

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS

ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

“Manual de proceso de reclutamiento y selección de personal para la contratación de trabajadores idóneos en la empresa URKUPIÑA S.R.L. de Riberalta”

Proyecto de Grado para Optar el Título de Licenciatura en Administración de Empresas

Postulante: Jesús Ascarrunz Humaday

Tutora: Lic. Elena Chávez Aparicio

Las Piedras – Pando

2023

DEDICATORIA

A Dios, Por darme la vida, a mis padres que me dieron la razón de vivir, por todo el esfuerzo, apoyo incondicional, aliento constante y comprensión que me brindaron para alcanzar esta profesión.

A mis hermanos, por el apoyo y compañía y así llegar hasta dónde estamos y a todos aquellos de alguna manera me alentaron e impulsaron a seguir y no darme por vencido en esta etapa de mi vida.

A la carrera de Administración de Empresa, por los años que estuve forjando mi profesión.

AGRADECIMIENTO

A Dios por Dar-me la Vida, el don maravilloso de la vida.

A mis Padres y hermanos, por todo el amor, apoyo y aliento constante que siempre me brindaron para alcanzar esta meta.

A mis compañeros y amigos, por las experiencias y momentos de alegrías y tristezas que compartimos y a todos aquellos me apoyaron en todo momento.

A la Casa Superior, UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS por Acogernos en sus Maravillosos Ambientes durante estos cuatro Años de estudios.

A mis docentes por sus enseñanzas y consejos para alcanzar la meta y por tener la paciencia con nosotros los estudiantes.

ÍNDICE

1	TITULO DE LA PROPUESTA.....	1
2	RESUMEN.....	2
2.1	Abstract	3
3	ANTECEDENTES.....	4
4	NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA.....	5
5	REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO.....	5
6	DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.....	6
7	DESCRIPCION DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRA A RESOLVER.....	6
8	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
9	JUSTIFICACIÓN.....	7
10	OBETIVOS	8
10.1	Objetivo general.....	8
10.2	Objetivos específicos.....	8
11	MARCOS TEORICOS Y CONCEPTUAL	8
11.1	Marco Teórico	8
11.1.1	Plan.....	8
11.1.2	Gestión Administrativa.....	9
11.1.3	Administración de Personal	9
11.1.4	Administración por Objetivos	10
11.1.5	Capital Humano.....	10
11.1.6	Reclutamiento de Personal	11
11.1.7	Proceso de Reclutamiento	11
11.1.8	Selección de Personal.....	11
11.2	Marco Conceptual	12
11.2.1	Actitud.....	12
11.2.2	Aptitud.....	12
11.2.3	Autoimagen.....	12
11.2.4	Habilidad	12
11.2.5	Competencias.....	13
11.2.6	Competente.....	13
11.2.7	Comportamiento.....	13
11.2.8	Conocimiento	13

11.2.9	Diagnóstico.....	13
12	MARCO LEGAL.....	14
12.1	Constitución Política del Estado.....	14
12.2	Decreto Supremo No 26115.....	14
13	MARCO REFERENCIAL.....	15
14	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
14.1	Tipo de investigación.....	15
14.2	Tipo de diseño.....	15
14.2.1	Diseño.....	15
14.2.2	Enfoque.....	16
14.3	Métodos.....	16
14.3.1	Método inductivo.....	16
14.3.2	Método científico.....	16
14.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
14.4.1	Técnicas.....	17
14.4.2	Instrumentos.....	17
14.5	Población y muestra.....	17
14.5.1	Población.....	18
14.5.2	Muestra.....	18
15	RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA URKUPIÑA.....	19
15.1	Entrevistas a gerencia general y personal operativo.....	27
16	PROPUESTA CENTRAL.....	28
16.1	Objetivo de la Propuesta.....	28
16.2	Alcance del Manual.....	29
17	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	29
17.1	Misión.....	29
17.2	Visión.....	30
17.3	Estructura orgánica.....	30
17.4	Organigrama Empresa Urkupiña S.R.L.....	30
18	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	32
18.1	1ra. Fase: Proceso de Reclutamiento de Personal.....	32
18.2	2da. Fase: Proceso de Selección de Personal.....	32
18.3	Proceso de la 1ra. Fase “reclutamiento de personal”.....	32
18.4	Proceso de la 2da. fase “selección de personal”.....	39

19	PRESUPUESTO	62
20	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	63
21	CONCLUSIONES	64
22	RECOMENDACIONES	65
23	BIBLIOGRAFÍA.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n°1 Referencia Geográfica de la Provincia Vaca Diez	5
Figura n. °2 Organigrama de la empresa Urkupiña S.R.L.....	31
Figura n°3 Proceso de reclutamiento de personal	33
Figura n°4 Proceso de selección de personal.....	40
Figura n°5 Porcentaje de evaluación	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº1 ¿Cómo te enteraste de la oferta de trabajo?	19
Gráfico nº2 ¿La descripción del trabajo a realizarse era clara y comprensible?	20
Gráfico nº3 ¿Qué tan fácil fue postularse para el puesto?.....	21
Gráfico nº4 ¿El reclutador actuó de manera profesional durante el proceso?.....	22
Gráfica nº 5 ¿El reclutar se comportó amable?	23
Gráfico nº6 ¿El reclutador explico claramente el detalle de trabajo?	24
Gráfico nº7 ¿Durante la entrevista pudo hablar de su experiencia y objetivos profesionales relevantes?.....	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº1 ¿Cómo se enteraste de la oferta de trabajo?.....	19
Tabla nº2 ¿La descripción del trabajo a realizarse era clara y comprensible?	20
Tabla nº3 ¿Qué tan fácil fue postularse para el puesto?.....	21
Tabla nº4 ¿El reclutador actuó de manera profesional durante el proceso?.....	22
Tabla nº5 ¿El reclutador fue amable durante la entrevista?	23
Tabla nº6 ¿El reclutador explico claramente el detalle de trabajo?	24
Tabla nº7 ¿Durante la entrevista pudo hablar de su experiencia y objetivos profesionales relevantes?.....	25

