL	Operativa	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PLATAFORMA WEB	MENSUAL	1	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	VERIFICACION Y SELECCION DE POSTULANTE EN LA OFERTA LABORAL	Operativa	HOJAS DE VOTOS DE CANDIDATO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	MENSUAL	1	120	480	0%	60%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	✓
	CONVOCATORIA A PRUEBAS DE COMPRENSION Y/O TECNICAS	Operativa	PLATAFORMA WEB, HOJAS DE VOTOS DE SELECCIONADAS	MENSUAL	1	30	60	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	PRESENTACION A LAS PRUEBAS DE COMPRENSION	Operativa	PLATAFORMA WEB, PRUEBAS DE COMPRENSION	MENSUAL	1	60	120	0%	20%	0%	80%	0%	0%	0%	0%	✓
	CONVOCATORIA A PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	Operativa	PLATAFORMA WEB, HOJAS DE VOTOS DE SELECCIONADAS	MENSUAL	1	30	60	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	PRESENTACION A LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	Operativa	PLATAFORMA WEB, PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	MENSUAL	1	60	120	0%	20%	0%	80%	0%	0%	0%	0%	✓
	CONVOCATORIA A ENTREVISTA	Operativa	PLATAFORMA WEB, HOJAS DE VOTOS DE SELECCIONADAS	MENSUAL	1	30	60	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	✓
	PRESENTACION A LA ENTREVISTA	Operativa	HOJAS DE VOTOS DE SELECCIONADAS, MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, HOJAS DE VOTOS DE SELECCIONADAS, PLATAFORMA WEB DE OFERTAS DE EMPLEO Y PLATAFORMA WEB DE OFERTAS DE EMPLEO	MENSUAL	1	30	45	0%	90%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	✓
	RECEPCION DE ACTA DE DAMNADOR DE LA OFERTA LABORAL	Operativa	FORMA DE PRESENTACION DE ACTA DE DAMNADOR DE LA OFERTA LABORAL	MENSUAL	1	60	120	0%	10%	0%	90%	0%	0%	0%	0%	✓

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PLANTILLA OPTIMA COMERCIAL

PLANTILLA DE TALENTO HUMANO AÑO 2023															
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SEPRUN						NIVEL TERRITORIAL: PROVINCIAL									
MACROPROCESO AL QUE PERTENECE: COMERCIAL						FECHA: 2020-02-17									
A	B	C	D	E	F		G								
					VOLUMEN		PORCENTAJE DE PARTICIPACION DEL ROL EN LA ACTIVIDAD						Validación		
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ELABORAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) DE LA UNIDAD DISTRITAL DE TALENTO HUMANO.	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la frecuencia)	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Dirección	Ejecución y Coordinación del Proyecto	Ejecución y Supervisión de Operaciones	Ejecución de Proyecto	Ejecución de Proyecto de campo		Tercero	
Buscar y proponer iniciativas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Disponer la generación de iniciativas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Operativa	Memorando de disposición	SEMESTRAL	1	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar propuestas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Operativa	Borrador de propuesta firma de convenios	SEMESTRAL	1	150	200	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Revisar propuestas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Operativa	propuesta firma de convenios revisada	SEMESTRAL	1	150	200	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar propuestas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas que permitan estrechar alianzas comerciales para desarrollar nuevas oportunidades	Operativa	propuestas firma de convenios aprobada	SEMESTRAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Realizar en forma permanente la búsqueda, prospección y consecución de nuevos clientes, para todos los servicios que brinda la empresa	Disponer la búsqueda de captación de nuevos clientes	Operativa	Memorando de disposición	MENSUAL	1	20	25	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Definir la estrategia de captación y generar propuesta	Operativa	Plan de acción	MENSUAL	1	120	240	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Revisar la propuesta de captación de clientes	Operativa	Propuesta de captación de clientes revisada	MENSUAL	1	300	350	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar la propuesta de captación de clientes	Operativa	Propuesta de captación de clientes aprobada	MENSUAL	1	120	360	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Reportar y entregar al Gerente General, hojas de ruta en las visitas de campo.	Disponer la generación de reportes y hojas de ruta	Operativa	Memorando de disposición	QUINCENAL	1	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar visitas de campo a clientes	Operativa	Cronograma de visitas	QUINCENAL	1	240	260	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar hojas de ruta de las visitas realizadas	Operativa	Hojas de ruta	QUINCENAL	1	240	260	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar informe de resultados de las visitas de campo	Operativa	Informe de resultados	QUINCENAL	1	240	260	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
Generar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Disponer la generar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Operativa	Memorando de disposición	TRIMESTRAL	1	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Generar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Operativa	Reportes	TRIMESTRAL	1	320	480	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Revisar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Operativa	Reportes revisados	TRIMESTRAL	1	300	350	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar la información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión y el desempeño de la unidad	Operativa	Reportes aprobados	TRIMESTRAL	1	320	480	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
Asesorar en forma ágil, cordial y personalizada a los clientes, proporcionando toda la información sobre los servicios que la empresa SEPRUN ofrece.	Disponer el asesoramiento en forma ágil, cordial y personalizada a los clientes, proporcionando toda la información sobre los servicios que la empresa SEPRUN ofrece.	Operativa	Memorando de disposición	MENSUAL	1	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar el asesoramiento en forma ágil, cordial y personalizada a los clientes, proporcionando toda la información sobre los servicios que la empresa SEPRUN ofrece.	Operativa	Bitacora de atención al público	MENSUAL	1	60	90	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
Propender a que la información de los clientes se mantenga permanentemente actualizada y actualizar dicha información en cada oportunidad de contacto	Disponer que la información de los clientes se mantenga permanentemente actualizada y actualizar dicha información en cada oportunidad de contacto	Operativa	Memorando de disposición	MENSUAL	1	60	90	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar la actualización de la base de datos de los clientes	Operativa	Base de datos	SEM ANUAL	1	240	270	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Revisar la base de datos actualizada	Operativa	Base de datos	SEM ANUAL	1	240	480	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	✓
Generar información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre los clientes atendidos en oficina con los respectivos servicios captados	Disponer la elaboración de estadística respecto a servicios captados	Operativa	Memorando de disposición	MENSUAL	1	120	380	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar informe estadístico de los servicios captados	Operativa	Informe estadístico	MENSUAL	1	200	230	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar informe estadístico de los servicios captados	Operativa	Informe estadístico aprobado	MENSUAL	1	300	350	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓

