

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS

AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

“DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ORIENTADO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA BENEFICIADORA DE ALMENDRAS URKUPIÑA S.R.L.” EN LA CIUDAD DE RIBERALTA EN EL PERIODO 2018.

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO, PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Postulante: David Gonzales Salazar

Tutor: Lic. Claudia L. Banzer Domínguez

Las Piedras - Pando - Bolivia

2018

AGRADECIMIENTOS

Primero y ante que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, y haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradezco a toda mi familia que me han apoyado de una u otra manera para culminar con éxito una etapa más en mi vida.

A mi tutora de proyecto de grado, Lic. Claudia L. Banzer Domínguez, quien me ha colaborado durante todo el proceso de elaboración de proyecto y pacientemente orientado hasta la conclusión de mismo.

A mis Docentes Lic. Luz María Otha Trujillo, Emilio Suarez Churipuy, Marco Antonio Gonzales Mercado y Alexander Cuellar Tirina, por su valioso aporte en todo mi proceso de profesionalización y apoyo incondicional.

En general quiero agradecer a cada una de mis compañeros, en especial a Yocelin Otha D. y Amaliel C.A, que han convivido conmigo durante esta etapa tan importante en mi vida, y demás compañeros que no necesito nombrar, porque tanto ellos como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

David Gonzales Salazar

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación personal.

A mi Madre, Nair Salazar Álvarez, por el sacrificio realizado, para ayudare a culminar esta etapa de mi vida.

A mis hermanos, Delsy, Yakeline, Carmelo, Ana Luisa, Daniel, Raquel y Diego Gonzales Salazar, también a Ninfa Peralta I, que siempre me apoyaron moral y económicamente durante todo el proceso de mi estudio Universitario.

David Gonzales Salazar.

CONTENIDO

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.	1
2. RESUMEN (ABSTRACT).	1
2.1 Resumen	1
2.1 Abstract	2
3. ANTECEDENTES.	3
4. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA.	3
5. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO.	4
6. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.	4
7. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	4
7.1 Identificación y Planteamiento del Problema	4
8. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	5
8.1 Pregunta de Investigación	5
9. JUSTIFICACIÓN.	5
10. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.	6
10.1 Objetivo General.	6
10.2 Objetivos específicos.	6
11. EXPLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.	7
11.1 Justificación	7
11.2 Gestión Administrativa.	7
11.3 Administración de Personal.	7
11.4 Administración por objetivos.	8
11.5 Capital Humano.	9
11.6 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	9
11.7 Reclutamiento de Personal.	9
11.7.1 Inicio del Proceso de Reclutamiento.	10
11.7.2 Medios de reclutamiento.	11
11.8 Proceso de Reclutamiento de Personal	11
11.8.1 Obtención de la información del puesto.	12
11.8.2 Preparación de Anuncios de solicitud de personal.	13
11.9 Fuentes de Reclutamiento de Personal	13
11.9.1 Fuentes del Reclutamiento Interno	13
11.10 Selección de Personal	14

12.	EXPLICACIÓN DEL MARCO REFERENCIAL.....	22
12.1	Marco contextual.....	22
12.1.1	Antecedentes	23
13.	MARCO INSTITUCIONAL	28
13.1	Antecedentes	28
13.2	Misión.....	28
13.3	Visión.....	28
13.4	Objetivos	28
14.	MARCO PRÁCTICO	29
14.1	RESULTADOS OBTENIDOS	29
15.	METODOLOGÍA.	34
15.1	Diseño de la investigación	34
15.1.1	Tipo de estudio.....	34
15.1.2	Enfoque.	35
15.1.3	Métodos.....	35
15.2	Población y Muestra.....	36
15.2.1	Población Sujeto de Estudio	36
15.2.2	Tamaño de la Muestra.	36
15.3	Técnicas e instrumentos de la investigación	36
15.3.1	Fuentes primarias.....	36
15.3.2	Fuentes Secundarias.....	38
15.3.3	Instrumentos.....	39
16.	PROPUESTA CENTRAL	40
16.1	Introducción.....	40
16.1.1	Objetivos	40
16.1.2	Objetivo General de la Propuesta	40
16.1.3	Objetivos específicos de la Propuesta.....	40
16.2	Desarrollo de la Propuesta.....	41
16.3	PROCESO DE LA PRIMERA FASE: PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	42
16.4	PROCESO DE LA SEGUNDA FASE: “SELECCIÓN DE PERSONAL”	50
17.	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA	74
18.	CRONOGRAMA	75

19.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
20.	BIBLIOGRAFÍA	80
21.	ANEXOS	82

ÍNDICE DE FIGURA

GRAFICO 1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	10
GRAFICO 2 PROCESO DE LA ENTREVISTA	18
GRAFICO 3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	42
GRAFICO 4 FORMATO DE CONVOCATORIA EN BASE AL PERFIL DE PUESTO	46
GRAFICO 5 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	51
GRAFICO 6 PORCENTAJE DE EVALUACIÓN	57
GRAFICO 7 DINÁMICA DE GRUPO	70

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	11
CUADRO 2 INSTRUMENTOS DE APOYO.....	39
CUADRO 3 FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	44
CUADRO 4 FORMULARIO DE POSTULACIÓN	47
CUADRO 5 FORMULARIO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	54
CUADRO 6 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	56
CUADRO 7 CUADRO DESCRIPTIVO DE LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS	59
CUADRO 8 CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST DE ATENCIÓN	60
CUADRO 9 TEST DE ATENCIÓN	61
CUADRO 10 CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST MOSS	63
CUADRO 11 TEST MOSS.....	64
CUADRO 12 CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST – IPV.....	66
CUADRO 13 TEST - INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES .	67
CUADRO 14 CUADRO DESCRIPTIVO TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	69
CUADRO 15 CUADRO DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS	71
CUADRO 16 CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACIÓN DE LOS POSTULANTES	73
CUADRO 17 PREPUESTO GENERAL	74
CUADRO 18 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	75

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2 ETAPAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	16
--	-----------

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.

Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Orientado a los Objetivos de la Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, en el Municipio de Riberalta, Provincia Vaca Díez Departamento del Beni, en el Periodo 2018.

2. RESUMEN (ABSTRACT)

2.1 Resumen

El proceso de reclutamiento y selección de personal es de mucha importancia para las organizaciones, la cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos para ocupar un puesto. De esta manera, se determina la posibilidad de contratar al personal idóneo para cumplir eficazmente los objetivos organizacionales.

Este proceso debe evaluar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Esta selección debe realizarse correctamente para lograr con los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de la Beneficiadora, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El reclutamiento y la selección de personal son aspectos esenciales en una institución o empresa, ya que mediante ellos se puede obtener trabajadores con un alto desempeño, el cual garantice que el trabajo será realizado de forma eficiente, logrando así ofrecer competitividad.

El objetivo primordial del proyecto es implementar un Manual con procesos de Reclutamiento y Selección de personal, en la Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, permitiendo de esta manera contar con el personal idóneo dentro de la Empresa.

2.1 Abstract

The process of recruitment and selection of personnel is of great importance to organizations, which consists of a series of logical steps through which candidates are attracted to fill a position. In this way, the possibility of hiring the right personnel to effectively meet the organizational objectives is determined.

This process must evaluate the skills, interests, aptitudes and personality of the applicant with the specifications of the position. This selection must be done correctly to achieve the objectives of the Department of Human Resources of the Institute, also, an unfortunate selection can prevent the entry into the organization of a person with great potential, or allow the entry to someone with negative influence that can affect the success of the organization.

The recruitment and selection of personnel are essential aspects in an institution or company, since through them you can obtain workers with high performance, which ensures that the work will be done efficiently, thus achieving competitiveness. The main objective of the project is to implement a process of Recruitment and Selection of personnel, in the Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL, allowing in this way to have the appropriate staff within the institution.

3. ANTECEDENTES.

La Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L es una empresa privada dedicada al sector de productos orgánicos, se encuentra en el departamento del Beni, Provincia Vaca Diez Municipio de Riberalta, cuenta con su planta Central, ubicada en el Barrio Flor de Mayo, en la Av. Medardo Chávez Final y Av. 11 de octubre N° 270, la misma que viene trabajando en la región desde el año 1987 y actualmente cuenta un personal directo de 1200 personas contratadas en sus tres plantas de beneficiado, la empresa cuenta con la función social de brindar empleos a familias de la región.

La empresa, cuenta con tres plantas de Beneficiado de la castaña, en las mismas no cuentan con un manual de reclutamiento de personal por la misma razón se puede evidenciar que el personal nuevo contratado carece de habilidades y destrezas, lo que conlleva a la contratación de personal, de forma tradicional no garantizando, la satisfacción del personal y el no cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es así que la beneficiadora de almendras Urkupiña S.R.L tiene un sistema de contratación de personal nuevo de forma tradicional y no así con un Manual de Reclutamiento y Selección del personal idóneo y capacitado para el cargo o puesto que corresponda.

De otro punto de vista existen varias teorías para ser aplicadas en procedimientos de reclutamiento y selección de personal dado que todo el personal tiene sus derechos, obligaciones y responsabilidades cuando asume un cargo y este está sujeto a ser evaluado cualquier momento de su carrera laboral.

Toda empresa en forma obligatoria estará sometida al ámbito de aplicación con programación y procesos de evaluación de desempeño de sus funciones en forma y condiciones que señale la ley y estatutos vigentes en el estado plurinacional de Bolivia referente a las normas Básicas de Administración de Personal y la ley general del trabajo.

4. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA.

Empresa, Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L.

5. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO.

La empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, se encuentra ubicada en la Ciudad de Riberalta, Provincia Vaca Diez, Departamento del Beni, con su planta Central en el Barrio Flor de Mayo, entre las Av. 11 de octubre y Final Medardo Chávez N° 270.

6. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.

Para efectos de la investigación se diseñará un manual de reclutamiento y selección del personal orientado a los objetivos de la empresa beneficiadora de almendras URKUPIÑA S.R.L, en la Ciudad de Riberalta, Provincia Vaca Diez, Departamento del Beni, Periodo 2018.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

7.1 Identificación y Planteamiento del Problema

Es importante tener un panorama sobre la situación actual de la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, respecto a la necesidad de un Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal en las áreas de quebrado, producción y administración.

Actualmente en el área de Recursos Humanos se puede evidenciar que el proceso de reclutamiento y selección de personal se basa en lineamientos anticuados y de forma tradicional; el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y, por ende, no se está alcanzando el propósito de la empresa. Por lo tanto, en la presente investigación el problema se origina a través de la inadecuada selección del personal nuevo, personal que no cuenta con las capacidades requeridas para el puesto, y así mismo trae como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos de la empresa Beneficiadora. Estas acciones tienen como efecto los retrasos en las operaciones de la empresa, en algunos casos se generan conflictos laborales debido a que el personal no cumple de forma rápida y oportuna la actividad requerida, debido a su inexperiencia en el puesto y falta de habilidades.

El proceso de reclutamiento y selección, permitirá ubicar y desarrollar las habilidades del trabajador en el puesto laboral, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la institución en que se desenvuelve, de esta manera contribuirán con los propósitos y lograr mayor productividad en beneficio de la empresa, esto dependerá de que cada puesto esté ocupado por la persona mejor calificada.

8. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

8.1 Pregunta de Investigación

¿De qué manera se puede contribuir al proceso de reclutamiento y selección de personal para el cumplimiento de los objetivos en la Beneficiadora de Almendras URKUPIÑA S.R.L. en la Ciudad de Riberalta en el periodo 2018?

9. JUSTIFICACIÓN.

El análisis del diseño de puestos de la empresa logró determinar los problemas que se tiene en materia laboral, logrando con esto la propuesta de planes para contrarrestar los aspectos en la administración del personal. Con el análisis que se realizó, la empresa pudo determinar el óptimo reclutamiento de los trabajadores, al igual que el sistema de pago, primas vacacionales, comisiones especiales etc., reduciendo así considerablemente los problemas que pudieran surgir.

La selección de nuevo personal es de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Con un control estricto del proceso de reclutamiento, se disminuirán los problemas futuros tales como: falta de experiencia del nuevo empleado, falta de especificaciones en las labores a desempeñar, no correcta o injusta remuneración del trabajador.

El análisis concreto de sistema organizacional dentro de la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L tendrá importantes beneficios a futuro en la empresa, ya que con los hallazgos encontrados se podrá plantear de una manera distinta a los recursos humanos y laborales, de una forma tal, que el mediano plazo la empresa logre el crecimiento esperado, es decir que con un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal orientado a los objetivos de la Empresa, se lograrán concretar esos fines.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para la persona, responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir la vacante logrando así optimizar el proceso en referencia.

Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta, no es suficiente para garantizar la adaptación del personal al cargo y el logro de resultados en un corto plazo.

10.FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

10.1 Objetivo General.

Diseñar un Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal orientado a los objetivos de la empresa beneficiadora de almendras Urkupiña S.R.L.” en la Ciudad de Riberalta en el periodo 2018.

10.2 Objetivos específicos.

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa respecto al reclutamiento y selección de personal en la Empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, en la Ciudad de Riberalta.
- ✓ Analizar la descripción de cada puesto y obtener información del perfil profesional acerca de las funciones, responsabilidades, requerimientos personales y profesionales en la Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, en la Ciudad de Riberalta.
- ✓ Recabar información bibliográfica en cuanto a procesos de reclutamiento y selección de personal nos permita contar con los conocimientos necesarios, para la elaboración de diferentes procesos e instrumentos.
- ✓ Proponer técnicas válidas y confiables para elegir al candidato mejor calificado para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir en la Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, en la Ciudad de Riberalta.

11. EXPLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.

11.1 Justificación

El marco teórico del presente trabajo está enfocado en la importancia de contar con un manual de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo cual es importante sustentar y dar validez a la investigación con bases teóricas.

El reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa es un tema delicado, por lo cual este proceso debe basarse en pruebas y herramientas elaboradas de manera objetiva, que permita obtener la información necesaria que ayude al departamento de recursos humanos predecir el desempeño individual y grupal de los miembros de la empresa.

Por tanto, es importante que esta unidad de recursos humanos disponga de un plan de selección que tenga como premisa las necesidades de la organización, como también en el desarrollo de las habilidades y potenciales del personal en el desempeño del puesto, de esta forma contribuir al crecimiento y a los objetivos de la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, especializada en el beneficiado y exportación de castaña.

11.2 Gestión Administrativa.

Dávalos (2004) indica que “la gestión administrativa en el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo”. (pág. 27)

La administración constituye el diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, con el propósito de alcanzar una meta en común.