ÍNDICE DE CUADROS

cuadro nº1 Guía de observación.....	26
cuadro nº 2 Formulario para el análisis y descripción del puesto.....	34
cuadro nº3 Formulario de postulación	36
cuadro n.º 4 Formulario de entrevista de selección	43
cuadro n.º 5 Formulario de evaluación de la entrevista de selección.....	45
cuadro n.º 6 Cuadro descriptivo de las pruebas de conocimiento	48
cuadro n.º 7 Cuadro descriptivo test domino 48-d	50
cuadro n.º 8 Test Domino 48-D	51
cuadro n.º 9 Cuadro descriptivo del test de atención.....	52
cuadro n.º 10 Test Moss.....	53
cuadro n.º 11 Cuadro descriptivo del TEST - IPV	55
cuadro nº 12 TEST - Inventario de personalidad para vendedores	56
cuadro nº 13 Cuadro descriptivo técnicas de simulación	58
cuadro nº 14 Cuadro de investigación de referencias.....	60
cuadro n.º 15 Presupuesto	62
cuadro nº16 Cronograma de actividades.....	63

1 TITULO DE LA PROPUESTA

Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, para la contratación de trabajadores idóneos en la empresa URKUPIÑA S.R.L. de Riberalta.

2 RESUMEN

Las diferentes entidades empresariales, realizan selecciones a los mejores candidatos a puestos de trabajo que las empresas ofrecen, basado en los objetivos y metas que la empresa se propone, por consiguiente, tener un personal idóneo para nuestra operación en el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competente en los mercados que cada vez se vuelve más exigente.

La importancia radica en que la empresa URKUPIÑA S.R.L. que se encuentra ubicada en el Barrio, Flor de mayo Calle Medardo Chávez No 259. Cuenta con el talento humano apropiado para el desempeño de sus funciones con eficacia, al respecto, las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesita la tecnología, calidad, eficiencia y para todo lo más importante es tener un personal adecuado, es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización.

Por consiguiente, el seleccionar personal competente es un reto y objetivo importante de la empresa, permitiendo el crecimiento y el éxito de la misma, tomando en cuenta que el ser humano es muy importante en cada uno de estos puestos de trabajo de dicha empresa.

Conocedores que el reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual la empresa URKUPIÑA S.R.L. Realizara una contratación del personal idóneo y adecuado para ocupar dichos puestos de trabajo, como también en el programa de reclutamiento y selección de personal, todo esto debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que de esta manera se encamine a cumplir los objetivos trazados por la organización.

Palabras Claves: Reclutamiento, Selección, Calidad, Eficacia.

2.1 Abstract

The different business entities, make selections to the best candidates for jobs that the companies offer, based on the objectives and goals that the company sets itself, therefore, having a suitable staff for our operation in the key point since in these At times it is more important to have strong human capital in order to be competent in markets that are becoming more and more demanding.

The importance lies in the fact that the company URKUPIÑA S.R.L. which is located in the neighborhood, Flor de Mayo Calle Medardo Chávez No 259. Have the appropriate human talent to perform their duties effectively, in this regard, companies seek to be more productive, for this technology, quality is needed , efficiency and for all the most important thing is to have adequate staff, which is why human resource planning has become very important within the organization.

Therefore, selecting competent personnel is an important challenge and objective of the company, allowing its growth and success, taking into account that the human being is very important in each of these jobs of said company.

Knowing that the recruitment and selection of personnel is a process by which the company URKUPIÑA S.R.L. It will carry out a hiring of the suitable and adequate personnel to occupy said jobs, as well as in the recruitment and selection program of personnel, all this must be within the strategic planning of the company so that in this way it is directed to meet the objectives drawn by the organization.

Keywords: Recruitment, Selecting, Quality is needed, Effectively.

3 ANTECEDENTES

Con la revolución industrial, en las organizaciones que tenían por objeto el lucro la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, por lo cual puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo es necesario recordar que las capacidades personales no son apreciables a simple vista, es por esto que se hace necesaria una selección técnica de personal que utilice métodos ideados por psicólogos y administradores.

Es hasta principios de este siglo cuando se inicia la selección técnica y, particularmente, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas determinando los requisitos para el recurso humano, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos más idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su actitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

Entre los antecedentes más relevantes de las teorías de diferentes autores tenemos:

Respecto a la variable selección del personal a los autores Robbins y Judge (2013), quienes mencionan que el proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia) con los requisitos del puesto.

Por otro lado, Louffat (2012) refirió que la selección de los colaboradores es un proceso muy delicado porque se constituye en una especie de filtro que permitirá o no el ingreso de seleccionados que cubran las expectativas no solo actuales sino futuras.

4 NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La empresa URKUPIÑA S.R.L. Riberalta”

5 REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

La beneficiadora Urkupiña, se encuentra ubicada geográficamente en Bolivia, departamento Beni, provincia Vaca Díez, ciudad Riberalta, distrito uno, Barrio/Flor de mayo, Av./11 de octubre, acera este, lado del cementerio general y acera oeste del mercado central de la ciudad de Riberalta-Beni.

Figura n°1 Referencia Geográfica De La ciudad de Riberalta



Fuente: Google

Coordenadas: 11°00' 18"S 66°03'58"O
Entidad: Municipio
País: Bolivia
Departamento: Beni
Provincia: Vaca Díez
Superficie: • Total 20,1 km²
Altitud: • Media 130 m s. n. m.
Gentilicio: • Riberalteño/a
Uso horario: • UTC-4
Prefijo telefónico: • +591 (3)
Coordenadas: 10°00' 11"S 64°01'46"O



Coordenadas: 10
°00'11"S
64°01'46"O

Provincia: Vaca
Díez

Departamento: Be
ni

Entidad: empresa
beneficiadora de
castaña Urkupiña
SRL

Superficie: Total
500m²

Figura n°2: Ubicación de la empresa Urkupiña S.R.L.