TOTAL N° PERSONAS	0,00	0,31	0,00	0,45	0,00	0,00
N° ENTERO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estructura posicional por roles	0	1	0	1	0	0

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PLANTILLA OPTIMA JURIDICO

SEPRUN		PLANTILLA DE TALENTO HUMANO													
		AÑO 2023													
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SEPRUN										NIVEL TERRITORIAL: PROVINCIAL					
MACROPROCESO AL QUE PERTENECE: JURIDICO										FECHA: 2023-02-17					
A	B	C	D	E	F		G						H		
					VOLUMEN		PORCENTAJE DE PARTICIPACION DEL ROL EN LA ACTIVIDAD								
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ELABORAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) DE LA UNIDAD DISTRITAL DE TALENTO HUMANO.	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la frecuencia)	TIEMPO DE EJECUCION EN MINUTOS POR PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO (calculado en tiempo de un solo producto)		Ejecucion	Ejecucion y Coordinacion de procesos	Ejecucion y Subordinacion de procesos	Ejecucion de procesos	Ejecucion y Seguimiento de procesos	Tiempo	Validacion	
						Tiempo mínimo	Tiempo máximo								
CONSULTAS DE CARÁCTER LEGAL	Revisar las consultas de carácter legal que se generan en las unidades administrativas de la empresa	Operativa	Consultas legales	MENSUAL	4	10	15	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar informes tecnicos-legales para absolver las consultas	Operativa	Informe Tecnico Legal	MENSUAL	4	60	120	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Suscribir informes tecnicos-legales para absolver las consultas	Operativa	Informe Tecnico Legal suscrito	MENSUAL	4	10	15	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
ACTAS DE AUDIENCIAS, CONTENCIACIONES, ALEGATOS JURIDICOS Y/O EXCEPCIONES A LAS DEMANDAS, DENUNCIAS Y/O QUERRELLAS	Elaborar los proyectos de contestaciones, alegatos jurídicos y/o excepciones a las demandas, denuncias y/o querrelas.	Operativa	Proyecto de contestación, alegatos jurídicos	SEMESTRAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Asistir a las audiencias en representación de la empresa	Operativa	Actas	SEMESTRAL	1	30	90	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar y suscribir las contestaciones, alegatos jurídicos y/o excepciones a las demandas, denuncias y/o querrelas.	Operativa	Contaciones jurídicas	TRIMESTRAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
EXPEDIENTE DE SUSTANCIACION DE PROCESOS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS	Colaborar con la actualización, orden y foliación de los expedientes de sustanciación de procesos administrativos institucionales y realizar la actualización de expedientes de procesos judiciales.	Operativa	Expediente de sustanciación de procesos judiciales y administrativos institucionales debidamente actualizados, ordenados y	ANUAL	15	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar el registro de los expedientes	Operativa	Matriz de registro	ANUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Custodiar los expedientes, expedientes de sustanciación de procesos administrativos institucionales y realizar la actualización de expedientes de procesos judiciales.	Operativa	Expediente de sustanciación de procesos judiciales y administrativos institucionales archivados	ANUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
PROCESOS CONTRACTUALES DE LA EMPRESA	Elaborar los procesos contractuales de la empresa	Operativa	Contratos, registros	SEMESTRAL	2	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Remitir los instrumentos contractuales a las unidades administrativas	Operativa	Contratos, registros para legalizar	SEMESTRAL	2	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar el archivo de los procesos contractuales de la empresa	Operativa	Archivo de procesos contractuales	SEMESTRAL	2	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
INFORMES DE GESTION DE LA UNIDAD	Recopilar anexos para la estructura del informe de gestion	Operativa	Anexos	MENSUAL	1	60	120	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar informes de la gestion realizada por la unidad de juridica	Operativa	Informe de gestion	MENSUAL	1	120	320	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Presentar informes de gestion a la gerencia	Operativa	Memorando	MENSUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓

TOTAL N° PERSONAS	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
N° ENTERO	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Estructura posicional por roles	0	1	0	0	0	0
---------------------------------	---	---	---	---	---	---

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PLANTILLA OPTIMA CONTABILIDAD

A		B		C		D		E		F		G					
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ELABORAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) DE LA UNIDAD DISTRITAL DE TALENTO HUMANO.	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO DE EJECUCION EN MINUTOS POR PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO (considerar el tiempo de espera si aplica)		PORCENTAJE DE PARTICIPACION DEL ROL EN LA ACTIVIDAD						Validación			
						No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (de acuerdo a la frecuencia)	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Dircción	Revisión / Corrección de procesos	Ejecución / Ejercicio de procesos	Revisión de procesos	Ejecución de procesos de apoyo		Tareas		
PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR EL REGISTRO CONTABLE	Disponer la planificación, organización y control del registro contable	Gestión	Memorando de disposición	MENSUAL	1	10	15	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar el registro contable de las transacciones que se genera	Operativa	Registros contables	DIARIO ORDINARIO	15	20	30	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Coordinar el cuadro contable de los registros	Operativa	Registros contables cuadrados	SEM ANUAL	15	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar los registros contables	Gestión	Registros contables aprobados	MENSUAL	15	30	45	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
GENERAR LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	Disponer la elaboración de los estados financiero de la empresa	Gestión	Memorando de disposición	ANUAL	1	10	15	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Revisar mayores contables de empresa	Operativa	Mayores contables	MENSUAL	15	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar registros de ajustes contables	Operativa	Asientos de ajuste	MENSUAL	8	45	60	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Estructurar estados financieros	Operativa	Estados financieros	MENSUAL	2	60	120	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar los estados financieros de la empresa	Gestión	Estados financieros aprobados	MENSUAL	2	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DESEMPEÑAR LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	Disponer la generación, registro y pago de obligaciones tributarias	Gestión	Memorando de disposición	ANUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Revisar los mayores contables de las cuentas que corresponden a obligaciones tributarias	Operativa	Mayores contables	MENSUAL	4	60	120	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar el registro de las declaraciones tributarias en la plataforma del Servicio de Rentas Internas SRI	Operativa	Formulario de declaraciones	MENSUAL	2	60	120	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar las declaraciones de obligaciones tributarias	Gestión	Formulario de declaraciones aprobados	MENSUAL	2	45	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MANTENER Y CUSTODIAR EL ARCHIVO DE DOCUMENTOS CONTABLES	Disponer el archivo y custodia de los archivos documentales	Gestión	Memorando de disposición	ANUAL	1	10	15	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar el levantamiento de los archivos documentales y foliarlos	Operativa	Matriz de levantamiento de archivos	ANUAL	1	360	420	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar matriz de archivos para descargo y entrega al archivo central	Gestión	Matriz de levantamiento de archivos aprobada	ANUAL	1	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
REALIZAR LAS CONCILIACIONES CONTABLES DE LAS CUENTAS BANCARIAS DE LA EMPRESA	Disponer la elaboración de conciliaciones bancarias de la empresa	Gestión	Memorando de disposición	ANUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar las conciliaciones bancarias	Operativa	Conciliaciones bancarias	MENSUAL	1	60	120	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar las conciliaciones bancarias	Gestión	Conciliaciones bancarias aprobadas	MENSUAL	1	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
DEPRECIACION, REVALORIZACION, TRASLADO DE VALORES DE BIENES DE LARGA DURACION Y EXISTENCIAS	Disponer el registro de los asientos contables de depreciación, revalorización, traslados y ajustes de bienes de larga duración y existencias.	Gestión	Memorando de disposición	ANUAL	1	10	15	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Analizar las cuentas de bienes de larga duración.	Operativa	Matriz	MENSUAL	1	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Realizar el registro de la depreciación en el sistema	Operativa	Reporte de bienes	MENSUAL	7	45	60	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Revisar la contabilización del registro contable en el sistema	Operativa	Registro contable	MENSUAL	7	45	60	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Suscribir el registro contable de depreciación, revalorización, traslados y ajustes de bienes de larga duración y existencias.	Gestión	Registro contable suscrito	MENSUAL	7	30	45	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
INFORMES DE ANALISIS DE CUENTAS CONTABLES	Disponer la elaboración del Informe de análisis de cuentas contables.	Gestión	Memorando de disposición	ANUAL	1	15	30	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Analizar las cuentas de Balance	Operativa	Reporte de Saldos Contables	ANUAL	1	30	45	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Elaborar el informe de Informe de análisis de cuentas contables, elaborado.	Operativa	Informe de análisis de cuentas contables, elaborado.	ANUAL	12	360	480	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Revisar el informe de Informe de análisis de cuentas contables.	Operativa	Informe de análisis de cuentas contables, revisado.	ANUAL	12	60	120	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
	Aprobar el informe de Informe de análisis de cuentas contables, aprobado.	Gestión	Informe de análisis de cuentas contables, aprobado.	ANUAL	12	45	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