11.3 Administración de Personal.

Chiavenato (2011) define: “la administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos, incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

- 1) Alcance de los objetivos.
- 2) Por medio de personas.
- 3) Mediante técnicas.
- 4) En una organización” (p. 80).

La administración del capital humano contribuye al desarrollo óptimo del personal, se debe contar con personal responsable, comprometido y ético, el esfuerzo del capital humano es parte fundamental de la empresa, cuando muestra un buen desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

11.4 Administración por objetivos.

Según Koontz y Weihrich “definen la APO como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales” (p. 356).

El establecimiento de metas para cada área de la organización, necesita una participación activa de los jefes de cada departamento en el apoyo intensivo al personal, con la coordinación e integración de esfuerzos se puede alcanzar resultados esperados en un determinado tiempo. Para el establecimiento de los objetivos se debe considerar que estos sean cuantificables, relevantes, medibles y alcanzables. Con una revisión regular del proceso para el logro de los objetivos permite que se tomen medidas y establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo.

Se debe tener en cuenta la necesidad de un desarrollo adecuado de los objetivos, de forma cualitativa y cuantitativa, descrito de forma clara para un mejor entendimiento por parte de los empleados, deberá ser periódicamente reexaminados, reformulados y actualizados con el cambio del mercado.

11.5 Capital Humano.

Chiavenato (1998) considera que “el capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”. (pág. 31-32)

El capital humano debe ser considerado como el recurso más importante, por las características, cualidades y el nivel de conocimiento que posee cada individuo, estas características pueden ser factores importantes relacionados con el conocimiento, habilidades, destrezas, capacidad de emprender, sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales. Si la empresa cuenta con un empleado bien formado esto impacta positivamente en ella.

11.6 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Chiavenato (2011) Los manuales de reclutamiento y selección pueden definirse como un documento oficial en el que se detallan las políticas, normas y procedimiento para atraer candidatos y para seleccionar de entre ellos los que serán incorporado en la organización. Dicho manual debe contener la descripción detallada del proceso, desde el momento en el que surge la necesidad del personal. Debe indicar los mecanismos para la determinación del perfil del aspirante, el tipo de reclutamiento que se debe realizar, los medios que se utilizaran para captar a los postulantes.

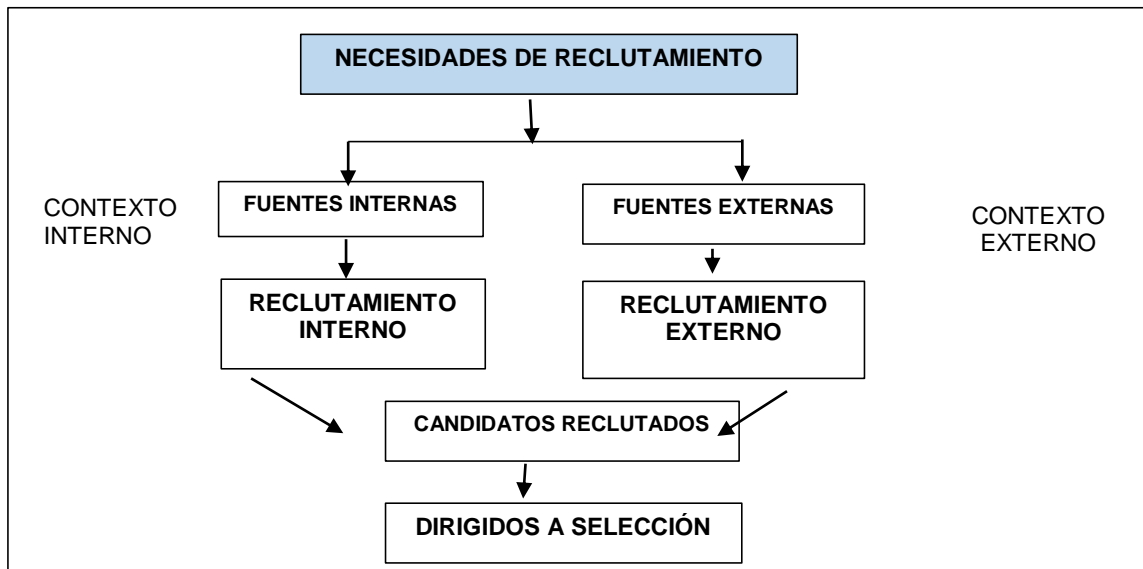
11.7 Reclutamiento de Personal.

Para Chiavenato (2011) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización”. (pág. 128)

11.7.1 Inicio del Proceso de Reclutamiento.

Según Wherter Willian Jr. (2008) “El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. En relación directa con el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo”. (pág. 153)

GRAFICO 1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Chiavenato (2009), “Gestión del Talento Humano”.

El Proceso de Reclutamiento se inicia cuando empieza la necesidad de cubrir una vacante o la creación de un nuevo puesto, se obtiene así un conjunto de solicitudes en cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva será la contratación, del cual posteriormente se elige al nuevo o nuevos empleados el cual culminará con la selección final.

Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente adecuado, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos, en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la presentación de la oferta de incorporación; o caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento.

11.7.2 Medios de reclutamiento.

CUADRO 1 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

TIPO	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RECLUTAMIENTO INTERNO DE PERSONAL	Chiavenato (2011) cubrir vacantes mediante promociones y transferencias. Capitalizando así la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción	Métodos de contratación, bastante rápido y selección breve.	Se reduce considerablemente el número de candidatos, y se limitan a los empleados actuales.
		Elemento motivador para los empleados. Percepción que la empresa valora el trabajo bien hecho e influye en la productividad.	Perdida de oportunidad de emplear a trabajadores cualificados de fuera de la organización.
		Ahorro de tiempo y dinero, pues los candidatos conocen perfectamente el funcionamiento de la empresa y su cultura empresarial.	Si la selección interna no se realiza de manera adecuada, podría provocar en la plantilla un efecto desmotivador y de falta de confianza en la organización.
RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL	Chiavenato (2011) cuando organización intenta llenar una vacante con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El cual incide sobre los candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.	Atraer personas con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas.	Tiempo e inversión monetaria costosa.
		Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas.	Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.
		Resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado, con habilidades específicas.	Crearía malestar en los empleados de la empresa, por percibir que el personal interno no tendrá oportunidades futuras de desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

11.8 Proceso de Reclutamiento de Personal

Chiavenato (2011). El procedimiento de uno de los métodos, se instruye con la indagación de solicitantes y acaba con las vacantes que se recogen. En este aspecto admite obtener un incorporado de candidatos de compromiso, al que se eligiera posteriormente desconocidos candidatos. La causa está en buscar candidatos de manera acertada, en cifra bastante y capacidades preparadas, también tal animar a requerir cargos en una empresa.

Un asunto significativo en el proceso es acertar con las sumas de candidatos privados y capaces. En otras palabras, la cantidad no logra estar exacta, sino que ajusta a la demanda del público preciso de responsabilidad manifestando que haya algunos empleados en el ambiente y que los hechos se limitarían. En términos de reclutarlos diferentes puestos del método en gran porción de las organizaciones.

Los procesos de incorporación son transformados, los encargados de algunas naciones se hallan compenetrados a pautas lógicas que exponen exteriores desiguales. En la regla universal se obtiene el triunfo competitivo con las personas que están de acuerdo en manifestarse de manera profesional. La persona encargada enseña su trabajo igualando los puestos que están en la organización en la cual la estrategia de los departamentos reclutadores específica a los encargados en rasgo.

11.8.1 Obtención de la información del puesto.

Chiavenato (2011) estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Consiste en enunciar las tareas y/o responsabilidades de lo que conforman (lo que hace el ocupante, cuando lo hace y como lo hace y porque lo hace).

Wherter (2008) Saber los requisitos de específicos de cada puesto, para seleccionar personas con conocimientos, experiencia y habilidades necesarias.

Dessler (1996) Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

En el momento que se presenta una vacante dentro de la empresa, el reclutamiento interno se presenta como el primer procedimiento, este reclutamiento crea un clima positivo dentro de la organización, familiarizarse con su entorno y los objetivos de la empresa que puede asegurarnos un buen desempeño en el cargo. El reclutamiento externo es el más utilizado, por la importancia de atraer personal más preparado y con más experiencia para el puesto vacante.

Para iniciar el proceso de selección, es indispensable conocer la mayor información sobre el puesto vacante y los requerimientos que este exige. El número de pasos en el proceso

de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, administrar la función en cada paso con la efectividad de eliminar a los candidatos no calificados.

11.8.2 Preparación de Anuncios de solicitud de personal

Descrito por Olleros M. (2001) “La adecuada redacción del anuncio de una vez elegido el medio, es fundamental para atraer al mayor número posible de buenos candidatos. La redacción viene condicionada por factores tales como: el espacio, el costo, la conveniencia de utilizar el nombre de la empresa. En la preparación del anuncio se considera:

- a) Contenido del anuncio.
- b) Denominación del puesto.
- c) La forma del anuncio

La descripción errónea o ambigua del puesto puede traernos candidatos difíciles de evaluar que posteriormente pueden ser rechazados. Influye también en el costo por la posibilidad de no encontrar al candidato adecuado ya que invertir en una nueva publicación puede agravar pérdida de tiempo para el evaluador.

11.9 Fuentes de Reclutamiento de Personal

11.9.1 Fuentes del Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2011) “Los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos en caso de ascenso (movimiento diagonal), implicando:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencia con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carreras para el personal

Las fuentes de reclutamiento pueden darse de diferentes maneras: por ascenso de manera lineal u horizontal, la creación de un nuevo puesto dentro de la organización,

renuncia o desvinculación de personal, son factores que nos llevan a tomar la decisión de mover el personal interno de la empresa.

11.9.2 Fuentes del Reclutamiento Externo

Chiavenato (2011): “Son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Contactos con universidades, instituciones, etc.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo
- Reclutamiento en internet
- Programas de capacitación

Métodos que se utilizan para cubrir un puesto vacante, son ventajas que posee, que puede influir de manera positiva dentro de la empresa. Los medios a utilizarse dependen del lugar, el rubro de la empresa, como del tipo de personal que deseamos captar. Nuestro medio de reclutamiento más utilizado deben ser los anuncios en el periódico, carteles, agencias y convenios.

11.10 Selección de Personal

Según Chiavenato (2011): “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- 1) La adecuación de la persona al trabajo.
- 2) La eficiencia y eficacia de la persona en el puesto”. (pág. 239)

Se define como el conjunto de pasos para proveer del adecuado capital humano, que contenga las mejores aptitudes y capacidades, para desempeñar satisfactoriamente el cargo

vacante de la empresa. A través de técnicas estructuradas y específicas para evaluar la capacidad y las aptitudes necesarias para el trabajo.

Es muy importante establecer un proceso de selección detallado y vinculado con los objetivos de la empresa, como el de crecimiento y reorganización de la misma, para que finalmente se tome la decisión de selección que se ajuste a las necesidades.

11.10.1 Proceso de selección de personal

Según, Chiavenato (2011) El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo.

Por ejemplo, debemos determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) queremos que posea.

Y para ello, debemos tener en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de experiencia, podríamos requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc.

Se considera que no existe un proceso de selección único, por lo que cada empresa desarrolla su propia selección adecuada al perfil del cargo que busca. Dependiendo de la cantidad de candidatos que presentan su interés por el trabajo y por las técnicas de selección que se usarán para llegar a elegir al candidato adecuado e idóneo.

11.10.2 Etapas del Proceso de Selección

Chiavenato, (2009), menciona: “La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples

procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar”.
(pág. 162).

TABLA 1 ETAPAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

PROCESO DE SELECCIÓN	RAZONES POR EL RECHAZO
A. Solicitud de Empleo	<i>Calificaciones Insuficientes</i>
B. Entrevista Inicial de Tamización	<i>Habilidades o conocimientos insuficientes</i>
C. Pruebas y Exámenes de Selección	<i>Malos Resultados</i>
D. Entrevistas	<i>Comportamiento o actitud poco aconsejable</i>
E. Examen Medico	<i>Incapacidad Física Para el Trabajo</i>
F. Análisis y Decisión Final	<i>Bajo Potencial General</i>

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de los pasos para la selección de personal es el permitir recabar, verificar y confirmar información presentada por el candidato, sobre sus características personales y profesionales, para finalmente realizar la evaluación y elección de los mejores candidatos que en el futuro desempeñaran el puesto vacante en cierto momento.

ETAPA 1. Recepción y Análisis del Currículo Vitae y Formulario de Postulación

➤ Análisis del Currículo Vitae

Según Alonso Rodríguez Peralta (2011) “El currículum vitae constituye un documento donde se presenta en forma resumida información sobre el historial académico y experiencia laborales de una persona. En síntesis, el currículum debe ser elaborado con propiedad a fin de que la persona pueda destacar sus puntos fuertes y relacionar sus conocimientos, aptitudes y experiencias con el puesto al cual está aspirando”.

Antes de publicar una convocatoria, se debe obtener un formato con lineamientos acordes al puesto. El formulario debe estar preparado acorde a los lineamientos de la empresa y la información requerida como: la experiencia, nivel de educación y pretensión salarial., de acuerdo a las normativas o disposiciones.

➤ Formulario de postulación

Chiavenato (2002) indica: “la plantilla de solicitud de empleo es un formulario usualmente proporcionada por la empresa donde el candidato llena anotando datos personales, formación académica, experiencia, conocimientos, dirección y teléfonos para establecer contacto”. (pág. 237)

El formulario de postulación, proporciona información adicional como conocimientos, habilidades, experiencia relacionada con el puesto a que está aspirando, todos estos datos son de gran utilidad para el empleador para determinar la aptitud del postulante.

ETAPA 2. Entrevista de Selección

Chiavenato (2011) considera la entrevista como: “A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final. Se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas. Hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la

entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista”. (pág. 150 - 151)

Para Wherter, W. y Davis, K. (2008) “En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas” (p. 217).

Para continuar con la entrevista se debe considerar y tener la certeza de que el entrevistador posea las aptitudes requeridas y la información necesaria para llevar a cabo la entrevista.

A. Objetivos de la Entrevista

- *Conocer al candidato.*
- *Probar sus actitudes personales.*
- *Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo*
- *Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.*
- *Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto”. (Gestión de empleo 2008).*

B. Proceso de la entrevista

GRAFICO 2 PROCESO DE LA ENTREVISTA



Fuente: Chiavenato (2011) Administración de los Recursos Humanos, Selección de Personal
Chiavenato (2011) indica: “Las etapas en la entrevista de selección, son:

1. Preparación de la Entrevista:

El grado de preparación puede variar, pero debe ser suficiente para determinar:

- a. Los objetivos específicos de la entrevista
- b. El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- c. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos y características necesarias para ocupar el cargo y comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente:

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a. Físico: el lugar de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- b. Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

3. Desarrollo de la entrevista:

Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información necesaria para ambos componentes. Donde el entrevistador desarrolla preguntas al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento.