Fuente: Google Maps

6 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Manual de reclutamiento de personal para la contratación de trabajadores idóneos en la empresa URKUPIÑA S.R.L. de Ribalta.

7 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER.

El proyecto de grado titulado “Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal para la contratación de trabajadores idóneos en la empresa Urkupiña S.R.L. de la ciudad de Ribalta” aborda la problemática existente en la empresa respecto a la contratación de empleados idóneos para cubrir sus necesidades laborales.

La empresa Urkupiña S.R.L. se enfrenta a dificultades en su proceso de reclutamiento y selección de personal. Actualmente, carece de un manual de procesos que estableció los lineamientos, criterios y pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de contratación eficiente y efectivo. Esta falta de estructura y estandarización en el proceso de selección de personal puede resultar en la contratación de trabajadores que no poseen las habilidades, competencias o experiencias necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones.

La contratación de personal no apto puede tener diversas consecuencias negativas para la empresa. Puede afectar la productividad, la calidad de trabajo realizado, el clima laboral y la eficiencia de los procesos internos. Además, puede generar costos adicionales debido a la necesidad de capacitar o reemplazar a los empleados no idóneos.

Por tanto, el problema que aborda este proyecto de grado es la falta de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Urkupiña S.R.L. de la ciudad de Riberalta. Esta carencia dificulta la contratación de trabajadores idóneos, lo que afecta negativamente el desempeño y los resultados de la empresa. La elaboración de un manual que establezca criterios claros, pasos estructurados y herramientas de evaluación adecuadas permitirá optimizar el proceso de contratación, garantizando la selección de empleados calificados y competentes para satisfacer las necesidades laborales de la empresa.

8 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo en la empresa procesadora de almendra Urkupiña S.R.L. en la ciudad de Riberalta?

9 JUSTIFICACIÓN

Debido a los cambios fundamentales que están ocurriendo en la sociedad, la empresa URKUPIÑA S.R.L., empresa especializada en el beneficiado de almendras debe estar atenta a cumplir con las necesidades de los usuarios y de la misma empresa para mejorar sus actividades de trabajo, es por eso que la contratación de personal a través del reclutamiento y selección del personal no se debe tomar a la ligera.

En base a este subsistema se desea plantear conocimiento teóricos y prácticos para contribuir al problema sobre la dotación de recursos humanos, en base a la descripción, especificación de los puestos, con diferentes técnicas confiables y valederas para buscar y seleccionar al personal competente, acorde a políticas exigidas y estrategias que requiera la empresa URKUPIÑA S.R.L. Al no implementar de manera oportuna el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa y de continuar con la contratación de trabajadores que no son aptos para cada puesto, puede causar a la empresa una baja productividad.

El diseñar un plan de reclutamiento y selección de personal, será de gran utilidad para la empresa URKUPIÑA S.R.L., para los usuarios y para aquellos candidatos reclutados que participen en la convocatoria deberán someterse a los diferentes procesos de evaluación.

En este sentido, se pretende crear las bases para establecer los lineamientos y de la misma manera incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil acorde a cada puesto requerido dentro de la organización, de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

10 OBJETIVOS

10.1 Objetivo general

Diseñar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, en la empresa Urkupiña S.R.L. de la ciudad de Riberalta.

10.2 Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la Empresa URKUPIÑA S.R.L., respecto al reclutamiento y selección del personal, para mejorar los procesos en la contratación de trabajadores calificados e idóneos.
- ✓ Analizar la descripción de cada puesto y obtener información del perfil profesional acerca de las funciones, responsabilidades, requerimientos personales y profesionales.
- ✓ Realizar un análisis bibliográfico de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Proponer técnicas válidas y confiables para elegir al candidato mejor calificado para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir.

11 MARCOS TEORICOS Y CONCEPTUAL

11.1 Marco Teórico

11.1.1 Plan

Según Ander-Egg (2007), el plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de

recursos, conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos. De la misma manera, Andrés E. Miguel (2005), conceptualiza el plan como la Gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan. Según Ortega - Blake (2006), se define el plan es un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía. Considerando lo indicado anteriormente, es estrecha la vinculación del plan con la planificación (ejercicio de la planeación), como condición del plan para iniciar el proceso de planificación deben contener un nivel técnico depurado, ser lo suficiente flexible para responder a sus condiciones histórica y coyunturales, considerar instrumentos de dirección y control para orientar políticamente su implementación, enmarcar estrategias viables para el cambio social y contener un grado relativamente alto de descentralización de decisiones, entre otras características.

11.1.2 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”.

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.

11.1.3 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:

- Alcance de los objetivos.
- Por medio de personas.
- Mediante técnicas.
- En una organización”

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.

11.1.4 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”

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.

11.1.5 Capital Humano

Chiavenato (2011) 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”.

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.

11.1.6 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”.

El reclutamiento de personal, tiene como objetivo ubicar e interesar a los candidatos capacitados que estén dispuestos a comprometerse con los objetivos, tareas y responsabilidades del puesto y, la seguridad de que son capaces de desempeñar las exigencias del cargo.

11.1.7 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”.

11.1.8 Selección de Personal

De acuerdo con 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:

La adecuación de la persona al trabajo.

La eficiencia y eficacia de la persona en el puesto”.

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.

11.2 Marco Conceptual

11.2.1 Actitud

Según Allport (1935) La actitud es la forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud es una orientación de la disposición es más profunda.

11.2.2 Aptitud

Aptitud rasgo general y propio de cada individuo que le facilite el aprendizaje de tarea específica y le distingue de los demás. Morehouse y Miller (1984)

11.2.3 Autoimagen

Según Vernieri (2006) Es el conjunto de lo que el hombre siente, piensa de sí mismo. Es un sistema de valoración de uno mismo, donde el elemento que no encaja no es admitido.