TOTAL N° PERSONAS	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00
N° ENTERO	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00

Estructura posicional por roles	0	1	0	1	0	0
---------------------------------	---	---	---	---	---	---

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ANEXO E


1. *Perfil del puesto de Gerencia*
2. *Perfil del puesto de Asesor Jurídico*
3. *Perfil del puesto de Secretaria de Gerencia*
4. *Perfil del puesto de Recepcionista*
5. *Perfil del puesto de Contador*
6. *Perfil del puesto de Asistente Contable*
7. *Perfil del puesto de Jefe de Talento Humano*
8. *Perfil del puesto de Asistente de Talento Humano*
9. *Perfil del puesto de Jefe de Marketing*
10. *Perfil del puesto de Diseñador*
11. *Perfil del puesto de Asesor Comercial*
12. *Perfil del puesto de Asistente de Ventas*

PERFIL DEL PUESTO DE GERENCIA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	GTH-001	INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:
Denominación del Puesto:	Gerente	Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos		
Nivel:	Profesional			
Unidad Administrativa:	Gerencia			
Rol:	Dirección			
Remuneración:	1.500,00			
Ámbito:	Provincial			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir y controlar la implementación de las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios de la empresa SEPRUN, en todos sus niveles y modalidades, con el objetivo de fortalecer la gestión empresarial		Tiempo de Experiencia:	5 - 6 años	
		Especificidad de la experiencia	Gestión, Planificación y Sistemas Gerenciales	
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Temática de la Capacitación		
		Administración de Empresas, Economía		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS
Dirigir y controlar la elaboración de los planes y programas que debe aplicarse en la empresa de acuerdo a los lineamientos de la planificación estratégica vigente de la empresa y velar por su cumplimiento	Planificación y Modelo de Gestión empresarial	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Pensamiento estratégico	Alto	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.
Dirigir y controlar la elaboración y ejecución del POA y el PAC de la empresa SEPRUN	Planificación y Administración de empresas	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
		Orientación y asesoramiento	Alto	Ofrece guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Gestionar el proceso de reclamo y recursos administrativos relacionados con sus atribuciones y responsabilidades a nivel Gerencial	Leyes y reglamentos vigentes acorde a la gerencia	Pensamiento crítico	Alto	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
		Planificación y gestión	Alto	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Garantizar el servicio de la atención de trámites y atención a la usuarios externos e internos	Administración de empresas, diseño empresarial	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Trabajo en Equipo	Alto	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, y otros.
Coordinar el mejoramiento de la oferta empresarial y optimizar los recursos personal y administrativos	Planificación estratégica	Iniciativa	Alto	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
		Aprobar la contratación del personal	Talento humano	Conocimiento del entorno organizacional

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO ASESOR JURIDICO

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GTH-002	INTERFAZ: Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación del Puesto:	Asesor Jurídico			
Nivel:	Profesional			
Unidad Administrativa:	Gerencia			
Rol:	Asesoría			
Remuneración	950,00			
Ámbito:	Provincial	Área de Conocimiento:	Derecho	
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, dirigir, coordinar y garantizar el cumplimiento del principio de legalidad en los actos de la empresa SEPRUN dentro del marco legal jurídico proporcionando patrocinio y asesoría jurídica		Tiempo de Experiencia:	5 - 6 años	
		Especificidad de la experiencia	Derecho administrativo, derecho constitucional.	
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Temática de la Capacitación		
		Derecho administrativo, derecho constitucional		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS
Asesora sobre normativa legal vigente	Constitución de la República, código de trabajo, LOSEP, IESS, decretos, acuerdos y resoluciones de la ley vigente	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Pensamiento estratégico	Alto	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.
Ejecuta patrocinio constitucional, judicial, extrajudicial y administrativo	Derecho procesal	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
		Orientación y asesoramiento	Alto	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Controla la legalidad de actos administrativos de la empresa	Derecho administrativo	Pensamiento crítico	Alto	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
		Planificación y gestión	Alto	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Gestiona las directrices establecidas por la empresa SEPRUN	Constitución de la República, código de trabajo, IESS, decretos, acuerdos y resoluciones de la ley vigente	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Trabajo en Equipo	Alto	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, y otros.
Gestiona los requerimientos y trámites administrativos	Código de trabajo	Iniciativa	Alto	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
		Aprendizaje Continuo	Alto	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO SECRETARIA DE GERENCIA