4. Terminación de la Entrevista:

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

- a. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- b. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- c. Evaluación del candidato.

5. Evaluación del Candidato:

Al finalizar la entrevista, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato y al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado”. (pág. 149 - 153)

El papel del entrevistador es de importancia lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

ETAPA 3. Pruebas de Selección de Personal

Para Chiavenato (2011), “las pruebas son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad y habilidad para ciertas tareas.

Existen diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma” (pág. 154).

La tarea de seleccionar al mejor candidato, no es una tarea fácil, pues los candidatos son diferentes tanto físicamente como psicológicamente, el uso de las técnicas nos da parámetros que no se pueden ver en la entrevista de selección.

ETAPA 4. Investigación Laboral

Mencionado por Manuel Olleros (2000) “Las referencias deben solicitarse a las empresas don estuvo trabajando el candidato contactar con su anterior jefe o el encargado de Recursos Humanos, e indagar acerca de las funciones que desempeño el candidato, cuando ingreso, motivo de desvinculación y lo destacable desde el punto de vista de personalidad y profesionalidad” (pág. 125 - 126).

Una vez terminadas las pruebas, se debe confirmar los antecedentes y referencias laborales de los candidatos, para evitar observaciones posteriores en la información, La elaboración de las preguntas al momento de consultar las referencias debe ser concreta y tratando de recopilar la mayor cantidad de información posible

ETAPA 5. Entrevista Final

Para Wherter, W. y Davis, K. (2008) “En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas” (p. 217).

Concluida las evaluaciones y las pruebas, se tiene toda la información, en esta entrevista se necesita la participación de los ejecutivos del área relacionada al cargo, donde el desarrollo de las preguntas es de orden más técnico.

ETAPA 6. Informe Final de Selección de Personal

Considerado por Wherter, W. y Davis, K. (2008) “es el supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados”. (pág. 217)

El departamento de recursos humanos entregará el informe final de las evaluaciones, estará inserto las conclusiones y recomendaciones de cada candidato para ocupar el puesto vacante. La decisión final de contratación del candidato, es exclusiva del área solicitante.

12. EXPLICACIÓN DEL MARCO REFERENCIAL.

Bolivia es un país económicamente pujante, culturalmente diverso y bendecido por la naturaleza, su clima es tan diverso como la población, abarca desde climas cálidos en la costa sur, a más templado en el altiplano, bosques lluviosos en el norte y desiertos en el oriente, su economía la más grande de Centroamérica, está ampliamente diversificada en destinos y productos.

Bolivia cuenta con la mayor diversidad cultural; aunque el castellano es el idioma nacional, en el mismo territorio conviven otros 31 idiomas locales, esto da lugar a una riqueza de tradiciones y costumbres que no se repiten en el resto de la región centroamericana, cabe recalcar que el departamento del Beni y Pando y parte de La paz son los mayores productores de castaña, la nuez amazónica donde Riberalta es uno de los mayores exportadores de castaña del norte boliviano, tomando en cuenta que esta región del país la economía local es regida por la mano de obra de fabriles ya que cuentan con más de 17 empresas beneficiadoras de castaña a nivel local, esto conlleva a que el motor de la economía local sea el beneficiado de la materia prima para su posterior exportación.

12.1 Marco contextual.

Algunas de las empresas Beneficiadoras de almendras están ubicadas en la cabecera en el municipio de Riberalta, saben que el capital humano en una organización es indispensable para el crecimiento y logro de los objetivos, por tanto, como toda empresa y por considerarse empresas pequeñas, medianas y grandes, tienen la visión de seguir expandiéndose en el mercado internacional de exportación de castaña, , sino que también tienen como perspectiva dirigirse a otros puntos del mercado, razón por la cual se consideró analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que aplican estas empresas y así poder establecer un sistema que promueva de manera concreta estos procesos que a la vez puedan ser aplicados y se logre fortalecer y asegurar de la manera más eficiente y efectiva la incorporación del personal adecuado y capacitado como respuesta a los requerimientos en materia de recursos humanos, ya que las personas son el activo más importante de la empresa, por lo mismo las organizaciones deben de utilizar técnicas efectivas al reclutar a su personal siendo este un proceso que consiste

en atraer a personas en forma oportuna en número suficiente y con las competencias adecuadas esto con la finalidad de seleccionar y obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto.

12.1.1 Antecedentes

Las empresas Beneficiadoras de Almendras, todas ubicadas en el municipio de Riberalta, Provincia Vaca Diez, son empresas dedicadas al negocio de exportación de castaña (materia prima) desde hace algún tiempo, ofreciendo al mercado diversos tipos de materia prima de exportación las cuales tienen diferentes procedencias.

En un inicio se exportaba únicamente al mercado internacional, pero con la finalidad de satisfacer la demanda local, fueron agregando acreedores de distintos puntos del mundo para poder ofrecer mayor calidad y satisfacer las necesidades de todos los clientes y como una empresa dedicada con visión de expansión fueron creando más empresas beneficiadoras, para poder ofrecer una mejor cantidad y calidad a los clientes que importan el producto boliviano.

Estas empresas tienen la visión de seguir sirviendo a las próximas generaciones abarcando todo el territorio del nacional, esto le exige como empresa no sólo mantener los mejores precios del mercado y la buena calidad de la castaña sino que también mejorar sus procesos de reclutamiento y selección para incorporar a su empresa personal calificado que logre de una manera fácil los objetivos de la empresa, pues de que les serviría tener productos sofisticados si el personal que lo integra no cumple con las exigencias que requiere el puesto.

El proceso de reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, clasificación e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

En la actualidad ha cobrado importancia el tema de reclutamiento y selección de personal para empresas de calzado del país, lo que ha sido motivo de interés para empresarios.

Existen diversas investigaciones con relación al tema de reclutamiento y selección de personal, pero ninguna relacionada con un proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado a empresas dedicadas a la distribución de calzado importado, las que a continuación se detallan:

Según García (2006) en su tesis titulada “Guía de reclutamiento y selección de personal para una empresa dedicada al transporte de carga pesada”. Tiene como objetivo desarrollar una guía en la que se establezca un proceso formal de reclutamiento y selección de personal para la empresa transportes Jess, S. A. El instrumento utilizado para recabar información es una guía de entrevista diseñada para conocer como es el proceso de reclutamiento y selección que la empresa realiza actualmente; los sujetos de estudio fueron las personas directamente relacionadas a la administración de personal, quienes son: el gerente administrativo y el jefe de contabilidad; concluyó que es preciso que los administradores sigan una serie de pasos para el correcto desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal por lo que recomendó realizar mejoras en el proceso actual de reclutamiento y selección de personal, como capacitación de la persona encargada del actual proceso en el área de recursos humanos.

Así mismo, Ávila (2006) efectuó un estudio cuya finalidad es estructurar un proceso de selección interno de personal administrativo, que labora bajo el renglón 011 en un hospital nacional (no indica nombre del hospital), teniendo como objetivo realizar una guía que permita a la empresa la contratación de personal idóneo, que llene los requisitos indispensables para cada puesto. Para dicho estudio se realizaron entrevistas mediante un cuestionario dirigido al personal directivo de la institución, desde el director y jefes de departamento, proporcionando información relevante sobre políticas y normas establecidas que afectan el proceso actual de selección de personal. Se concluyó que el hospital no poseía un proceso interno de selección de personal que

trate de proporcionar mejores candidatos al puesto vacante, y no se encontraba estructurado ni documentado. Por lo que se recomendó que esta institución implementara un proceso interno de selección de personal, basado en las facultades que la ley de servicio civil le confiere; así como la estructuración y documentación de dicho proceso.

Por tanto, donde tenía como objetivo elaborar el proceso de reclutamiento y selección de personal para renglones 011 y 031, efectuó un diagnóstico administrativo para constatar que carecían de procedimientos administrativos que se llevan por escrito en el departamento de recursos humanos; además implementó una guía de entrevista para la recolección de la información, la cual era dirigida a los involucrados en dicho proceso. La población investigada estuvo integrada por el personal que conformaba el departamento de recursos humanos, se determinó, que sí carecían de procedimientos, concluyó que la inexistencia de flujogramas que permitan representar en forma gráfica la secuencia de las actividades o pasos que ocurren en un proceso atrasan la ejecución de los mismos y la administración adecuada de la información, se recomendó que dicho informe fuera utilizado como una herramienta de apoyo para la comprensión de los diferentes pasos a realizar en cada procedimiento, así como la implementación de un manual de procedimientos para reclutamiento de personal.

Por lo que, Barrientos (2005), en su investigación sobre reclutamiento y selección de personal, tenía como objetivo elaborar un manual enfocado a esta área, para aplicarlo en una empresa dedicada a la industria de producción, transformación, modificación, manejo, operación y comercialización de productos plásticos, en el proceso se desarrolló un cuestionario con siete personas dedicadas a la actividad de reclutamiento y selección de personal de la empresa, el cual consta de diez preguntas cerradas y que a la vez está constituida por diez preguntas abiertas. Llegó a concluir que el no contar con un proceso administrativo definido, traería como consecuencia diversas formas de manejar el proceso de reclutamiento y la selección de personal, además que los nuevos empleados pasaban por procesos distintos, por lo que era difícil saber si estaban igualmente evaluados y capacitados para el puesto de trabajo, recomendando para ello establecer que personas serán las responsables de realizar este proceso y capacitarlas para que puedan aplicarlo eficientemente lo cual traerá como resultado la integración del personal idóneo a la empresa.

Leiva (2005), en su tesis titulada “La influencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal”, tuvo como objetivo determinar la influencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación del personal para incorporar dicho proceso de

forma sistemática en una empresa tipo maquila, a través de la formulación y aplicación de un manual. Realizó un cuestionario el cual estaba dirigido al personal administrativo encargado del reclutamiento y selección y otro dirigido a puestos de nivel operativo. Finalmente concluyó que sí existía una influencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal; por lo que recomendó incorporar un proceso sistemático de reclutamiento y selección para que ayude a la empresa a mejorar la calidad de personal, adecuadas a los puestos, permitiendo una notable disminución en la rotación.

Así mismo, Mejía (2005) en su tesis sobre reclutamiento, selección y contratación de personal para un hotel, tiene el objetivo de facilitar a la administración del hotel los lineamientos para realizar de una manera eficiente el reclutamiento, selección y contratación del personal, mediante la creación e implementación de un proceso adecuado para crear una administración eficiente en el manejo de personal; para este estudio observó a los trabajadores durante su jornada laboral y realizó una entrevista estructurada con un representante de cada uno de los 19 puestos de trabajo del restaurante Camino-Hotel Santiaguito, verificando la información con la asistente de administración. Finalmente concluyó que por no contar con un proceso de reclutamiento y selección la empresa está perdiendo la oportunidad de obtener mejores resultados y personal eficiente ya que el proceso actual no cuenta con lineamientos administrativos adecuados, a través de esto recomienda tomar en cuenta el proceso de reclutamiento, selección y contratación, así como la descripción de cada puesto para facilitar el proceso y saber si el candidato es la persona idónea para dicho puesto.

A nivel internacional se encontraron estudios aplicados al mismo tema los cuales a su vez nos permite observar resultados interesantes que demuestran utilidad para completar la información acerca del tema de investigación, los cuales se muestran a continuación:

Así también Soto y Castro (2007), de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, en Santiago Chile, titulada reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, tenían como objetivo proponer medidas que mejoren el actual proceso, el cual permitirá desarrollar en forma planificada y racional los procesos aplicados, así como también reducir los costos y tiempos

empleados en la actualidad. Utilizaron dos tipos de entrevistas, una dirigida a funcionarios y otra a expertos en recursos humanos, seleccionando una muestra cuenta con 20 funcionarios de la división administrativa, y 10 de la subsecretaría de vivienda de la región metropolitana, y 4 expertos en recursos humanos el resultado les permitió concluir que en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo aún presentan debilidades en cuanto a la aplicación del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal esto es producto de la falta de unificación de criterios o la estandarización de los procedimientos en el momento de aplicarlos, por lo que recomiendan tecnificar los procesos y agilizarlos mediante la realización de un manual de descriptores de cargos los cuales a su vez apresuraran el proceso con el propósito de ser usados en la preparación y especificación del perfil del cargo a reclutar y además les permitirá la unificación de los criterios en este procedimiento.

Por otro lado, Hernández (2004) en su tesis titulada proceso de reclutamiento y selección de personal de la Banca de México, tenía como objetivo minimizar procesos y recursos tecnificando las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal de 4 bancos diferentes del sistema mexicano. Para la realización de este estudio realizó una encuesta dirigida al personal encargado de realizar este proceso, los resultados obtenidos le permitieron concluir que la implementación de un software adecuado de reclutamiento (curriculum vía electrónica) y selección software (que resuma evaluaciones psicométricas) optimiza recursos físicos y tiempos creando de esta manera procesos de contratación altamente eficientes. Recomienda por lo tanto la implementación de los mismos para las cuatro instituciones bancarias que fueron objeto de estudio.

13. MARCO INSTITUCIONAL

13.1 Antecedentes

La Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R., es una empresa dedicada al sector de Beneficiado y Exportado de materia prima (nuez amazónica) la mencionada empresa es propiedad de la Familia: Mencía Sotomayor, es una empresa familiar, y tiene como su Gerente General al Lic. Augusto Mencía Miranda, y sus socios, Lic. Claudia Verónica Mencía Sotomayor, Rolando Mencía S. José Augusto Mencía, Vanesa Mencía S, Jasmine Mencía S. y la Sra. Clara Maura Sotomayor de Mencía, la empresa es la más grande de la región, es uno de los mayores exportadores de Castaña, el mercado de la empresa Urkupiña son: Estados Unidos y Europa.

13.2 Misión

Ser líderes en los mercados en que participamos asegurando nuestra permanencia y penetración a través de un servicio, calidad y productividad creciente de nuestros productos, beneficiando a clientes, proveedores, trabajadores y comunidad en general.

13.3 Visión

Como empresa líder mundial en exportación de Castaña Amazónica, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos. A partir de esa premisa, nuestro objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable, mejorando a largo plazo la interacción con nuestros accionistas, colaboradores y nuestros consumidores.