11.2.4 Habilidad

Es la capacidad para coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas, resolver algún tipo de problemas. Tanto estas pueden ser aprendidas o no. Las habilidades, suelen clasificarse en preceptuales, perceptivos y mentales y su característica esencial son la eficacia y la flexibilidad se observan de inmediato a nivel conductual, son tangibles, fáciles de modificar o aprender. Piaget (2013).

11.2.5 Competencias

Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que poseen una persona que le permite la realización exitosa de una actividad y marcan concretamente la diferencia entre el desempeño excelente y un simple promedio. Piaget (1993)

11.2.6 Competente

Significa habilidad, actitud, idoneidad, para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, una persona competente es aquella que posee un repertorio de habilidades, conocimiento, destrezas y valores además de la capacidad para aplicarla en una variedad de contextos y organizaciones laborales. Mandón (1990)

11.2.7 Comportamiento.

Es la expresión de los cambios que se producen tanto dentro como alrededor del ser humano, conformándose como una mezcla de componentes innatos o heredados y adquiridos. Piaget (1977).

11.2.8 Conocimiento

Se refiere a lo que una persona conoce de un área en particular con la información que maneja sobre un área determinada. Son ponderables y observables en la acción fácil de aprender y modificar. Alavi y Leidher (2003).

11.2.9 Diagnóstico

Indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación, cuáles son las tendencias de las mismas. Estas determinaciones se realizan sobre la base de informaciónes, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente que permiten juzgar mejor que es lo que está pasando. Piaget (2000).

12 MARCO LEGAL

12.1 Constitución Política del Estado.

Derecho al trabajo y al empleo artículo 48.

I), Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio.

II), Las normas laborales se interpretarán y aplicarán bajo los principios de protección de las trabajadoras y de los trabajadores como principal fuerza productiva de la sociedad; de primacía de la relación laboral; de continuidad y estabilidad laboral; de no discriminación y de inversión de la prueba a favor de la trabajadora y del trabajador.

12.2 Decreto Supremo No 26115

- Artículo 1. (Finalidad de las normas básicas).

Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado.

- Artículo 18. (Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal).-

El reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos a la Administración Pública. Se fundamenta en los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección. Se realizará mediante convocatorias internas y externas. La selección proveerá a la entidad pública el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

I. Reclutamiento de Personal.- El reclutamiento comprende las siguientes etapas:

a) Pasos previos para llenar una Vacancia. La cobertura de un puesto vacante, se producirá en atención a las demandas estimadas en la Programación de Operaciones Anual, en un plazo máximo de 30 días calendario de declarado un puesto vacante, debiendo al efecto la unidad encargada de la administración de personal, verificar la disponibilidad del ítem y en coordinación con la unidad solicitante, actualizar la Programación Operativa Anual Individual del puesto a cubrir.

b) Modalidades del Reclutamiento. El reclutamiento se podrá realizar mediante dos modalidades: Invitación Directa o Convocatoria Pública.

1. Invitación Directa: Será efectuada a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales, para cubrir puestos ejercidos por funcionarios designados. También se invitará directamente a personas de probada formación profesional, técnica, administrativa o auxiliar de libre nombramiento y de apoyo directo, en el despacho de la máxima autoridad ejecutiva.
2. Convocatoria Pública: Los procesos de reclutamiento de personal, deberán ser realizados mediante convocatorias públicas internas y/o externas.

13 MARCO REFERENCIAL

Dentro de la investigación realizada se evidencia que no se han realizado trabajos de investigaciones similares, dentro de la empresa Urkupiña, siendo este trabajo el primero que aborda esta temática.

14 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

14.1 Tipo de investigación

Por las características propias de la investigación se basará 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. Al respecto 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”.

Por las características propias de la investigación se basará 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.

14.2 Tipo de diseño

14.2.1 Diseño

El diseño de estudio es de tipo no experimental. Hernández et al. (2006) definen el diseño no experimental como “los estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”

El autor (Fidias G. Arias (2012)), define: La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

14.2.2 Enfoque

El presente estudio que se realizara se enmarca en el enfoque cualitativo, “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.

14.3 Métodos

14.3.1 Método inductivo

Según Zorrilla, Torres y Luis (1997) 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 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.

14.3.2 Método científico

También se aplicará una investigación científica, considerando que se consultará las teorías desarrolladas por varios autores en lo que respecta a los temas relacionados con la presente investigación de manera que sirva como sustento, también puesto que se podrá consultar cuales son las necesidades por la que los autores llevaron a cabo el tema planteado, sus consecuencias y los beneficio el proyecto.

14.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

14.4.1 Técnicas

14.4.1.1 La observación Directa

Esta técnica se utilizará en la etapa del diagnóstico, con el propósito de identificar el problema de la empresa URKUPIÑA S.R.L.

La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de la forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Hernández, 1996)

14.4.1.2 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”.

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”.

14.4.2 Instrumentos

14.4.2.1 La guía de observación

Permitirá anotar y registrar los hechos observados más significativos, para definir el planteamiento del problema.

14.4.2.2 Cuestionario

Fue el instrumento clave para registrar la información necesaria, basadas en preguntas cerradas, el mismo permitió obtener e identificar los problemas y las estrategias que ayudaran a realizar el estudio.

14.5 Población y muestra

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 URKUPIÑA S.R.L., es decir a los 15 empleados distribuidos en diferentes áreas.

14.5.1 Población

La población objeto de estudio de la presente investigación en la empresa Urkupiña S.R.L. Viene a estar constituida por 15 trabajadores del área operativa de la empresa, por lo que se considera que la población de estudio será finita.