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GTH-003	INTERFAZ: Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel	
Denominación del Puesto:	Secretaría de Gerencia			
Nivel:	Profesional			
Unidad Administrativa:	Gerencia			
Rol:	Apoyo			
Remuneración:	450,00			
Ámbito:	Provincial		Área de Conocimiento: Secretariado Ejecutivo, Administración de Empresas	
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Brindar apoyo en las actividades administrativas de la empresa SEPRUN, para la consecución de los objetivos empresariales a través de herramientas técnicas y tecnológicas que permitan desarrollar los procesos		Tiempo de Experiencia:	1 año	
		Especificidad de la experiencia	Asistencia de administración a nivel provincial Atención al público Manejo de programas de computación	
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Temática de la Capacitación			Secretaría Ejecutiva, Administración de Empresas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Organiza la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas	Técnica de secretariado	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Organización de la información	Bajo	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
Revisa, controla y prepara la correspondencia a ser suscrita por el Gerente de SEPRUN, manteniendo privacidad y discrecionalidad de los documentos	Manejo de sistemas de comunicación institucional	Monitoreo y Control	Bajo	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
		Pensamiento Estratégico	Bajo	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Supervisa las actividades secretariales de la Gerencia de SEPRUN	Control de Información de la unidad	Generación de Ideas	Bajo	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos económicos.
		Habilidad Analítica	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Atiende llamadas telefónicas de la Gerencia de SEPRUN	Manejo de equipos de comunicación	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Trabajo en Equipo	Bajo	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, y otros.
Supervisa el registro, calificación y distribución de la correspondencia de la Gerencia de SEPRUN	Registro y control de comunicaciones	Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
		Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Atiende a los usuarios que requieran hablar con el Gerente	Relaciones públicas			

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO RECEPCIONISTA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GTH-004	INTERFAZ: Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos	Nivel de Instrucción:	Bachiller	
Denominación del Puesto:	Recepcionista				
Nivel:	No Profesional				
Unidad Administrativa:	Gerencia				
Rol:	Apoyo				
Remuneración:	450,00				
Ámbito:	Provincial	Área de Conocimiento:	Tecnico en Contabilidad, Ciencias Sociales		
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Brindar apoyo en las actividades de Telefonía de la Central Telefónica, Organización Documental y Redacción de Oficios Circulares		Tiempo de Experiencia:	Hasta 1 año		
		Especificidad de la experiencia	Cargos similares como Recepcionista		
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		Temática de la Capacitación			
			Orientación al Cliente, Habilidades de Contacto, Afabilidad, Colaboración.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Realiza atención telefónica y distribución de las llamadas a las extensiones correspondientes	Servicio al Cliente	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
		Generación de Ideas	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.	
Recepta y distribuye la valija en los diferentes departamentos	Administración Documental	Monitoreo y Control	Bajo	Analiza y corrige documentos.	
		Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterios lógicos, contenido)	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.	
Lleva un registro del ingreso y salida de documentación.	Secretariado Ejecutivo	Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	
		Recopilación de Información	Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.	
Controla la logística de las reuniones de trabajo programadas y no programadas	Control de agenda	10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Administra y organiza los archivos de la empresa	Normas de archivo y gestión documental	Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informado a los demás.	
		Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.	
Apoya en los tramites que se realiza en instituciones financieras y públicas	Servicio al Cliente	Flexibilidad	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	
		Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	
		Aprendizaje Continuo	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.	

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO DEL CONTADOR

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GTH-005	INTERFAZ: Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación del Puesto:	Contador			
Nivel:	Profesional			
Unidad Administrativa:	Contabilidad			
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			
Remuneración:	950,00			
Ámbito:	Provincial	Área de Conocimiento:	Contabilidad, Finanzas y Auditoría.	
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Administrar la información financiera y contable de SEPRUN, a través del estricto cumplimiento de las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y normas de control interno, establecidas tanto por los Organismos de Control como por los niveles autorizados internos, con la finalidad de generar información oportuna y confiable, para la toma de decisiones al nivel directivo y ejecutivo.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia	1. Puesto Previo: Asistente Contable, Auditor Sénior, Asistente de Auditoría	
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Temática de la Capacitación		
		Contabilidad y Auditoría CPA, interpretación de Estados Financieros y Conocimiento de Normativas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Planifica, organiza y controla el registro contable de todas las transacciones, de acuerdo a normas y principios de Contabilidad generalmente aceptados y disposiciones de los organismos de control, verificando que los controles, normas y procedimientos establecidos se cumplan en todos los procesos estrictamente con la misión del área contable;	Código de Trabajo, Normas y Principio de Contabilidad	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
Cumple las obligaciones tributarias y de los organismos relacionados, generadas por las actividades propias de la operación	Ley de Régimen Tributario Interno	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
		Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
Atiende los requerimientos de información de los Organismos de Control, y demás disposiciones dadas por Ley dentro del ámbito de su misión.	SRI, IESS, Ministerio de Trabajo	Destreza Matemática	Alto	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
		Juicio y Toma de Decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
Mantiene y custodia el archivo de documentos contables, según disposiciones legales.	SRI	10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Genera información periódica y cuando lo soliciten los niveles autorizados, sobre la gestión el desempeño de la unidad;	Auditoría	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; respalda las actividades para alcanzar los objetivos. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		Orientación a los Resultados	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
Realiza informes contables, proyección de gastos y costos de masa salarial	Normas y Principios de Contabilidad	Contrucciones de Relaciones	Alto	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que puede influir en la institución.
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	
		Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.


Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO ASISTENTE CONTABLE

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GTH-006	INTERFAZ: Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Denominación del Puesto:	Asistente Contable			
Nivel:	Profesional			
Unidad Administrativa:	Contabilidad		Área de Conocimiento:	Contabilidad, Finanzas y Auditoría.
Rol:	Ejecución de Procesos			
Remuneración:	500,00			
Ámbito:	Provincial			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Efectuar registros contables de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realiza la empresa SEPRUN		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia	1. Puesto Previo: Asistente Contable	
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Temática de la Capacitación		
			Contabilidad General, manejo del SUT, IESS	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Cumplir las obligaciones tributarias y de los organismos relacionados, generadas por las actividades propias de la operación	Ley de Régimen Tributario Interno	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
Realizar anticipo a proveedores y empleados (viáticos y subsistencias)	Manejo de solicitudes de Proveedores y Viáticos	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
		Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
Contabilizar liquidaciones de haberes de trabajadores y ex trabajadores	IESS, Ministerio de Trabajo	Manejo de Recursos Materiales	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
		Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
Realizar las declaraciones del IVA, impuesto a la renta, anexos del informe tributario, envío del ROTEF al SRI;	Ley de Régimen Tributario Interno	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.
Realizar conciliaciones bancarias	Manejo de Estados de Cuenta Bancarios	Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
		Flexibilidad	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
Las demás funciones que le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior y por normativa o disposiciones de los organismos de control, dentro del ámbito de su misión.	Normas y Principios de Contabilidad	Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
		Aprendizaje Continuo	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO JEFE DE TALENTO HUMANO

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	GTH-007	INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:
Denominación del Puesto:	Jefe de Talento Humano	Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos		
Nivel:	Profesional			
Unidad Administrativa:	Talento Humano			
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			
Remuneración:	950			
Grado:	B3			
Ámbito:	Provincial			Área de Conocimiento:
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Dirigir, planificar y organizar los procesos del departamento de Talento Humano de acuerdo a las políticas, normativas y estándares de calidad que garanticen la idoneidad del personal que contribuyan a la competitividad y productividad organizacional			Tiempo de Experiencia:	5 - 6 años
			Especificidad de la experiencia	Administración de personal, manejo de subsistemas de talento humano
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Temática de la Capacitación	
			Legislación laboral, Gestión por competencias	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS
Supervisa y evalúa los procesos de reclutamiento y selección del personal	Legalización de contratos Normativa legal vigente	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Desarrollo estratégico del Talento Humano	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
Desarrolla procesos y programas de capacitación y mejora continua.	Nexos con Instituciones capacitadoras	Orientación/Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
		Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
Establece canales de comunicación interna	Contar con herramientas de comunicación	Identificación de Problemas	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
		Selección de Equipos	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
Evalúa y controla el plan de presupuesto del área	Conocimiento en excel, manejo de recursos	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se posiciona como un referente en el manejo de equipos de trabajo.
Coordinar, controlar y evaluar planes y programas de bienestar social.	Conocimiento de Programas de Prevención de Riesgos Psicosociales Ministerio de Trabajo /SUT	Flexibilidad	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
		Contrucciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, dando el primer encuentro.
Coordinar y supervisar el cierre y cuadro contable de nómina	Administración salarial	Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una
		Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
Código:	GTH-008	INTERFAZ:		
Denominación del Puesto:	Asistente de Talento Humano	Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos	Nivel de Instrucción:	
Nivel:	Profesional			Tercer Nivel
Unidad Administrativa:	Talento Humano		Área de Conocimiento:	Administración de empresas, Psicólogo Industrial, Administración de Talento Humano
Rol:	Ejecución de Procesos			
Remuneración:	500			
Grado:	D1			
Ámbito:	Provincial			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar procesos de nómina, así como ejecutar procesos de vinculación, desarrollo y desvinculación de personal de acuerdo a normativa vigente y estándares de calidad.		Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años	
		Especificidad de la experiencia	Manejo de subsistemas de talento humano	
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Temática de la Capacitación		
		Manejar programas de informática (excel) Manejar programas de nómina (JD EDWARDS)		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		
9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		Denominación de la Competencia	Nivel	
Atiende requerimientos y solicitudes del personal vinculados a la gestión de Talento Humano	Actitud de servicio para atender los requerimientos del cliente interno	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. <i>Específicamente baso un conocimiento de los mismos</i>
		Generación de Ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
Registra las evaluaciones de periodos de prueba del personal nuevo y enviar notificación de evaluaciones a jefes inmediatos antes de los 90 días.	Manejar el sistema de evaluación	Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
		Selección de Equipos	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
Implementa, evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de planes de carrera y sucesión del personal	Elaboración de planes de carrera	Recopilación de Información	Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Ejecuta y controla el proceso y pago de décimo tercero y décimo.	Conocer la normativa legal vigente en pagos de decimos	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.
Administra las pólizas de asistencia médica y accidentes personales	Manejar Sistemas del Seguro Privado	Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
		Flexibilidad	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
Apoyar en la recopilación, registro, actualización y archivo de asistencia, novedades y acciones de personal.	Manejo de archivo y gestión documental	Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
		Aprendizaje Continuo	Bajo	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.


Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO JEFE DE MARKETING

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	GTH-009	INTERFAZ:		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel
Denominación del Puesto:	Jefe de Marketing	Responsables de unidades internas, instituciones públicas y privadas, clientes internos y externos		
Nivel:	Profesional			
Unidad Administrativa:	Marketing			
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			
Remuneración:	950			
Grado:	C2			
Ámbito:	Provincial			Área de Conocimiento: Marketing, Publicidad.
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Desarrollar estrategias y tácticas para aumentar la reputación de la empresa y crear una marca fuerte y consistente en varios canales de marketing online			Tiempo de Experiencia:	2 años
			Especificidad de la experiencia	Manejo de redes sociales, marketing
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Temática de la Capacitación	
			Sólidos conocimientos de analítica web y Google Adwords	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS
Diseña estrategias para todos los equipos de marketing, incluidos los de digital, publicidad, comunicación y creatividad.	Conocer estrategias de marca, posicionamiento y precios	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Orientación / Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Prepara y gestiona los presupuestos mensuales, trimestrales y anuales del departamento	Capacidad de análisis	Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
		Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y validada información para la
Establece, supervisa e informa sobre los objetivos del equipo	Trabajo en equipo / comunicación asertiva	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
		Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Realiza campañas de mercadotecnia desde su concepción hasta su ejecución.	Estrategias de mercadeo en redes sociales	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
Supervisa y aprueba material publicitario	Trabajo en campo para analizar el tipo de cliente	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
Trabaja con el departamento comercial en el desarrollo de marca y servicios	Trabajo con el cliente interno	Construcción de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades de negocio.
		Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO DISEÑADOR

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GTH-010	INTERFAZ: Gerencia, Contabilidad, Talento Humano, Clientes externos que hacen uso de los servicios de la empresa	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel	Área de Conocimiento: Diseñador Gráfico	
Denominación del Puesto:	Diseñador				
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Marketing				
Rot:	Ejecución de Procesos				
Remuneración:	500,00				
Ámbito:	Provincial				
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar el diseño gráfico, multimedia y digital necesario para la información y manejo de imagen/marca de Seprun			Tiempo de Experiencia:	2 años	
			Especificidad de la experiencia	Diseño Gráfico, Diagramación, Edición e ilustración digital, Desarrollo web; Producción de material gráfico	
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
			Temática de la Capacitación Diseño gráfico; Composición digital, audio y video; Publicidad; Sistemas informáticos graficadores.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Diseña y diagrama productos editoriales, digitales y audiovisuales	Diseño gráfico	Diseño gráfico	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Prepara y supervisa la impresión de materiales comunicacionales.	Composición Digital	Composición Digital	Generación de Ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, etc.)
Diagnostica problemas de comunicación visual e implementa soluciones.	Arte, color, estructura, estética	Arte, color, estructura, estética	Manejo de Recursos Materiales	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Manejo de Recursos Materiales	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
				10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Apoya el desarrollo y diseño de espacios determinados para exposiciones, ferias, etc.	Audio y video	Audio y video	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Elabora materiales promocionales y artes graficas para la empresa	Publicidad, fotografía	Publicidad, fotografía	Orientación a los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejores. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Contribuciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas desde el primer encuentro.
Produce y post produce material audiovisual.	Multimedia	Multimedia	Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas actuales. Aplica distintas formas de trabajo con una actitud proactiva.
			Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO ASESOR COMERCIAL

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GTH-011	INTERFAZ: Gerencia, Contabilidad, Talento Humano, Clientes externos que hacen uso de los servicios de la empresa	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación del Puesto:	Asesor Comercial			
Nivel:	Profesional			
Unidad Administrativa:	Comercial		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Contabilidad, Comercial, Economía
Rol:	Ejecución y Coordinación de procesos			
Remuneración:	650,00			
Ámbito:	Provincial			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asesorar en el proceso del levantamiento de políticas de comercialización así como el diseño de programas y estrategias de la oferta y el portafolio de los servicios de SEPRUN en función al requerimiento del cliente, logrando satisfacer las necesidades del mercado y creando un ambiente de sólidos compromisos y vínculos comerciales que permita promover un crecimiento de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia	Ventas, manejo de proveedores, atención al cliente	
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Temática de la Capacitación		
			Manejo cartera de clientes, elaboración de proyecciones y estadísticas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Realizar prospección de clientes, preparar las rutas y visitas de los clientes activos y potenciales.	Manejo de canales comerciales	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
Oferta del portafolio de servicios de SEPRUN	Manejo de plataformas virtuales y redes sociales	Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
		Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificación de información para la
Generar seguimiento y cierre de ventas.	Conocimiento del mercado	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
		Manejo de Recursos Materiales	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Apoya el desarrollo y diseño de espacios determinados para exposiciones, ferias, etc.	Paquetes informáticos, Microsoft Office	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
Preparar presupuestos, informes, planes de trabajo, etc.	Planificación y proyecciones presupuestarias	Contrucciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.	Atención al cliente	Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
		Aprendizaje Continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PERFIL DEL PUESTO ASISTENTE DE VENTAS