13.4 Objetivos

- ✓ La satisfacción y confianza de todos nuestros clientes.
- ✓ Innovar y crecer constantemente, adaptándonos a los tiempos y gustos de nuestros clientes.
- ✓ Cumplir constantemente con nuestra promesa de calidad y excelencia en nuestros productos.
- ✓ Y fomentar el desarrollo profesional de todos los integrantes de nuestra empresa.

14. MARCO PRÁCTICO

14.1 RESULTADOS OBTENIDOS

Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L.

Pregunta N^o 1

¿Conoce usted la Misión de la Benef, Urkupiña S.R.L.?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	12	10%
NO	106	90%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 10% de las personas encuestadas SI, conocen la Misión de la Benef, y el 90% no la conocen. Con este resultado se demuestra la carencia de la socialización de la Misión de la Empresa, ante trabajadores.

Pregunta N^o 2

¿Conoce usted la Visión de la Benef, Urkupiña S.R.L.?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	4	3%
NO	114	97%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 3% de las personas encuestadas SI, conocen la Visión de la Benef, y el 97% no la conocen. Con este resultado se demuestra la carencia de la socialización de la Visión de la Empresa, ante trabajadores.

Pregunta N^o 3

¿Considera usted, necesaria la implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en la Benef, Urkupiña S.R.L?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	117	99%
NO	1	1%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 99% de las personas encuestadas SI, Considera necesaria la implementación de un Manual de Reclutamiento de Personal, y el 1% no lo considera. Con este resultado se demuestra la aceptación de la implementación del mismo.

Pregunta N^o 4

¿Completó usted, algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en la Benef, Urkupiña S.R.L?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	95	81%
NO	23	19%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 81% de las personas encuestadas SI, completo el formulario de solicitud de empleo, y el 19% no lo completo. Con este resultado se demuestra la mayoría de los trabajadores si han completado el formulario de solicitud de empleo.

Pregunta N^o 5

¿Considera que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Benef, Urkupiña S.R.L de forma tradicional es el adecuado?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	82	69%
NO	36	31%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 69% de las personas encuestadas SI, Considera que el reclutamiento de forma tradicional es el adecuado, y el 31% no lo considera. Con este resultado se demuestra la mayoría de los trabajadores consideran que el reclutamiento de personal de forma tradicional es el adecuado para la empresa.

Pregunta N^o 6

¿Cree usted, que, con la implementación de un Manual de Reclutamiento de Personal en la Benef, Urkupiña S.R.L, conllevaría a la mejor consecución de los objetivos de la Empresa?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	115	97%
NO	3	3%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 97% de las personas encuestadas SI, Considera que, con la implementación de un Manual de Reclutamiento, si conllevaría a la consecución de los objetivos de la Beneficiadora, y el 3% no lo considera. Con este resultado se demuestra la mayoría de los trabajadores consideran que con la implementación del Manual el reclutamiento de personal, si se conllevaría a la consecución de los objetivos.

Pregunta N^o 7

¿Considera usted que, en la Benef, Urkupiña S.R.L, se debe aplicar el reclutamiento interno?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	118	100%
NO	0	0%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 100% de las personas encuestadas SI, Considera que se debe aplicar el reclutamiento interno, 0% no lo considera. Con este resultado se demuestra la mayoría de los trabajadores consideran que se debe aplicar el reclutamiento interno, antes de iniciar el reclutamiento externo.

Pregunta N^o 8

¿De qué forma repercutirá, el reclutamiento interno de personal en la Benef, Urkupiña S.R.L,?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
BUENO	75	64%
MALO	6	5%
REGULAR	37	31%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 64% de las personas encuestadas, Considera que repercutiría de forma Buena el reclutamiento interno, el 5% lo considera mala, la aplicación del reclutamiento interno, mientras que el 31% restante, lo considera Regular la aplicación del reclutamiento interno, Con este resultado se demuestra la mayoría de los trabajadores consideran que reclutamiento interno, repercutiría de forma Buena, es decir de forma positiva.

Pregunta N^o 9

¿Con la implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, se garantiza la contratación correcta del personal idóneo para el puesto vacante, en la Benef, Urkupiña S.R.L?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	118	100%
NO	0	0%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 100% de las personas encuestadas, cree que, al implementar un Manual de Reclutamiento de Personal, se garantiza la correcta selección y contratación del personal idóneo para el puesto vacante, mientras que el 0% cree que no se garantiza, dando esto como resultado la aceptación del mismo.

Pregunta N^o 10

¿Tiene clara las funciones del puesto que ocupa actualmente, en la Benef, Urkupiña S.R.L?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	118	100%
NO	0	0%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En esta pregunta se pudo evidenciar que un 100% de las personas encuestadas, conoce las funciones y actividades del puesto que ocupa actualmente en la empresa, dando esto como resultado el claro y correcto desenvolvimiento de los trabajadores y su cumplimiento de las funciones asignadas.

15. METODOLOGÍA.

Mediante el marco metodológico se dará a conocer las características del proyecto, además se establecerán las técnicas y herramientas que se utilizarán para obtener los datos del personal y área de estudio, es importante mencionar que la información recopilada, parte de varios autores, para sustentar las variables de la investigación.

Se desarrolló la investigación con los diferentes elementos relacionados con la misma, entre ellos se destacan: diseño de la investigación, universo o población de estudio y las técnicas de investigación. En esta indagación se efectuó, pasos de manera ordenada para el desarrollo de esta investigación, los cuales se describe a continuación:

15.1Diseño de la investigación

Por las características propias de la investigación se basó en un estudio de tipo descriptivo, orientado fundamentalmente a describir y obtener información de situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno de estudio.

Según Sabino (1992) sostiene que: “la investigación descriptiva consiste en: describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta manera se puede obtener información sistemática sobre las mismas”.

Se trata de un estudio que pretende especificar las características, conceptos y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis respectivo. En este estudio se recopilará información de manera independiente o conjunta sobre teorías o variables relacionadas al reclutamiento y la selección de personas de la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L.

15.1.1 Tipo de estudio.

La metodología empleada en la investigación se realizó de corte cualitativa (descriptiva) en la que se implementó una prueba para el análisis y el alcance de los resultados; este tipo de investigación “se refiere al estudio sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños, en este tipo de investigación interesa lo que la

gente hace, piensa, siente, sus patrones culturales y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio laboral” (Lerma, 2004)

15.1.2 Enfoque.

El presente estudio que se realizó es bajo el enfoque de la investigación cualitativa, “este enfoque utiliza la recolección y el análisis de informaciones mediante entrevistas, cuestionarios descripciones y observaciones para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, basa su análisis en la información recabada.

15.1.3 Métodos.

Método Analítico- Sintético

Según (Cerdeña 1998). el método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarla en forma individual.

Este método se aplicará principalmente durante la realización del diagnóstico y nos permitirá revisar y reflexionar de manera general y en detalle sobre todos y cada uno de los aspectos y datos obtenidos durante el proceso de investigación.

Según este mismo autor, el método sintético consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Se aplicará para sistematizar todos los datos obtenidos en las diferentes etapas y momentos de la investigación.

Método Inductivo

Según Bernal (2006) consideran que, “el método inductivo va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir”.

En la investigación se utilizará el método inductivo, ya que inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar al conocimiento, en este caso se analizará cómo se está llevando el proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de encontrar métodos adecuados para lograr un resultado positivo.

15.2 Población y Muestra.

15.2.1 Población Sujeto de Estudio

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, en el presente caso la investigación estará dirigida a todo el personal de la Empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, es decir a los 331 trabajadores.

15.2.2 Tamaño de la Muestra.

La población es el conjunto formado por todos los elementos a estudiar y la muestra es parte de una población que se considera representativa de la misma. Viendo la necesidad de encuestar a un número limitado de 331 persona que se va tomar como muestra se determina que la muestra estará representada por el 30% de toda la población que al mismo tiempo será igual a la cantidad de la muestra, se dedujo lo siguiente, que el número a tomar es de 99 trabajadores.

15.3 Técnicas e instrumentos de la investigación

La técnica y los instrumentos que se utilizó para obtener la información son los siguientes:

15.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes para esta investigación se realizan de carácter primario tales como el personal de la Empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL

A. Encuestas.

Según Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Es importante señalar, que esta técnica estará dirigida al responsable de Recursos Humanos y al personal de la Empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL., este instrumento nos permitirá conocer la información de la situación actual de la empresa, constará de un cuestionario con una serie de preguntas preparadas cuidadosamente sobre los aspectos que son de interés para la investigación.

Es un instrumento muy importante lo cual nos facilitará dentro de la investigación a obtener información cualitativa y relevante, también nos ayudará a obtener conclusiones reales en cuanto a nuestro tema de investigación. Este instrumento se elaborará y aplicará a los trabajadores en general del Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, utilizando como instrumento un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas previamente elaboradas. Ver anexo 1.

B. Entrevista

Para Reyes Ponce (1994) “La entrevista es una comunicación personal entre dos personas con un propósito definido...requiere dos personas en actitud en cierto modo distinta: el entrevistador, que es la persona que desea obtener los datos, y el entrevistado, que es de quien se desea obtener. Cuando se realiza muchos no es aplicable la técnica de la entrevista en su integridad”.

Se elaboró una entrevista estructurada tanto para el Gerente General y Responsable de Recursos Humanos de la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL., constó de preguntas abiertas, con el fin de analizar y recolectar información acerca del procedimiento de reclutamiento y selección que hasta el momento se lleva a cabo dentro de la empresa, relacionadas con los objetivos

planteados en la investigación con el fin de averiguar las etapas utilizadas en este proceso.

Es un instrumento muy importante lo cual nos facilitó dentro de la investigación a obtener información cualitativa y relevante, también nos ayudó a sacar conclusiones reales en cuanto a nuestro tema de investigación. Ver anexo 2

15.3.2 Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias están referidas a información procesada como documentos de la empresa, Internet, libros y otras investigaciones relacionadas.

A. Investigación Bibliográfica

Según Palella y Martins (2010), define “la investigación bibliográfica es la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes”.

La recolección de información implica analizar teorías, antecedentes y documentos que se consideraron valiosos para el encuadre del estudio. También son muy útiles los resúmenes, revistas, publicaciones, boletines, conferencias, sitios web y empresas.

15.3.3 Instrumentos.

- **Cuestionario Semiestructurado**

Se elaboró de manera previa al trabajo de campo, mismas que se aplicaron a los trabajadores de planta y administrativos para obtener información relevante y veraz sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal en la beneficiadora.

El instrumento utilizado en la encuesta fue un cuestionario semiestructurado que constó de preguntas abiertas y cerradas.

- **Guía de Entrevista Semiestructurada**

Este instrumento se elaboró y aplicó a los trabajadores en general del de la Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL, utilizando como instrumento una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas previamente definidas.

CUADRO 2 INSTRUMENTOS DE APOYO

Computadora	Cámara fotográfica
Tablero Plástico	Grabadora
Lapiceros y Lápiz	Archivador
Libreta de Anotaciones	Marcadores

Fuente: Elaboración Propia

16. PROPUESTA CENTRAL

16.1 Introducción

En toda la indagación efectuada se pudo evidenciar en el Área de recursos humanos respecto al Reclutamiento y selección de personal, existe un inadecuado procedimiento al momento de contratar personal nuevo, no siempre se cumple con las expectativas requeridas del puesto siendo varios cargos esenciales para el desarrollo, cumplimiento y alcance de los objetivos de la empresa. Estos inconvenientes generan retraso en la contratación, en la capacitación, personal no idóneo para el cargo e inclusive problemas internos en el área solicitante.

La presente propuesta pretende lograr que el nuevo personal contratado posea la habilidad para el desarrollo del puesto, motivación y competitividad para el desarrollo efectivo de sus funciones, y así mismo cumplir con los tiempos establecidos en el reclutamiento, selección y contratación.

Sabemos que hoy en día la persona se destaca por su talento, ya que de este depende la evolución y competitividad de una empresa, a través de contratar a las personas indicadas para los puestos correctos. Es por eso que contar y darle importancia al talento humano se vuelve una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores son muy capaces, están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias, motivación y desarrollo, se alcance los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa.

16.1.1 Objetivos

16.1.2 Objetivo General de la Propuesta

Plantear un manual que facilite el reclutamiento y selección de personal, alineado a los objetivos organizacionales de la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, donde la aplicación efectiva repercutirá en los resultados de la empresa.

16.1.3 Objetivos específicos de la Propuesta

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal con el que cuenta la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L., a través del planteamiento

de herramientas y técnicas de forma que permita evaluar a los postulantes de una forma más eficiente.

- Elaborar el proceso de Reclutamiento de Personal tomando en cuenta la descripción del perfil del puesto y su respectiva convocatoria o publicación.
- Elaborar el proceso de Selección de Personal partiendo del análisis y revisión de solicitudes y currículum vitae, técnicas de selección, investigación laboral (verificación de referencias y antecedentes) e informe de resultados finales.

16.2 Desarrollo de la Propuesta

El presente trabajo fue desarrollado con la finalidad de proponer una mejora sustancial en la forma de reclutar y seleccionar personal en la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L., con la implementación de herramientas y técnicas que permitan evaluar y contratar de una manera más objetiva al nuevo personal, por lo cual se consideró las siguientes etapas:

PRIMERA FASE

Proceso De Reclutamiento De Personal

Etapas 1: Diseño del análisis y descripción del Perfil de Puesto.

Etapas 2: Diseño de la Convocatoria en base al Perfil del Puesto.

Etapas 3: Diseño y Elaboración del Formulario de Solicitud.

SEGUNDA FASE

Proceso De Selección De Personal

Etapas 1: Análisis de currículos vitae y formulario de solicitud

Etapas 2: Entrevista de selección

Etapas 3: Pruebas de selección.

Etapas 4: Verificación de referencias laborales y antecedentes.