14.5.2 Muestra

El tamaño de la muestra está conformado por 15 personas en su totalidad que equivalen al 100% de la población equivalentes al personal en general del área operativa, dado al tamaño del universo la muestra será la totalidad de la población, por lo que se considera que la clase de muestra será de manera no probabilística.

14.5.2.1 Tipo de Muestra

Dentro de la muestra No probabilístico se utilizó el tipo de muestreo por conveniencias, debido a su velocidad, costo, efectividad y facilidad de disponibilidad de la muestra, ya que la población de manera voluntaria corroboró en el proceso de la investigación debido a su importancia.

En el muestreo no probabilístico, "la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto del criterio del investigador o entrevistador de campo (Kinneer y Taylor, 1998, p.405).

15 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A

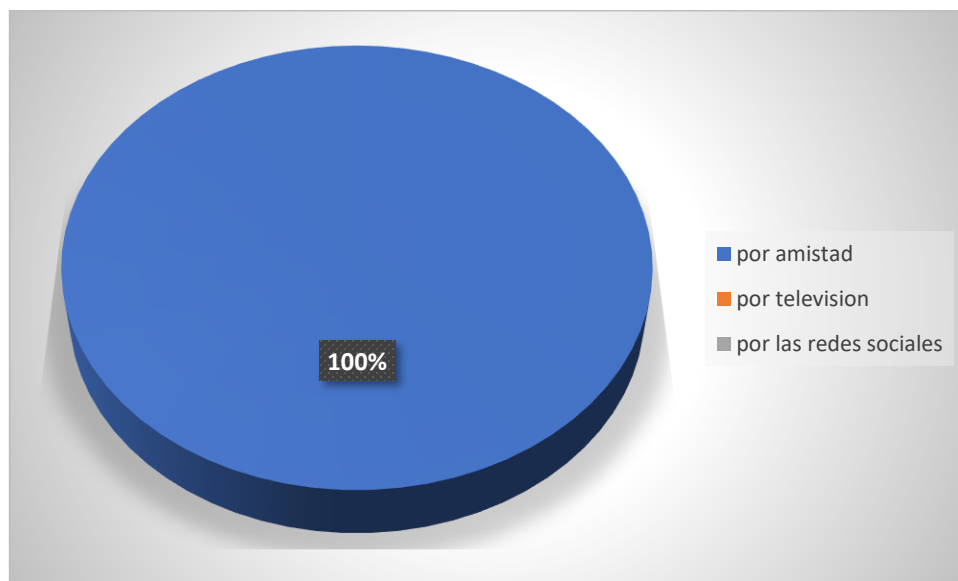
Los trabajadores de la empresa Urkupiña

Tabla n°1 ¿Cómo se entera de la oferta de trabajo?

Opciones	Numero	Porcentaje
Por amistad	15	100%
Por la televisión	0	0%
Por las redes sociales	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n°1 ¿Cómo te entera de la oferta de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

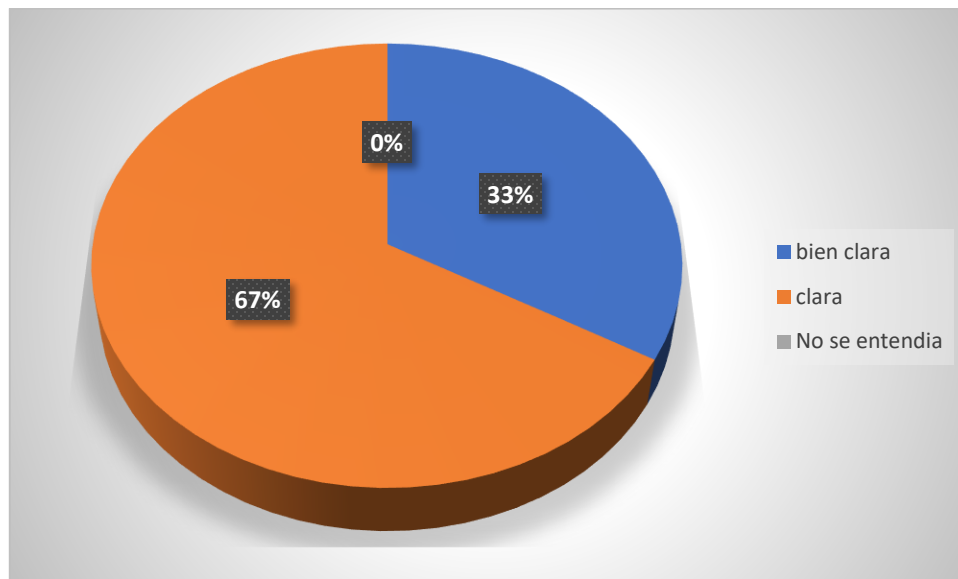
Referentemente a la primera pregunta de la encuesta el 100% de las personas encuestadas respondieron que se enteraron de la oferta de trabajo por medio de las amistades.

Tabla n°2 ¿La descripción del trabajo a realizarse era clara y comprensible?

Opciones	Numero	Porcentaje
Bien clara	5	33%
clara	10	67%
No se entendía	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n°2 ¿La descripción del trabajo a realizarse era clara y comprensible?