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GTH-012	INTERFAZ: Gerencia, Contabilidad, Talento Humano, Clientes externos que hacen uso de los servicios de la empresa	Nivel de Instrucción:	Tercer año o sexto semestre aprobado	
Denominación del Puesto:	Asistente de Ventas				
Nivel:	No Profesional				
Unidad Administrativa:	Comercial		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Contabilidad, Comercial, Economía	
Rol:	Ejecución de Procesos				
Remuneración:	450,00				
Ámbito:	Provincial				
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Apoyar en los aspectos de organización y ventas, así como brindar soporte al área comercial con la finalidad de garantizar altos niveles de satisfacción a los clientes		Tiempo de Experiencia:	1 año		
		Especificidad de la experiencia	Ventas, servicio al cliente, administración básica		
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		Temática de la Capacitación			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Elaborar informes sobre cumplimiento de metas y avances generados	Redacción y elaboración de proyecciones	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
		Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	
Busca y propone iniciativas para la firma de convenios con empresas privadas y públicas	Manejo y elaboración de convenios	Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
		Generación de Ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	
Brinda atención personalizada y visitas de campo a potenciales clientes.	Atención al cliente	Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	
		Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
Mantiene actualizado el portafolio de servicios de la empresa	Manejo de portafolio de productos y servicios	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
		Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	
Apoya en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales	Planificación estratégica	Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	
		Flexibilidad	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	
Genera información periódica para seguimiento y análisis de cifras	Estadística	Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	
		Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	

Nota sobre derecho de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de la UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informado a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ANEXO F

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO



CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO CON PERÍODO DE PRUEBA Nro. 001CT-2023

En la ciudad de Quito, el primero de abril de dos mil veinte y tres, comparecen, por una parte el señor Mgs. _____ Gerente General y representante legal de la Empresa SERVICIOS PROFESIONALES UNIDOS "SEPRUN" en calidad de Empleador y por otra parte, ella señoría _____, portador de la cédula de ciudadanía Nro. _____ en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO CON PERÍODO DE PRUEBA con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA. - ANTECEDENTES:

Mediante memorando Nro. _____, la unidad _____, solicita a la gerencia general, la autorización para la contratación de un/a _____.

Con memorando Nro. _____ de fecha ____ de ____ del ____ , el Gerente General, aprueba la contratación de personal a partir del ____ de ____ del ____.

Con memorando Nro. _____ de fecha ____ de ____ del ____ Talento Humano solicita a la unidad financiera se emita la certificación de la disponibilidad presupuestaria para la contratación.

Mediante memorando Nro. _____ de fecha ____ de ____ del ____ la unidad financiera, procede a certificar la disponibilidad presupuestaria, a partir del ____ de abril al ____ de ____ del ____ , por un valor que asciende a USD _____.

SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO:

La parte trabajadora se compromete con el empleador a prestar sus servicios lícitos y personales para el cargo _____.

Revisados los antecedentes de la señoría _____, éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo a plazo indefinido con periodo de prueba.

Las actividades que realizará, en base al descriptivo de puestos para Código de Trabajo son las siguientes:

(VER ACTIVIDADES CONFORME PERFIL DE PUESTO)

TERCERA. - JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria, establecida en el artículo 48 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de 08h30 a 17h00 con una media hora de almuerzo, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

SERVICIOS PROFESIONALES UNIDOS "SEPRUN" podrá convenir que el TRABAJADOR labore el tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.



El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la Institución, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

CUARTA. - REMUNERACIÓN:

SERVICIOS PROFESIONALES UNIDOS "SEPRUN", conforme a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de USD (valor en números y letras), mediante acreditación a la cuenta bancaria del trabajador.

Además, SERVICIOS PROFESIONALES UNIDOS "SEPRUN", cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo.

QUINTA. - PLAZO DEL CONTRATO:

EL TRABAJADOR inicialmente ingresará a un período de prueba de 90 días, contados a partir de la suscripción del presente contrato, si pasa el período de prueba, el contrato será indefinido conforme el Art. 15 del Código de Trabajo.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169, 172 y 173 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR desempeñará sus funciones en la _____, para las cuales ha sido contratado en la ciudad de Loja, provincia de Loja, para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "De las obligaciones del Empleador y del Trabajador", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes aceptan, se afirman y ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado en el presente contrato, lo suscriben por duplicado en Loja, el ____ de ____ del ____.



APELLIDOS Y NOMBRES
GERENTE GENERAL-SEPRUN
C.C.

APELLIDOS Y NOMBRES
EL TRABAJADOR
C.C.

REGISTRO DEL CONTRATO	
TALENTO HUMANO Nº. Fecha.....	REGISTRO Y CONTROL _____ Firma Responsable del Registro