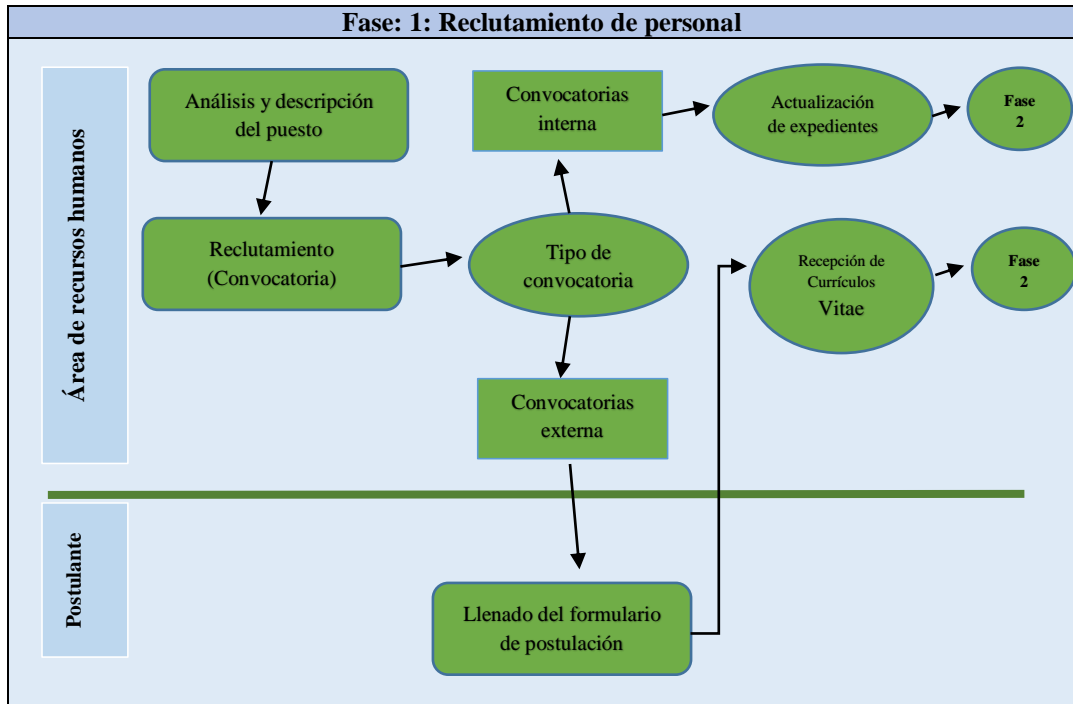
Etapas 5: Informe de resultados finales.

FASE I

16.3 PROCESO DE LA PRIMERA FASE: PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Entendemos que el proceso de reclutamiento afecta de manera positiva o negativa al siguiente proceso que es el de Selección, ya que un buen reclutamiento dará la posibilidad de elegir al postulante más idóneo, es decir, quien reúne la mayor cantidad de características buscadas y en el nivel requerido.

GRAFICO 3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Elaboración Propia

ETAPA 1: Análisis y Descripción del Perfil de Puesto.

El análisis se realizará para determinar de manera detallada en que consiste el puesto y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo, dicha información es indispensable para ayudar a decidir el tipo de personas que se reclutaran y tomar una decisión objetiva, sobre quien será el seleccionado.

Para el procedimiento se seguirán los siguientes pasos:

- ✚ Recolección de la información
- ✚ Tipos de Requerimientos
- ✚ Análisis de Competencias (Nivel de dominio)

CUADRO 3 FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

BENEFICIADORA DE ALMENDRAS URKUPIÑA S.R.L DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
DENOMINACIÓN DEL CARGO				
DEPARTAMENTO				
INMEDIATO SUPERIOR				
II. OBJETIVOS DEL PUESTO				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
1.				
2.				
3.				
4.				
IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
El nivel de logros es de acuerdo con la prioridad para el desempeño optimo en el cargo, donde: 1 = indistinto, 2 = importante y 3 = Muy Importante.				
TIPOS DE REQUERIMIENTO	COMPETENCIAS	Nivel de dominio		
		3	2	1
Profesionales				
Técnicos				
De gestión				
PERSONALES				
V. NIVEL DE EDUCACIÓN				
Licenciatura		Egresado		
Técnico Superior		Bachillerato		
Otros				

Fuente: Elaboración Propia, en base a: Gary Dessler (2009) "Administración de recursos humanos"

ETAPA 2 : Elaboración de Convocatoria en Base al Perfil del Puesto.

Una convocatoria tiene como objetivo principal, convocar al mayor número de candidatos interesados para que participen de la selección, puesto que entre mayor sea el número de postulantes mejor será la selección de personal. La convocatoria debe contener información pertinente, clara y concisa:

- ✚ Definir el tipo de convocatoria, interna o externa.
 - **Interna:** Se enfoca, única y exclusivamente en el personal que ya está en la empresa, es decir que se procede a la promoción o ascenso del personal antiguo que cuenta la empresa, siempre y cuando cumpla con el perfil del puesto.
 - **Externo:** Se enfoca en los candidatos del mercado de recursos humanos. Debe ser más preciso. Si la fuente es externa los candidatos deben ser probados y evaluados mediante un proceso de selección.
- ✚ Específico, claro y concreto en la redacción.
- ✚ Aclarar que las hojas de vida que sean presentadas.

La convocatoria debe estar acorde con el perfil y requerimientos del puesto, elaborada en base al cuadro anteriormente mencionado y conforme al Decreto Supremo N° 0213, Artículo I, “En el marco del derecho al trabajo digno sin discriminación consagrado en la Constitución Política del Estado, el presente decreto tiene por objeto establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen el derecho de toda persona a no ser afectada por actos de discriminación de ninguna naturaleza, en todo proceso de convocatoria y/o selección de personal, tanto interno como externo”.

Art. 3. Inc. 1 “...no se admitirá discriminación ni parámetros que busquen descalificar a los postulantes, por razones de sexo, edad, creencia religiosa, género, raza, origen, ideología política, apariencia física, estado civil, personas que viven con el VIH SIDA y otros que tengan por objeto o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona”.

Por lo expuesto anteriormente se considera necesario excluir de las convocatorias el límite de edad, acción que es considerada como anticonstitucional.

GRAFICO 4 FORMATO DE CONVOCATORIA EN BASE AL PERFIL DE PUESTO

Contador General

Nuestra importante Empresa, desea contratar un profesional capacitado y de primer nivel, de acuerdo a los siguientes requisitos, con sede en la Ciudad de Riberalta Beni.

Competencia Profesionales

- ✓ Título Provisión Nacional
- ✓ Registro en el colegio de contadores.
- ✓ Experiencia en el cargo, mínimo 2 años.

Competencias de Gestión

- ✓ Capacidad de análisis
- ✓ Solución de conflictos
- ✓ Compromiso
- ✓ Proactivo
- ✓ Responsable

Sólidos Conocimientos En:

- ✓ Tributación
- ✓ Legislación laboral
- ✓ Elaboración de estados financieros
- ✓ Manejo de flujo de efectivo
- ✓ Manejo de sistemas computacionales. (Windows, office, Da Vinci, Newton, Orión y Sistemas Contables.

Te invitamos a preparar tu hoja de vida, documentada, actualizada, y recabar el formulario de postulación, en las oficinas de RR-HH de la misma empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L, Av. Medardo Chávez, N° 270 final 11 de octubre.

Fuente: Elaboración propia, en base a: William B. Werther (2008) “Administración de los Recursos Humanos”

En base a las fuentes de reclutamiento, se considera necesario continuar usando el medio de comunicación escrito, por ser el medio más usado y de alcance masivo para contratar nuevo personal.

ETAPA 3: Formulario de Postulación y/o Solicitud

El objetivo principal de la solicitud de postulación, es buscar o recabar información y descubrir más sobre el candidato donde exista algún dato que requiera más aclaración que no esté contemplado en el currículum, en conjunto con el currículum suministran material al departamento de recursos humanos para la formulación de preguntas al momento de la entrevista de trabajo.

CUADRO 4 FORMULARIO DE POSTULACIÓN

BENEFICIADORA DE ALMENDRAS URKUPIÑA SRL FORMULARIO DE POSTULACIÓN			
PUESTO AL QUE POSTULA:	(debe postular conforme la convocatoria publicada)		
DATOS PERSONALES			
AP. PATERNO		AP. MATERNO	
PRIMER NOMBRE		SEGUNDO NOMBRE	
Nº CEDULA IDENTIDAD		FECHA DE NACIMIENTO	
LUGAR DE NACIMIENTO		DIRECCIÓN ACTUAL	
Nº TEL DOMICILIO		Nº DE CELULAR	
DATOS LABORALES (LLENADO SOLO POR PERSONAS QUE TRABAJAN ACTUALMENTE EN LA EMPRA)			
NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE			
Fecha de ingreso		Puntaje de desempeño	
FORMACIÓN ACADÉMICA (LLENAR DONDE CORRESPONDE)			
A. ESTUDIOS BÁSICOS			
COLEGIO		CIUDAD/PAÍS	
NIVEL ALCANZADO VENCIDO			
OBTENCIÓN DEL DIPLOMA DE BACHILLER	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Nº DIPLOMA DE BACHILLER
B. ESTUDIOS UNIVERSITARIO			
UNIVERSIDAD		CIUDAD/PAÍS	
CARRERA		FECHA DE INGRESO	
AÑO O SEMESTRE VENCIDO		NIVEL QUE CURSA	
C. TÉCNICO MEDIO/SUPERIOR			
NOMBRE DEL TÍTULO OBTENIDO			
CENTRO DE ESTUDIOS		LUGAR PAÍS	
DURACIÓN		OBTENCIÓN DEL TÍTULO	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
D. LICENCIATURA			
LICENCIATURA EN:			
UNIVERSIDAD		AÑO DE EGRESO	
OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL EN BOLIVIA	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	AÑO DE EXTENSIÓN DEL TÍTULO PROVISIÓN NACIONAL

LUGAR, PAÍS, CIUDAD				Nº DEL TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL			
E. POSTGRADO UNIVERSITARIO			(si la convocatoria lo requiere)				
TÍTULO OBTENIDO							
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS							
DURACIÓN		DESDE		HASTA		LUGAR (CIUDAD, PAÍS)	
EGRESADO			SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	TITULADO
						SÍ	<input type="checkbox"/>
						NO	<input type="checkbox"/>
F. MAESTRÍA							
TÍTULO OBTENIDO							
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS							
PERIODO DE DURACIÓN				LUGAR (CIUDAD, PAÍS)			
EGRESADO			SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	TITULADO
						SÍ	<input type="checkbox"/>
						NO	<input type="checkbox"/>
G. DOCTORADO							
TÍTULO OBTENIDO							
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS							
PERIODO DE DURACIÓN				LUGAR (CIUDAD, PAÍS)			
EGRESADO			SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	TITULADO
						SÍ	<input type="checkbox"/>
						NO	<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA AL PUESTO VACANTE							
1. ENTIDAD							
PUESTO OCUPADO							
TIEMPO DE SERVICIO				TELÉFONO			
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA			SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Nº DE PERSONAS
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR							
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO							
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS							
1							
2							
3							
2. ENTIDAD							
PUESTO OCUPADO							
TIEMPO DE SERVICIO				TELÉFONO			
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA			SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Nº DE PERSONAS
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR							
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO							
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS							
1							
2							
3							
3. ENTIDAD							
PUESTO OCUPADO							
TIEMPO DE SERVICIO				TELÉFONO			
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA			SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Nº DE PERSONAS
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR							

PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO									
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS									
1.									
2.									
3.									
PRETENSIÓN SALARIAL									
ULTIMO SALARIO PERCIBIDO (BS)		EXPECTATIVA SALARIAL MENSUAL (BS)							
LA FIRMA AL PIE DEL PRESENTE FORMULARIO, SERÁ TOMADO COMO CONSTANCIA DE VERACIDAD Y EXACTITUD DE TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA									
FIRMA	<div style="border: 1px solid black; width: 300px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>								
FECHA DE	<table border="1" style="margin: 0 auto;"> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO				PRESENTACIÓN	
DÍA	MES	AÑO							

Fuente: Elaboración Propia en base a: Chiavenato, administración del recurso humano

FASE II

16.4 PROCESO DE LA SEGUNDA FASE: “SELECCIÓN DE PERSONAL”

Estas herramientas coadyuvarán en la selección y a su vez reforzarán el desarrollo de las habilidades y potencialidades del personal en el desempeño de su puesto, y por consiguiente contribuirá: al crecimiento, a los propósitos de la empresa y disminuir la incertidumbre de contratar personal inadecuado que significaría para la empresa, costos en tiempo y dinero.

Por tanto, es importante que el área de recursos humanos disponga de un conjunto de herramientas donde se evalúan aspectos importantes de los postulantes a un puesto, como: la personalidad, aptitudes y capacidades del personal a contratar. Las fases a seguir para la selección de personal, será:

Etapas 1: Análisis de Currículo Vitae y Formulario de Solicitud

Etapas 2: Entrevista de Selección

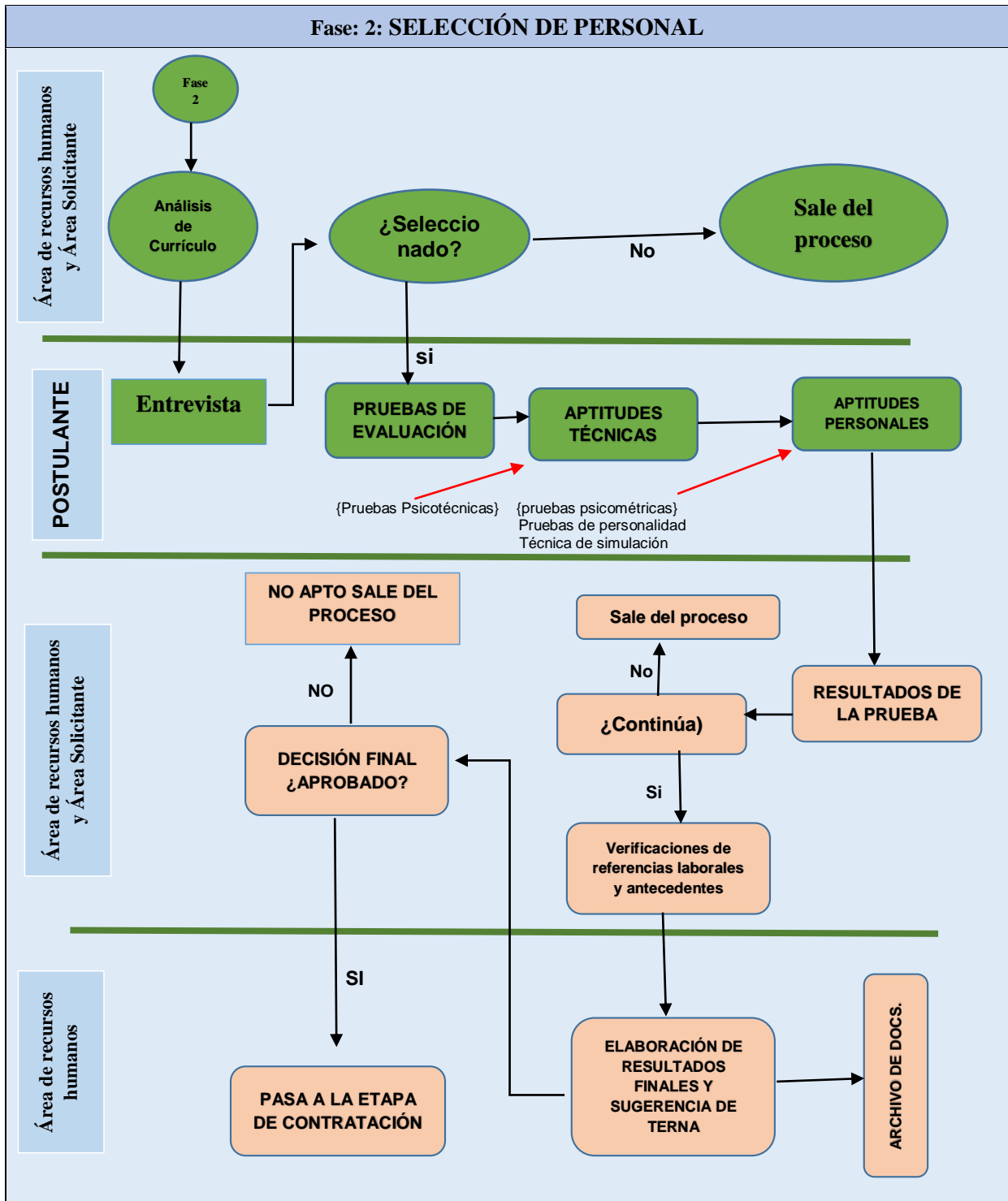
Etapas 3: Pruebas de Evaluación:

- Pruebas Psicotécnicas.
- Pruebas Psicométricas (Inteligencia y Razonamiento)
- Pruebas de Personalidad.
- Técnicas de Simulación.