Fuente: Elaboración Propia

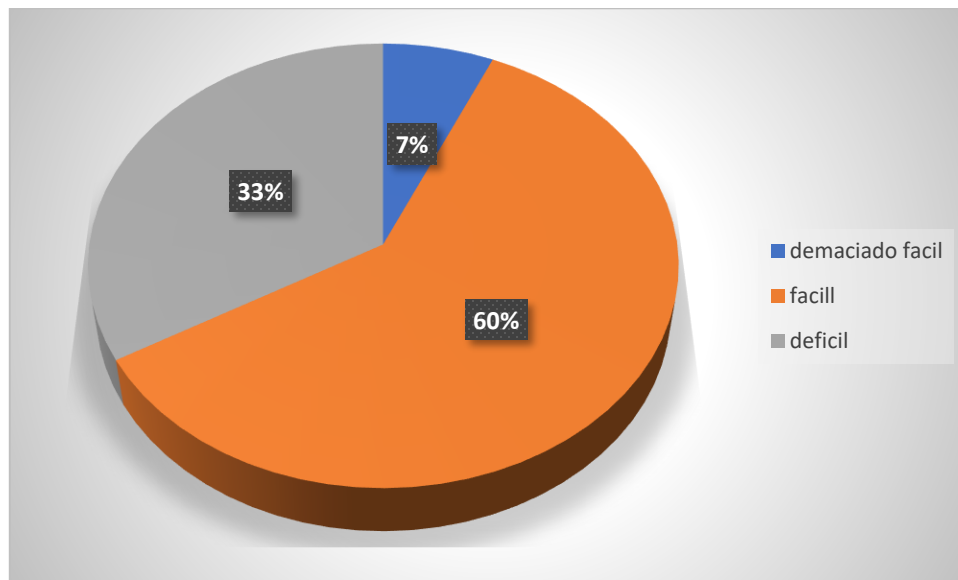
Del 100% de las personas encuestadas, el 67% respondieron que no son claras las descripciones del trabajo que realizarían y 33% señalaron que son bien clara las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo.

Tabla n°3 ¿Qué tan fácil fue postularse para el puesto?

Opciones	Numero	Porcentaje
Demasiado fácil	1	7%
Fácil	5	33%
Difícil	9	60%
Muy difícil	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico n°3 ¿Qué tan fácil fue postularse para el puesto?



Fuente: Elaboración propia

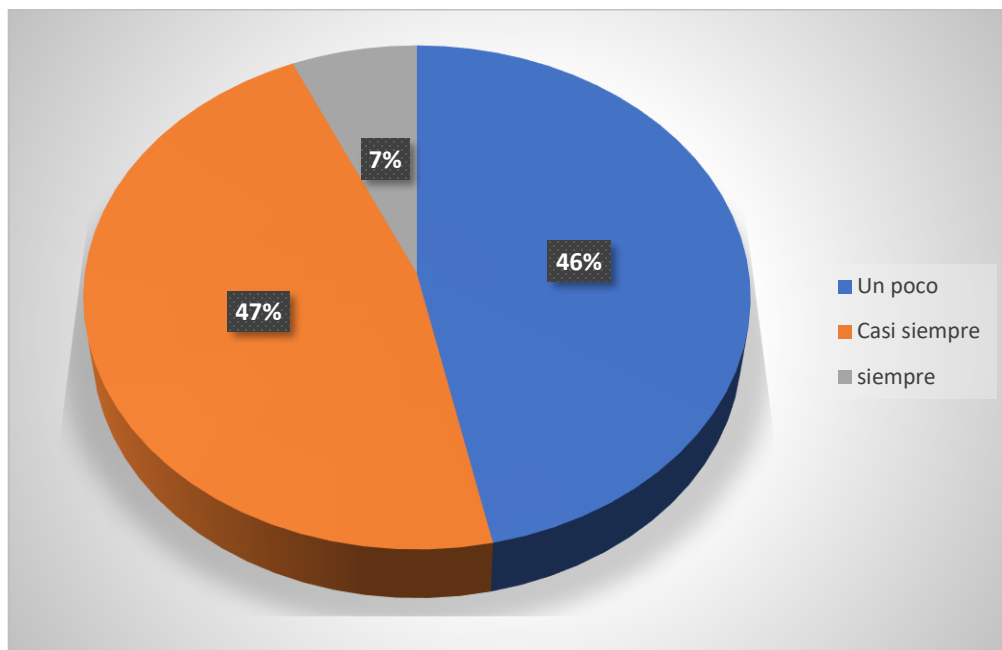
Del 100% de las personas encuestadas, el 7% de la población respondieron que es demasiado fácil postularse a los puestos de trabajo mientras que un 33% respondieron que es fácil y un 60% respondieron que es difícil postularse a los puestos de trabajo.

Tabla n°4 ¿El reclutador actuó de manera profesional durante el proceso?

Opciones	Numero	Porcentaje
Un poco	7	46%
Casi siempre	7	47%
Siempre	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n°4 ¿El reclutador actuó de manera profesional durante el proceso?



Fuente: Elaboración Propia

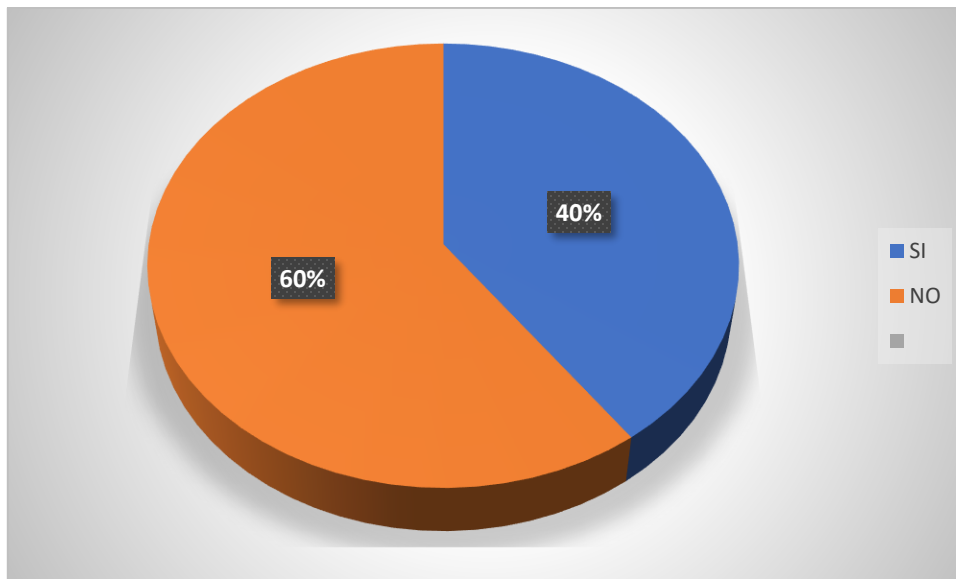
Del 100% de las personas encuestadas, el 46% respondió que el reclutador debe de situar de forma más profesional, durante el proceso, mientras que el 47% indica que actuó de manera profesional y el 7% respondió que existe profesionalismo en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tabla n°5 ¿El reclutador fue amable durante la entrevista?

Opciones	Numero	Porcentaje
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración Propias

Grafica n° 5 ¿El reclutador fue amable durante la entrevista?



Fuente: Elaboración Propias

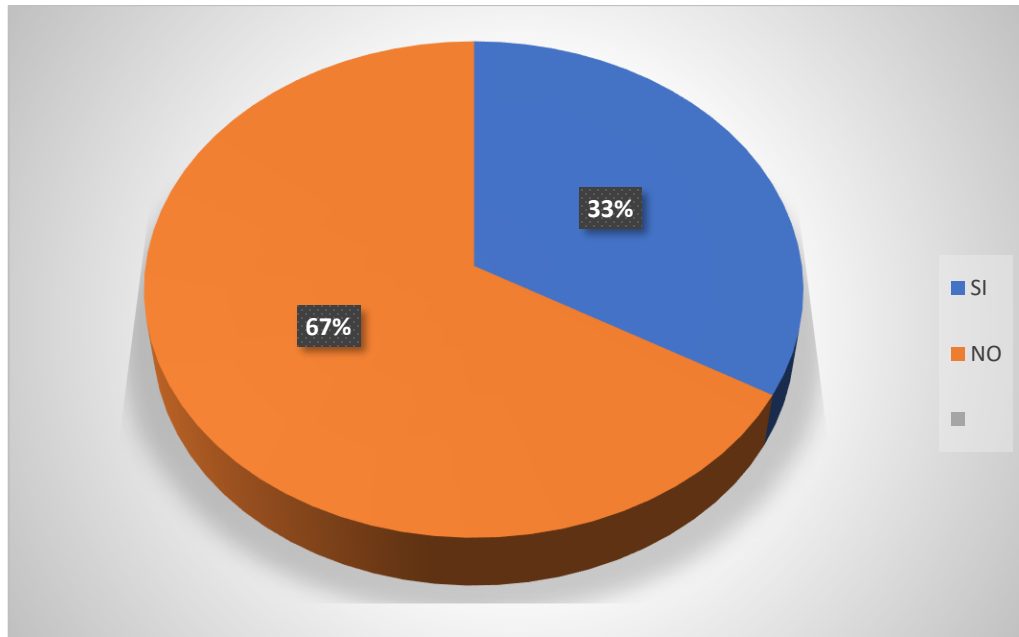
Del 100% de las personas encuestadas, el 40% respondieron que el reclutador fue amable durante la entrevista, mientras que el 60% de ellas indicaron que No fue amable durante este proceso

Tabla n°6 ¿El reclutador explico claramente el detalle del trabajo que realizaría ?

Opciones	Numero	Porcentaje
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración Propias

Gráfico n°6 ¿El reclutador explico claramente el detalle del trabajo que realizaría?



Fuente: Elaboración Propias

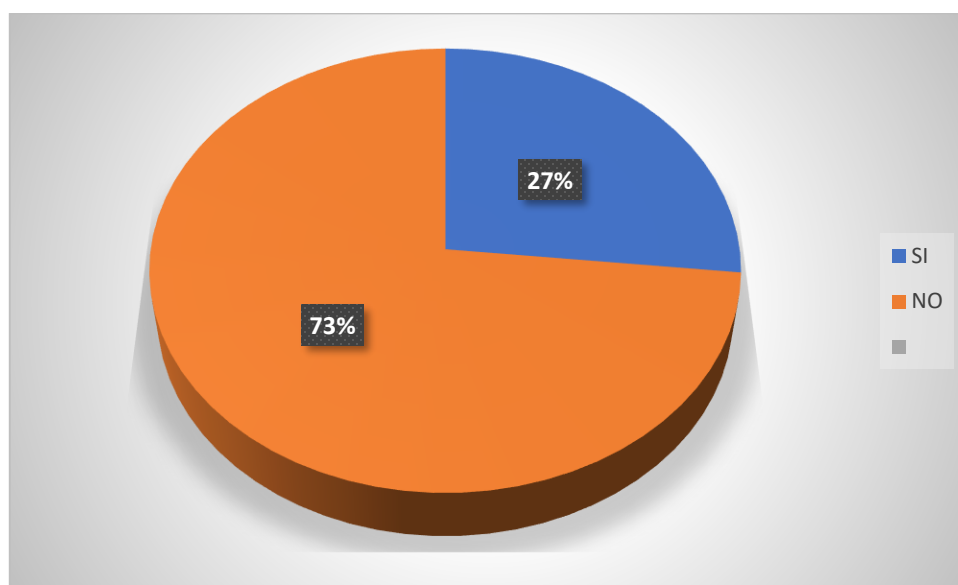
Del 100% de las personas encuestadas, el 33% respondieron que, SI el reclutador les explico claramente en detalle su trabajo, mientras que un 67% de ellos respondieron que NO les explico las funciones que deben desempeñar.

Tabla n°7 ¿Durante la entrevista pudo hablar de su experiencia y objetivos profesionales relevantes?

Opciones	Numero	Porcentaje
SI	4	33%
NO	11	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración Propias

Gráfico n°7 ¿Durante la entrevista pudo hablar de su experiencia y objetivos profesionales relevantes?



Fuente: Elaboración Propias

Del 100% de las personas encuestadas, el 33% respondieron que SI pudieron hablar de sus experiencias y objetivos profesionales y un 73% de ellas respondieron que NO pudo hablar de sus experiencias profesionales.