Etapas 4: Verificación de Referencias Laborales y Antecedentes

Etapas 5: Elaboración de Resultados Finales

GRAFICO 5 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: elaboración propia

Etapa 1: Análisis de Currículo Vitae y Formulario de Solicitud.

Es considerado como la primera etapa de la selección de personal, consiste en la revisión, verificación y posterior selección de los candidatos mediante un método para seleccionar en orden de importancia y eliminar de forma sistematizada los currículos que no posean las características necesarias para aplicar al puesto.

Para el análisis de Currículum la información presentada deberá ser clara y concisa, debiendo contener como mínimo la siguiente información:

- 1. Datos Personales:** Nombre, Dirección, Número telefónico y referencia.
- 2. Formación Académica:** La descripción de todos los estudios alcanzados con fechas y nombre de la institución, teniendo énfasis en aquellos relevantes para el cargo al que se postula.
- 3. Experiencia Laboral:** En orden del ultimo al primero, cargo (describe las funciones y habilidades adquiridas) y empresa.
- 4. Otras Habilidades:** Habilidades que pueden resultar relevantes: conocimientos de software, idiomas, entre otros.
- 5. Pretensión salarial:** Ayuda a escoger solo a aquellos candidatos con alto potencial que estén dentro del presupuesto de la empresa.

Además de comprobar la información dentro de la solicitud y del currículum como las funciones, experiencia y empresas donde han laborado los candidatos, existen otros medios que forman un currículum y que destaque de los demás:

- **Composición Formal del Currículo:** El orden, que contenga la información necesaria, con fechas, estructurado y una buena presentación.
- **Tiempo Transcurrido y Duración entre Empleos:** Si el lapso de tiempo es corto, implicaría una persona poco constante, denotaría poca estabilidad laboral ya que han pasado por los filtros de otras empresas.
- **Solicitar los Respaldos:** Es importante corroborar que la información proporcionada en el currículum y el formulario de postulación, sea veraz.

Etapa 2: Entrevista de Selección

La entrevista consiste en obtener la mayor cantidad de información posible, elaborando una serie de preguntas que lleguen a confirmar que candidato es adecuado al puesto y determinar quienes tienen la opción de seguir con el proceso de selección y quienes quedan fuera del mismo. El desarrollo de la entrevista será el siguiente:

- Establecer un formato para la entrevista, el registro, control y la evaluación del mismo.
- Diseño de preguntas para confirmar los puntos que indican en el currículum, además de las funciones que realizaba en su trabajo anterior.
- Observar y evaluar la personalidad de los candidatos (expresión oral, actitud, imagen y lenguaje técnico).
- Realizar preguntas de orden técnico acorde con las funciones a desempeñar.
- Las preguntas deben ser iguales para todos los postulantes.
- Evaluar la disponibilidad de tiempo.

A. Formulario de Entrevista de Selección

El presente formulario de entrevista está dispuesto con preguntas de carácter profesional, personal, experiencia y determinación de la capacidad para el cargo, el cual está diseñado para los dos sectores de la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL. Se tuvo en cuenta que las preguntas varían según el área específica y el perfil del puesto, por lo tanto, se consideró en abarcar las más relevantes e importantes para una primera entrevista de carácter general, el cual se presenta a continuación:

CUADRO 5 FORMULARIO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

BENEFICIADORA DE ALMENDRAS URKUPIÑA SRL ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:			
Cargo al que postula		Fecha	
ÁREA PERSONAL			
1	¿Cuáles son sus cualidades personales?		
2	¿mencione 3 fortalezas que considere importantes?		
3	¿menciones 3 debilidades que considere importantes?		
4	¿Cuáles son tus expectativas personales?		
ÁREA ACADÉMICA			
5	¿Qué lo motivó para escoger su profesión actual?		
6	¿Estas estudiando? O ¿piensas estudiar en un futuro? Que horarios y tiempos...		
ÁREA LABORAL Y ESPECIFICA			
7	¿Cuál era el objetivo del último cargo que desempeño?		
8	¿Cuál fue su mayor logro en su último puesto?		
9	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación laboral de su anterior trabajo? (¿Voluntario, despido u conclusión?)		
10	¿Qué tipo de experiencia tiene para el puesto?		
11	¿tiene capacidad de manejo de personal?		
12	¿tiene facilidad de manejar conflictos laborales?		
ÁREA DE CONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN			
13	¿Qué aspectos le motivan laboralmente?		
14	¿Qué opina de trabajar bajo presión?		
PREGUNTAS GENERALES			
15	¿Qué información tiene usted sobre nuestra empresa?		
16	¿Cuánta con disponibilidad de tiempo completo o inmediato?		
17	¿Cuál es su pretensión Salarial?	BS: _	Negociable Tope
PREGUNTAS REALIZADAS POR EL CANDIDATO			
18			

Fuente: Elaboración Propia

El presente formulario contiene preguntas estándar que se utilizara en las entrevistas para tener una idea de la personalidad del solicitante, que puede ser difícil de distinguir de un currículum vitae o el formulario de postulación, tanto a nivel de su apariencia, formación y además un buen nivel comunicativo que le permita expresarse y manejarse de la mejor manera posible.

El desarrollo de la entrevista consistente en un conjunto de preguntas, donde se observa la reacción del candidato por medio de las respuestas y el comportamiento, al finalizar se compara las diversas respuestas obtenidas por diversos candidatos y escoger al mejor de ellos para el puesto. Se debe poner especial atención a la realización de la entrevista, la cual es crucial para la decisión final.

B. Formulario de Calificación de la Entrevista de Selección

Al finalizar la entrevista el comité evaluador pasa a llenar el presente formulario estructurado con las capacidades y aptitudes de mayor relevancia y está determinado por escalas para una adecuada valoración del candidato.

CUADRO 6 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

BENEFICIADORA DE ALMENDRAS URKUPIÑA SRL						
ENTREVISTA DE SELECCIÓN						
CARGO AL QUE POSTULA:						
Nombre del Entrevistado:						
<p>Marque en una casilla de las 5 opciones a calificar, que otorga a esta entrevista considerando que cada casilla, tiene un valor de 0.5 y el valor máximo es de 2.5 (el valor mínimo para la habilitación del candidato a la siguiente etapa es de 9 pts.</p>						
CUALIDAD	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA.	Cuanta con los conocimientos y experiencias necesarios para desarrollar las actividades del puesto.					
CAPACIDAD DE ADAPTABILIDAD	Adaptabilidad a los cambios según la experiencia que demuestra.					
HABILIDAD Y COMUNICACIÓN	Escuchar, hacer preguntas, y expresar conceptos e ideas de forma clara y objetiva.					
REQUERIMIENTOS PERSONALES	Demuestra tener iniciativa, seguridad ante dificultades laborales, actitud positiva y motivada.					
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Manifiesta ser cordial, tener empatía y trabajar activamente la manera de ayudar a los demás.					
TRABAJO EN EQUIPO	Expresa cooperación, trabajar de manera, coordinada con los demás y confianza.					
OBSERVACIONES ADICIONALES DURANTE LA ENTREVISTA:						
TOTAL DE CALIFICACIÓN ASIGNADA (marca en la casilla correspondiente)						
Total puntos		Habilitado		No habilitado		
PUNTAJE	NIVEL					
1	NADA DESARROLLADO					
2	POCO DESARROLLADO					
3	MEDIANAMENTE DESARROLLADO					
4	DESARROLLADO					
5	ALTAMENTE DESARROLLADO					
FIRMA NOMBRE DEL ENTREVISTADOR						

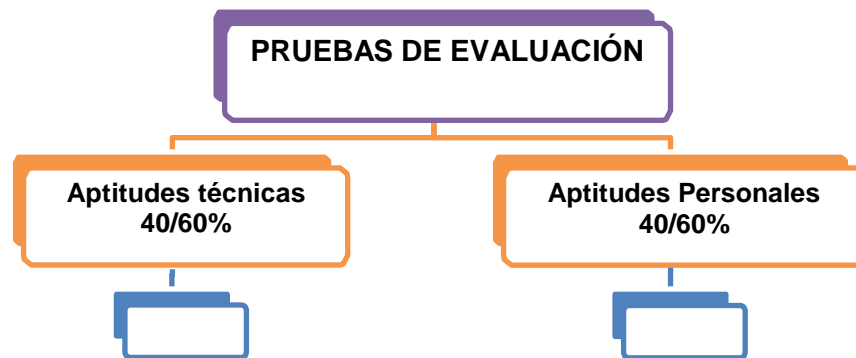
Fuente: Elaboración Propia

La entrevista busca alcanzar el objetivo de conocer las aptitudes, conocimientos, capacidades, experiencia y capacidad de respuesta del candidato, pero también se debe tomar en cuenta que la selección busca a una persona motivada, que convenga de sus capacidades y que demuestre que se está haciendo la elección adecuada.

Etapa 3: Pruebas de Evaluación

Estas técnicas deben ser desarrolladas y elaboradas de acuerdo al perfil del puesto o nivel jerárquico que se pretenden cubrir para obtener la selección de los mejores trabajadores o candidatos, que reemplacen aquellos que han sido despedidos, promovidos, transferidos o que se han separado de la empresa. El porcentaje para cada aptitud varía según las características del cargo, como se muestra en el siguiente gráfico.

GRAFICO 6 PORCENTAJE DE EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Las pruebas se utilizan en la selección de personal para medir rasgos significativos del comportamiento y cualidades, el objetivo es determinar en qué medida una persona puede llegar a adecuarse a un puesto de trabajo determinado.

Se han considerado como las más significativas las siguientes:

- A. Pruebas Psicotécnicas (Aptitud)**
- B. Pruebas Psicométricas (incluyen de Inteligencia y Razonamiento)**
- C. Pruebas de Personalidad**

D. Dinámicas de Grupo

Los test colectivos son más fáciles de aplicar que los test individuales. Estos últimos requieren una mayor preparación profesional. Los test colectivos permiten que todas las personas durante el examen se encuentren bajo las mismas condiciones de estudio.

Para la aplicación de las pruebas, se debe considerar:

- Tener conocimiento previo de la aplicación de las pruebas a realizarse.
- Ser riguroso seguidor de las instrucciones para la aplicación que tiene cada test.
- Ser observador imparcial y objetivo al momento de calificar.
- Mantener una actitud amable en la ejecución del examen.

A. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

• Objetivos de las Pruebas Psicotécnicas

El objetivo es identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. Se evaluación consiste en medir las capacidades los sujetos en distintas pruebas y comparar sus resultados con los de otros sujetos pertenecientes al grupo evaluado.

• Campos de Medición

Se miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole, como memoria verbal y visual, concentración, razonamiento, aptitudes numéricas, verbal, de conocimiento profesional, intereses y/o valores personales. Los resultados obtenidos en estas pruebas pueden ser buenos predictores del cumplimiento futuro del individuo.

➤ Pruebas de Conocimientos Técnicos

Las pruebas profesionales o de conocimiento, son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo

concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos teóricos y prácticos en determinada área que dan valor a la persona. Se caracteriza por ser elaboradas en base a casos prácticos y/o ejercicios de aplicación, realizados comúnmente por escrito, y según el puesto de trabajo puede consistir en:

- Prueba de conocimientos de leyes, reglamentos y procedimientos.
- Test de dominio de herramientas informáticas.
- Test de idiomas y traducción.
- Elaboración de un informe a partir de una información dada.
- Buscar una solución a un problema concreto.

CUADRO 7 CUADRO DESCRIPTIVO DE LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS (APTITUDES)	Evalúa las capacidades de conocimientos respecto al cargo vacante	Estratégico, táctico y operativo	El grado de conocimientos profesionales o técnicos o conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de las tareas del cargo.	30 Min Adelante

Fuente: Elaboración Propia

La importancia de elaborar una prueba de conocimientos para la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL., está en colocar en el cargo adecuado a personas de acuerdo a sus características profesionales y personales, y por tanto lleva a tener personas más satisfechas con su trabajo y una mayor permanencia dentro de la empresa.

B. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS “INTELIGENCIA Y RAZONAMIENTO”

- **Objetivo de las pruebas Psicométricas**

Las pruebas psicométricas son de los elementos indispensables para la selección de personal, aunque son una herramienta muy útil, por si sola es incompleta, sin embargo, como elemento de medición y complementado con otras técnicas como la entrevista es muy poderosa.

- **Campos de Medición**

Están diseñadas para medir la capacidad mental, memoria, rapidez y la capacidad de percibir las relaciones en situaciones de problemas complicados.

Y preparadas para descubrir el potencial para aprender y razonar ante nuevas complicaciones.

Ejemplo 1: “TEST DE ATENCIÓN”

Presentar un modelo de test de atención para las pruebas de selección de personal, en la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL., el cual evalúa la atención y rapidez de percepción como un método para diferenciar los postulantes más aptos que otros.

CUADRO 8 CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST DE ATENCIÓN

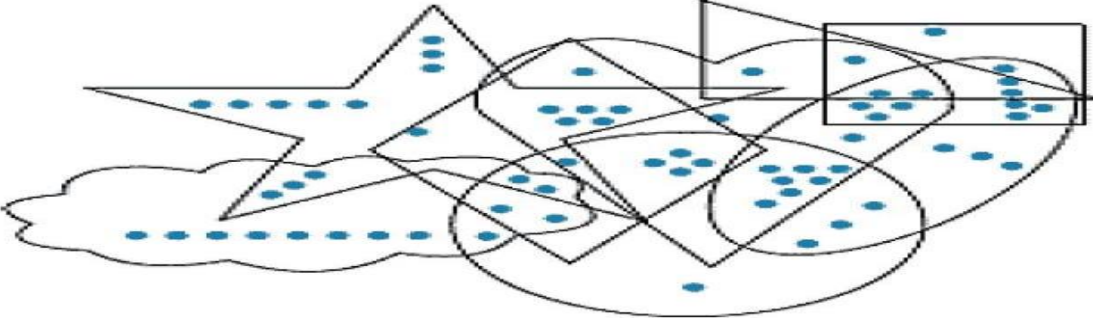
TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST DE ATENCIÓN	La prueba de atención perceptiva ofrece una serie de combinaciones de formas y figuras otras, siguiendo ciertos códigos o claves.	operativo	Es capaz de valorar la aptitud de la calidad de la concentración perceptiva visual en cuanto a rapidez y precisión en identificar rápida y exactamente una figura en función de determinados detalles visuales	8 a 10 minutos

Fuente: Elaboración Propia

- **Desarrollo del Test**

Entregar al candidato el test, donde debe llenar los datos generales que le pide la prueba. A continuación, de la descripción encontrará una serie de preguntas donde podrá responder como considere.

CUADRO 9 TEST DE ATENCIÓN

BENEFICIADORA DE ALMENDRAS URKUPIÑA SRL	
Test de atención	
NOMBRE DEL POSTULANTE	
CARGO	FECHA:
INSTRUCCIONES	
1	Examine cuidadosamente la imagen, verá que hay distintas figuras superpuestas, que contienen.
2	La evaluación consiste en contar los puntos dispuestos en las distintas áreas, especificadas en las preguntas.
3	Debajo de la imagen encontrará 10 preguntas, encada pregunta coloque el número de puntos que usted cree que es la respuesta.
4	El tiempo estimado para completar es de 8 minutos.
	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Cuántos puntos hay en el cuadrado, pero no en el corazón?
2	¿Cuántos puntos hay en la nube, pero no en la estrella ni en el círculo?
3	¿Cuántos puntos hay en el corazón, pero no en la estrella, ni en el círculo ni en el cuadrado?
4	¿Cuántos puntos hay en el círculo, pero no en la nube, ni en el elipse?
5	¿Cuántos puntos hay en la nube, más la estrella pero no en el corazón?
6	¿Cuántos puntos hay en el cuadrado, más el corazón, pero no en el círculo?
7	¿Cuántos puntos hay en común entre el corazón y la estrella?
8	¿Cuántos puntos hay en común entre el círculo, la nube y la estrella?
9	¿Cuántos puntos hay en común entre el corazón, y la elipse pero que no estén en el cuadrado, ni el círculo?
10	¿Cuántos puntos hay en el común entre el corazón, la estrella y el círculo?

Fuente: elaboración propia

▪ Hoja de Resultados

El entrevistado debe poner atención a cada detalle de las indicaciones, la prueba entrega complejas puntuaciones para el número de aciertos neto, también corrobora el índice de control de la impulsividad, relaciona el rendimiento con el estilo de respuesta, grado de eficiencia y atención durante tareas cognitivas.

- **Interpretación de los Resultados**

El trabajo del aspirante consiste en responder con la mayor rapidez y seguridad posible a las preguntas planteadas, al finalizar el test se transferirán los resultados a la gráfica, donde la interpretación nos indica la capacidad del candidato a los detalles. Para la tabla de resultados y la interpretación solo se considerarán las respuestas correctas, dependiendo de la cantidad de puntos la interpretación tiene variaciones.

C. PRUEBAS DE PERSONALIDAD

- **Objetivo de las Pruebas de Personalidad**

Los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal, las características innatas y adquiridas, que describen el “**SABER SER**” de una persona, lo cual permitirá deducir la adaptabilidad del postulante a un determinado puesto de trabajo.

- **Campos de Medición**

Por lo tanto, se concluye que la personalidad es una combinación de habilidades mentales, intereses, actitudes, temperamentos, rendimientos y comportamientos. Siendo una diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.

Ejemplo 1: “TEST MOSS”

Esta prueba evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, capacidad de liderazgo, manejo de grupos de trabajo. Consiste en definir el estilo de trabajo, a los que se refiere a la adaptabilidad en un puesto y establecer una guía para el logro de los objetivos.

CUADRO 10 CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST MOSS

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST MOSS	Prueba diseñada para determinar el nivel de adaptabilidad social y evalúa el grado en que una persona se comporta en situaciones que demandan supervisión y control del personal subordinado	Estratégico y táctico	1. Habilidad en supervisión, 2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas, 3. Capacidad de evaluación de problemas 4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales, 5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	30 minutos

Fuente: Elaboración Propia

▪ Desarrollo del test

Prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas, para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas, las cuales se deben marcar en la hoja de respuestas.

Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, sobre todo en aquellos cargos que tienen bajo su mando personal, los cuales necesitan habilidades tanto conceptuales, como las habilidades técnicas.

CUADRO 11 TEST MOSS

TEST MOSS	
INSTRUCCIONES	
Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas. Marque en la hoja de respuestas con una cruz el espacio que corresponda a la solución que usted considere más acertada. No marque más de una.	
NO HAGA NINGUNA ANOTACIÓN EN ESTE CUESTIONARIO	
1. Se le ha asignado un puesto en una gran empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:	(A) Evitando tomar nota de los errores en que incurran. (B) Hablando bien de ellos al jefe. (C) Mostrando interés en el trabajo de ellos. (D) Pidiéndoles les permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.
2. Tiene usted un empleado muy eficiente pero que constantemente se queja del trabajo, sus quejas producen mal efecto en los demás empleados, lo mejor sería:	(A) Pedir a los demás empleados que no hagan caso. (B) Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación. (C) Cambiarlo de departamento donde quede a cargo de otro jefe. (D) Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.
3. Un empleado de 60 años de edad que ha sido leal a la empresa durante 25 años se queja del exceso de trabajo. Lo mejor sería:	(A) Decirle que vuelva a su trabajo. (B) Despedirlo, substituyéndolo por alguien más joven. (C) Darle un aumento de sueldo que evite que continúe quejándose. (D) Aminorar su trabajo
4. Uno de los socios, sin autoridad sobre usted le ordena haga algo en forma bien distinta de lo que planeaba. ¿ qué haría usted?	(A) Acatar la orden y no armar mayor revuelo. (B) Ignorar las indicaciones y hacerlo según había planeado. (C) Decirle que esto no es asunto que a usted le interesa y que usted hará las cosas a su modo. (D) Decirle que lo haga él mismo.
5. Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor sería:	(A) Platicarle su diversiones recientes. (B) Platicarle nuevas cosas referentes a sus amigos mutuos. (C) Comentar su enfermedad. (D) Enfatizar lo mucho que le apena verle enfermo.

Fuente: elaboración propia, en base a: Felicia Gonzales "Instrumentos de Evaluación Psicológica"

➤ **Hoja de Resultados**

A cada postulante se le entrega una hoja de respuestas, donde se deben marcar las respuestas en el espacio que corresponda a la solución que considere más acertada, no se debe marcar más de una respuesta.

➤ **Interpretación de Resultados**

Los resultados se obtienen en base a puntajes y porcentajes en cada una de las áreas de las actitudes del evaluado, que son:

- Habilidad de supervisión.
- Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Los rangos de promedio de evaluación general (superior, medianamente superior, promedio, inferior, deficiente) están basados en la cantidad de respuestas acertadas y contienen una interpretación general de las cinco dimensiones de evaluación del test.

Ejemplo 2: “CUESTIONARIO INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES (IPV)”

La eficacia intelectual y el grado de formación requeridos varían en función del grado de complejidad del producto y del nivel de negociación, y dado que existen diferencias de personalidad según el tipo de producto vendido, la estructura de la empresa o el mercado en que se actúa.

Las características comunes han podido agruparse en 10 rasgos de personalidad relacionados con la profesión del vendedor, los cuales son:

CUADRO 12 CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST – IPV

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores)	Test orientado a la evaluación de determinados rasgos de la personalidad, para identificar si el individuo posee las competencias básicas para la venta y en qué grado, a través de ella se podrá identificar el mejor desempeño comercial.	Estratégico y táctico	Comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad, sociabilidad.	35 a 40 minutos

Fuente: elaboración propia

▪ **Desarrollo del test**

Sobre la forma del cuestionario, se encontrará un cierto número de situaciones y de preguntas de varias respuestas posibles, no existen respuestas buenas o malas, cada participante actúa como cree conveniente en función de su carácter, de sus intereses, etc. El participante tendrá una hoja de respuestas, donde marcará el espacio de la letra que coincida con la alternativa elegida.

CUADRO 13 TEST - INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES

TEST IPV	
1	Responda lo más espontánea y sinceramente posible, conteste rápidamente, sin reflexionar demasiado.
2	Responda a todas las preguntas, no marque más de una respuesta a cada pregunta.
3	No haga ninguna anotación en este cuestionario
1. T, debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esas personas es preferible informar a T, para que el viaje resulte mejor?	
A. Su estilo de vida B. Los puntos que tengan en común C. Su actitud y responsabilidades profesionales	
2. Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas confeccionadas, ¿Cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?	
A. El que presente las últimas novedades B. El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida C. El que posea una buena capacidad de convencer	
3. X, tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el comité de dirección ¿Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para persuadir a su auditorio?	
A. Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema B. Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del auditorio C. Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones	
4. Se envía a X, contra su voluntad a un país extranjero, por el cual no se siente atraído en principio para una estancia de varias semanas ¿Cuál será su actitud?	
A. Estimar que la duración de su estancia es demasiado corta para seguir intrigante B. Tratar de aprender la lengua para comprender mejor a este país y vivir más a gusto en el C. No tener más que los contactos estrictamente necesario para la buena marcha de su trabajo	

Fuente: Elaboración propia

➤ Hoja de respuestas

Existe solo una plantilla de corrección para obtener las puntuaciones directas en todas las escalas básicas (1 a 9). Existe una plantilla transparente que se colocará sobre la hoja de respuestas de modo que coincida, y al lado derecho de la hoja irán anotándose los resultados de la puntuación.

➤ Interpretación

A la hora de juzgar los resultados del IPV, es aconsejable que el usuario comience la interpretación a partir de las dimensiones más generales (DGV, R y A) y proceder con las siguientes dimensiones.

D. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN “ASSESSMENT CENTER”

- **Objetivos de la prueba**

Es un método de evaluación de competencias y comportamientos donde los participantes son observados y valorados mediante ejercicios de simulación o situaciones, con el fin de identificar las dimensiones de futuros supervisores. Tienen la particularidad, de al finalizar el proceso los candidatos reciben una retroalimentación por parte de los evaluadores que están constantemente durante la prueba observándolos.

- **Campos de medición**

Lo que evalúa no son solamente rasgos de personalidad, sino el hecho de poseer las habilidades necesarias para lograr el éxito, dejando vislumbrar competencias que son difíciles de aprender si no se tienen. En el caso de los puestos directivos, se trata de una de las pruebas más fiables para acertar en la elección del profesional adecuado.

- **Rol y selección de evaluadores**

Una característica de esta técnica de evaluación es su carácter consensual, cada uno de los evaluadores aporta a la evaluación sus observaciones, comentarios y recomendaciones del informe final. Es importante que se tenga en cuenta la objetividad, con un principio de igualdad en el trato y oportunidades para todos los participantes.

CUADRO 14 CUADRO DESCRIPTIVO TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
ASSESMEN T CENTER	El objetivo de la técnica es la evaluación de características de tipo psicológico y profesional. Se emplea como técnicas específicas de desarrollo de personas de potencial directivo.	Estratégico, Táctico y Operativo.	Las diferentes pruebas miden: el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de persuasión, la creatividad, liderazgo y orientación a resultados.	30 a 50 min.

Fuente: elaboración propia

Ejemplo 1: “ROLE PLAYING” (JUEGO DE ROLES)

La prueba denominada por excelencia donde el ejercicio en grupo medirá la habilidad para planeación, organización, creatividad, análisis, trabajo en equipo, persuasión y comunicación, en una situación simulada de discusión grupal, esencialmente ficticia. La calificación se basa en la observación durante la ejecución de la prueba más no en los resultados.

▪ Desarrollo de la Prueba

Las dinámicas, parten de una reunión de grupo de entre cinco a seis personas, donde los candidatos forman parte de un equipo ficticio, en el cual tienen que decidir qué hacer ante una situación concreta, la idea básica es analizar el desempeño del individuo en la muestra.

Debe haber un mínimo de dos evaluadores. Donde se distinguen dos tipos de discusiones:

- Con roles asignados (asignar a cada candidato un papel que tiene que interpretar y defender dentro del grupo).
- Sin roles asignados (cada candidato asume un rol espontáneamente dentro del grupo).

GRAFICO 7 DINÁMICA DE GRUPO

EL NAUFRAGIO

Se explica al grupo como van todos en un barco que sufre un accidente y se hunde; todos los pasajeros llegan a una isla completamente desiertas donde no hay nada, fauna ni flora alguna de subsistencia. Todos los que permanezcan en la isla morirán. Tan solo hay un bote y los víveres necesarios para una persona. Se le pide al grupo decida qué persona será elegida para coger el bote y los víveres, y tener la posibilidad de ser el único superviviente. Para ello cada miembro del grupo debe exponer los motivos (reales, no pueden inventados) por lo que el resto, debe votarle para abandonar la isla. Gana el miembro del grupo que más voto reciba.

Estas dinámicas ponen al descubierto gran cantidad de rasgos de la personalidad, es una manera de comprobar el comportamiento de un sujeto respecto a un grupo de trabajo. Generalmente, estas pruebas se utilizan como instrumentos de discriminación masiva, ya que pueden ser aplicadas a un grupo de personas con un bajo coste en cuanto a tiempo y recursos.

▪ Interpretación de los resultados

El fin de la dinámica es “llegar a un acuerdo en un tiempo limitado”, los evaluadores se dedican a observar la forma de actuar de cada uno de los candidatos, evaluando competencias como el trabajo en equipo, liderazgo, negociación, persuasión, iniciativa o la capacidad de comunicación. La calificación se basa en la observación durante la ejecución de la prueba más no en los resultados.

La evaluación de conductas estará a cargo del comité evaluador, los cuales participarán en la reunión en carácter de observadores, no participarán en el proceso ni emitirán opiniones anticipadas, debiendo limitarse solo a la observación y registrar las conductas que considere más sobresalientes, entre las cuales podemos mencionar.

- Reflexionar sobre el diálogo entre los participantes.
- Adaptabilidad e integración.
- Reconocer las personalidades de cada postulante.
- Empatía y consideración del punto de vista del otro.
- Ver la reacción (real, no pensada) que tenemos frente a una situación crítica.

- Discutir las fallas de la organización y mejoras.

Etapa 4: Verificación de Referencias Laborales y Antecedentes

El proceso de investigación laboral es creado con el fin de proporcionar a la empresa datos precisos acerca de la trayectoria laboral de los candidatos a ser considerados, comprobando la conducta, el motivo de su salida y de esto podemos analizar y determinar si el candidato es recomendable o no, para laborar dentro la empresa.

Se sugiere que la investigación de referencias se realice a través del medio telefónico, contactando a la persona indicada por el candidato en la solicitud de empleo, empleando las siguientes preguntas:

CUADRO 15 CUADRO DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS
INVESTIGACIÓN DE REFERENCIA

INVESTIGACIÓN DE REFERENCIA	
NOMBRE DEL POSTULANTE	
CARGO	
FECHA	
La persona que solicita la información sobre referencias del candidato debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con la llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.	
1	¿Cuál era la función principal en el puesto que desempeñaba (nombre del candidato)?
2	¿Cómo calificaría su trabajo de 1 a 10 puntos, siendo 5 punto como regular y 10 excelente?
3	¿Cómo calificaría su desempeño laboral, era una persona responsable y puntual?
4	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación (nombre del candidato) con su empresa?
5	¿Si se presentara en futuro la oportunidad de volver a trabajar con esta persona lo haría?

Fuente: elaboración propia

Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante dentro del campo de trabajo, las confirmaciones de las referencias son muy importantes ya que proporcionan una idea general de como trabajara el candidato dentro de la empresa, tomando en cuenta como se desenvolvió en su antiguo empleo. Toda la información recabada es complementaria para tomar una decisión más objetiva.

Etapas 5: Informe de Resultados Finales

Una vez aplicadas todas las técnicas que integran el plan de selección de personal, se realiza el debido análisis de los resultados que arrojan las técnicas aplicadas con el fin de tomar una decisión objetiva, con mayor grado de certidumbre concerniente al candidato seleccionado es la persona idónea para ocupar el puesto vacante dentro de la empresa.

El informe se deberá detallar las calificaciones obtenidas por los postulantes, con sus respectivas puntuaciones en cada una de las pruebas aquellos que hayan superado las pruebas de selección, las mayores puntuaciones se denotan como las personas que tendrán de hecho un desempeño satisfactorio.

➤ Informe de sugerencia de terna

El informe deberá incluir: datos generales del candidato, puesto al que aplica, aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e incorporar las entrevistas realizadas al candidato. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados de las pruebas para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

CUADRO 16 CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACIÓN DE LOS POSTULANTES

CUADRO COMPARATIVO DE POSTULANTES (MÉTODOS DE PONDERACIÓN)

N	Nombre Completo	Hora Citada	Valoración de Datos		Valoración de la Pretensión Salarial	Valoración de la Entrevista	Pruebas de Evaluación				Total Ponderación
			Curriculum Vitae	Formulario de postulación	Según solicitud de empleo	Formulario de Evaluación de Entrevista	Prueba de Conocimiento técnico	Prueba de inteligencia	Prueba de Personalidad	Assesment Center	Puntuación Final
			5 Pts	5 Pts	5 Pts	15 Pts	20 Pts	15 Pts	15 Pts	20 Pts	100 Pts
1											
2											
3											
4											
5											

Nota: En las Pruebas de Evaluación, los porcentajes varían según el tipo de cargo y por la ejecución de las pruebas.

Fuente: Elaboración Propia

17. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

15.1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Como este documento es una investigación académica – administrativa, el presupuesto programado para la elaboración de la propuesta de “Diseño de un Manual de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa Beneficiadora de almendras Urkupiña S.R.L.” en el periodo 2018, será únicamente para la elaboración y conclusión de proyecto de grado, el cual demandó los gastos a la persona que elaboró dicha propuesta.

CUADRO 17 PREPUESTO GENERAL
(Expresados en bolivianos)

Actividad	Unid.	Cant	P/u	Total
Levantamiento de información	Global	5	85,00	425,00
Fotocopia de los Instrumentos	Global	3	50,00	150,00
Compra de Computadora para proceso y tabulación de la información.	Global	1	4250,00	4250,00
Compra de Impresora Epson	Global	1	1450,00	1450,00
Compra de Material de Escritorio	Global	1	150,00	150,00
Servicios de Internet	Global	1	80,00	80,00
Transporte	Global	1	50,00	50,00
conclusión de la elaboración del proyecto y presentación final	Global	1	85,00	85,00
TOTAL				6.640,00

Fuente: elaboración Propia

El costo total de elaboración del proyecto será de Bs. 6.640,00 (Seis mil seiscientos cuarenta con 00/100)

18. CRONOGRAMA

17.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CUADRO 18 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantamiento de la Información		■																		
2	Análisis de la Información			■																	
3	Evaluación de los Resultados			■																	
4	Elección del Método de investigación			■																	
5	Elaboración del Plan de Trabajo				■																
6	Investigación del Marco Teórico					■	■														
7	Elaboración del cronograma							■													
8	Elaboración de los instrumentos								■												
9	Desarrollo de las encuestas									■											
10	Tabulación de datos										■										
11	Elaboración de propuesta del proyecto											■	■	■	■						
12	Presentación del trabajo final															■	■				
13	Revisión y Corrección de las Observaciones																	■			
14	Defensa del proyecto																		■		

Fuente: Elaboración Propia

19. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

18.1 Conclusiones

Se concluye que la propuesta planteada coadyuvará a mejorar el reclutamiento y selección de personal para las nuevas áreas vacantes, tanto, administrativo y personal de producción de la Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L., es por eso que implantar un manual de Reclutamiento y Selección de Personal, representa un instrumento básico dentro de la empresa, pues realizado de manera específica, se podrá contar con un personal idóneo para llenar las necesidades de la empresa, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y desarrollo tanto personal como beneficios para la empresa en el cual se desenvuelven.

Al haberse realizado el diagnóstico sobre la situación que se tiene actualmente en la Beneficiadora, se pudo evidenciar que la falta de un manual de reclutamiento de personal y selección de personal, es vital para el área de recursos humanos, ya que ese departamento es el encargado de realizar las contrataciones del personal y que mejor si cuenta con un instrumento base con lineamientos y un adecuado proceso de selección de personal, permitiendo así analizar y seleccionar al mejor postulante.

Se realizó el análisis de cada puesto, en el área administrativa y de producción, donde se recabó la información necesaria sobre el perfil del personal que se va necesitar para cubrir el puesto vacante, al haberse realizado este análisis, se garantiza que los puestos vacantes, contaran con las descripciones sobre las funciones del puesto, permitiendo así que el postulante pueda ser seleccionado de acorde a la necesidad o requerimiento que tenga la empresa en cuanto a contratación del nuevo personal.

Para la elaboración y conclusión del presente proyecto de grado, se realizó una exhaustiva recopilación de información bibliográfica, referente a procesos de reclutamiento y selección de personal, permitiendo con esto, la preparación y elección de los mejores instrumentos para su aplicación en el presente manual, logrando con esto el mejor diseño, del manual con procesos claros y de fácil aplicación.

Se concluye que haber propuesto y seleccionado las mejores técnicas, confiables y validas en el presente documento, se garantiza un mejor manejo del proceso de selección del personal, permitiendo con esto, que el postulante electo cumpla, con todos los requerimientos y expectativas para el puesto vacante y para la empresa, ya que dichas técnicas serán aplicadas, con el objetivo de elegir al candidato mejor calificado, para el puesto vacante.

18.2 Recomendaciones

Se propone al Área de Recursos Humanos de la empresa Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL., implantar este plan de reclutamiento y selección de personal y encontrar a las personas adecuadas e idóneas que tengan las habilidades y conocimientos que los diversos puestos necesitan, este plan será de gran apoyo para mejorar algunas falencias que va suscitando, mismos que evitarán en gran medida el riesgo de contratar a personal con antecedentes malos y que no reúna las características requeridas para el puesto vacante.

Es necesario que el Área de Recursos Humanos trabaje bajo un diseño establecido de una descripción del perfil de puesto, acorde al cargo vacante para realizar una convocatoria optima, lo cual permitirá mejorar la estructura del proceso de reclutamiento y por ende el de selección de personal de nuevos miembros de acuerdo a los objetivos del área solicitante.

Se recomienda aplicar el nuevo formato de convocatoria que vaya acorde al perfil del puesto, especificando sus generalidades que el postulante, deba cumplir como: experiencia en el campo laboral, curso de capacitación, título profesional, técnico medio, etc., acompañado del currículum vitae adjunto la documentación de sustento.

Es importante acompañar a las entrevistas con pruebas psicométricas y técnicas de simulación. La aplicación de pruebas nos dará ideas más claras para predecir el comportamiento. Para asegurarse de tener al mejor personal es importante evaluar todos sus aspectos y considerar no sólo la situación pasada y actual, sino la posibilidad de crecimiento y el potencial que presenta. Es importante comprender que el candidato que entra no sólo va a suplir una necesidad actual, sino que tiene que cumplir con las necesidades futuras de la empresa.

Los resultados que arrojen las pruebas nos permiten conocer los potenciales de los candidatos, pudiendo reducir las brechas entre el perfil ideal y el perfil actual. Así no sólo se considera la experiencia actual, sino también su capacidad de aprendizaje y de desarrollar nuevas competencias.

El área de Recursos Humanos al momento de incorporar nuevos funcionarios deberá entregar información y capacitación a los trabajadores sobre la Misión, Visión y Objetivos de la empresa. Así también crear una cultura laboral de conciencia en todo el personal de la Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L., sobre la integración, comunicación, el cumplimiento de los objetivos y generar compromiso laboral y compromiso organizacional con la Empresa.

20. BIBLIOGRAFÍA

- Ávila Barrey, Héctor Luis. (2006) *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Editorial Bom Estudio.
- Bernal Torres Cesar Augusto. (2006). *Metodología de la investigación, segunda edición*. México: Editorial: Pearson Educación.
- Cerda G. Hugo. (1998) *Los elementos de la investigación, como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: Editorial El Búho
- Chiavenato Idalberto. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.
- Chiavenato Idalberto. (2002). *Administración de los nuevos enfoques de los Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.
- Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos-El capital humano en las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Dávalos Nelson. (2004). *Gestión por competencias*. Barcelona España: Editorial Paraninfo
- De la Calle Duran, María del Carmen. (2004) *Fundamentos de los Recursos Humanos*. México: Editorial Person Educación.
- Dessler Gary. (1996) *Administración de los Recursos Humanos – Un Enfoque Latinoamericano*. México: Editorial Florida Internacional Person Educación.

- García, Rosalina. (2016) *Guía de Reclutamientos y Selección de Personal*. México: Editorial Person Educación.
- Koontz H. y Weihrich H. (1994). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.
- Lerma G. Héctor Daniel. (2009) *Metodología de la investigación, propuesta, anteproyecto y proyecto. 4ta Ed.* Bogotá: Eco Ediciones
- Olleros Manuel. (2001) *El Proceso de Captación y Selección de Personal, 2da Edición*. México: Editorial Gestiones 2000.
- Palella, Santa y Martins Pestana, Feliberto (2010) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Venezuela: Editorial Fedupel
- Reyes Ponce, Agustín. (1994) *Administración de Empresas Fundamentos Teóricos Prácticos*. México: Editorial Ubic. Biblioteca UFG.
- Rodríguez Peralta, Alonso. (2011) *Enfoque Sistemático de la Administración de los Recursos Humanos*. Chile: Editorial Santana- Santiago
- Sabino, Carlos. (1992) *Proceso de la Investigación – Metodología de la Investigación, Una Introducción Teórico – Práctico*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2008) *El Proceso de la Investigación Científica – Metodología de la Investigación*. México: Editorial Limusa Noriega.
- Werther, W. y Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Editorial Mc Graw-Hill /Interamericana, S.A.

21. ANEXOS

FRONTIS BENEFICIADORA URKUPIÑA S.R.L “CENTRAL”



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA BENEFICIADORA URKUPIÑA S.R.L



Elaboración propia

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA – Beneficiadora de Almendras Urkupiña SRL

Ref.: Estimado Señor(a) le solicito a usted muy respetuosamente pueda brindarme unos minutos de su tiempo en responder las siguientes preguntas según el orden.

Nombre:.....

Fecha:.....

1. ¿Cree usted que el desempeño laboral se ve afectado si se contrata al personal no adecuado para el puesto requerido?

R:.....
.....
.....

2. ¿Cuál son los principales factores que por lo cual se debe diseñar un manual de reclutamiento?

R:.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo califica usted el sistema de contratación de personal nuevo en forma tradicional?

R:.....
.....
.....
.....

4. ¿según su punto de vista, de qué manera podría cambiar o mejorar en el cumplimiento de los objetivos el diseño de un manual de reclutamiento?

R:.....
.....
.....
.....

5. ¿Para usted que tan importante que el personal cuente con un buen currículo vitae y preparación ?

R:.....
.....
.....
.....

ANEXO 2

CUESTIONARIO – Beneficiadora de Almendras Urkupiña S.R.L

Por favor, lea cuidadosamente la encuesta y luego señale con una “x” la respuesta que usted crea conveniente, solo puede llenar una casilla por cada pregunta

Nombre:.....

Fecha:.....

1. ¿Conoce usted la Visión de la empresa Urkupiña SRL?

Si

No

Escríbala:

2. ¿Conoce la Misión de la empresa Urkupiña SRL?

Si

No

Escríbala:

3. ¿**Completo** usted algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en Urkupiña SRL?

Si

No

4. ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal con el que cuenta la empresa Urkupiña SRL?, es adecuado?

Si

No

5. Considera necesario que la empresa Urkupiña SRL. cuente con un plan de reclutamiento y selección de personal?

Si

No

6. ¿Tiene claro las funciones del puesto que ocupa actualmente?

Si

No