Guía de observación

Cuadro n°1 Guía de observación

N.º INDICADORES DE OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES	
	Cumple	No cumple	Cumple irregularmente		
1	Cumplen el reglamento de reclutamiento y contratación del personal		15		Se evidencia que el 100% del reclutamiento no se cumple con los reglamentos de contratación por que no existe dicho reglamento.
2	El personal está capacitado para el puesto de trabajo asignado.	5		10	El 33%, pero con mucha dificultad ya que el 67% del personal no se destaca como debería en su puesto de trabajo.
3	El reclutador se desempeña de manera profesional durante el proceso de contratación.	6		9	El 60% del personal indico que el reclutador fue amable durante el proceso de contrato mientras que un 40% no desempeña sus funciones de manera profesional
4	Cumplieron con la asignación de sus funciones al momento de su contratación.	5		10	Se evidencio que el 33% del personal si le asignaron sus funciones mientras que un 67% no se le asignaron sus funciones al momento de su contratación.
5	El personal contratado desatiende su trabajo continuamente por situaciones personales		15		El 100% del personal muchas veces desatiende su puesto de trabajo por cuestiones familiares.
6	La empresa cumple con los materiales necesarios que le piden los trabajadores	15			Se puede evidenciar que al 100% del personal se le dota de los materiales necesarios.

Fuente: Elaboración propia

15.1 Entrevistas a gerencia general y personal operativo.

En la entrevista realizada a la gerente general, señala: ‘‘En la actualidad la empresa no cuenta con un procedimiento establecido para el reclutamiento y selecci3n de personal nuevo o para posibles escenarios. La elaboraci3n de un manual de reclutamientos y selecci3n de personal es un punto fundamental para contar con personal id3neo, capaz de cumplir a cabalidad actividades del puesto vacante, lograr los resultados esperados y de la misma manera coadyuvar al logro de los objetivos tanto de cada departamento, as3 como tambi3n empresariales.’’

Al personal operativo, indicaron ‘‘la importancia de contar con un manual de reclutamiento y selecci3n de personal, afectara positivamente en la contrataci3n de personal capacitado y acorde a los requerimientos del puesto.’’

16 PROPUESTA CENTRAL

Es de vital importancia que todos los procesos que se realizan en cuanto a la gestión humana se encuentren de forma escrita, como es el caso del manual de reclutamiento y selección de personal. Esta tarea es de vital importancia para todas las organizaciones, ya que de ella depende el éxito y productividad de estas. Las personas son la esencia de las organizaciones, pues son los interactúan para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Quienes realizan el proceso de reclutamiento y selección de la empresa urkupiña ya tienen la experiencia, por los años que llevan en la institución y realizando esta tarea.

Sin embargo, es necesario que dicho proceso se encuentre de forma escrita en un manual, ya que en caso de que uno de estos gerentes que realiza el proceso, por cualquier razón ya no esté en la organización, para la persona nueva que entre este manual será su guía en el proceso de reclutamiento y selección de personal. El manual pretende recoger todos los lineamientos del proceso y los requerimientos de la empresa urkupiña para la selección de personal. También se enunciarán normas y políticas que se llevan a cabo pero que no necesariamente están de forma escrita. Será un manual que describirá el proceso desde su inicio hasta su final de manera detallada pero no muy extensa e incluirá un lenguaje sencillo para su fácil y rápida interpretación

16.1 Objetivo de la Propuesta

Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal que pueda ser ajustado a las necesidades particulares de la empresa urkupiña. Que recoja cada uno de los requisitos y exigencias de la organización a la hora de reclutar y seleccionar personal tanto administrativo como operativo. La redacción de dicho manual será de forma explícita, clara, precisa y concisa, de manera que pueda ser de rápida comprensión, para así poder facilitar su aplicación. La elaboración de este manual será de forma sencilla con el propósito que pueda ser entendido por el reclutador inexperto. Los objetivos de este manual se enuncian a continuación:

- Describir de manera documental y formal los lineamientos a seguir para la correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Establecer las políticas, normas y requerimientos del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Proporcionar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de manera detallada.
- Proveer las informaciones necesarias para poder responder ante las distintas necesidades de la empresa urkupiña según las vacantes y en el tiempo estipulado.
- Contratación del personal idóneo y con las competencias necesarias según los puestos vigentes de la organización.

16.2 Alcance del Manual

Este manual está dirigido a los Gerentes del área administrativa y operativa, quienes llevan a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de cada una de sus áreas. A los reclutadores, en caso de que los gerentes encargados deleguen algunas de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal. Este manual también, puede ser consultado por los encargados del área donde pertenece la vacante a reclutar.

17 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La visión de la unidad de reclutamiento y selección es realizar todas las actividades administrativas necesarias, que permitan proveer de manera adecuada y oportuna el personal idóneo y calificado que la empresa Urkupiña S.R.L. Necesita. El reclutamiento y selección de personal esté ligado con la misión estratégica del establecimiento, ya que recluta y selecciona al personal que debe ser capaz de colocar efectivamente en el logro y consecución de las metas de la Empresa.

La beneficiadora Urkupiña es una empresa privada dedicada a la exportación de nueces de almendra y vender almendras al vacío, se encuentra en el departamento del Beni, Provincia Vaca Diez Municipio de Riberalta.

17.1 Misión

Satisfacer a nuestros consumidores ofreciendo productos de calidad, creando valor de manera sostenida para nuestros trabajadores, proporcionando seguridad a nuestros colaboradores, fortaleciendo a nuestros proveedores y preservando el medio ambiente.

17.2 Visión

Ser líderes en el mercado satisfaciendo a nuestros consumidores en todo momento a través de nuestros productos de alta calidad elaborados por personas capaces y felices, buscando los más altos beneficios.

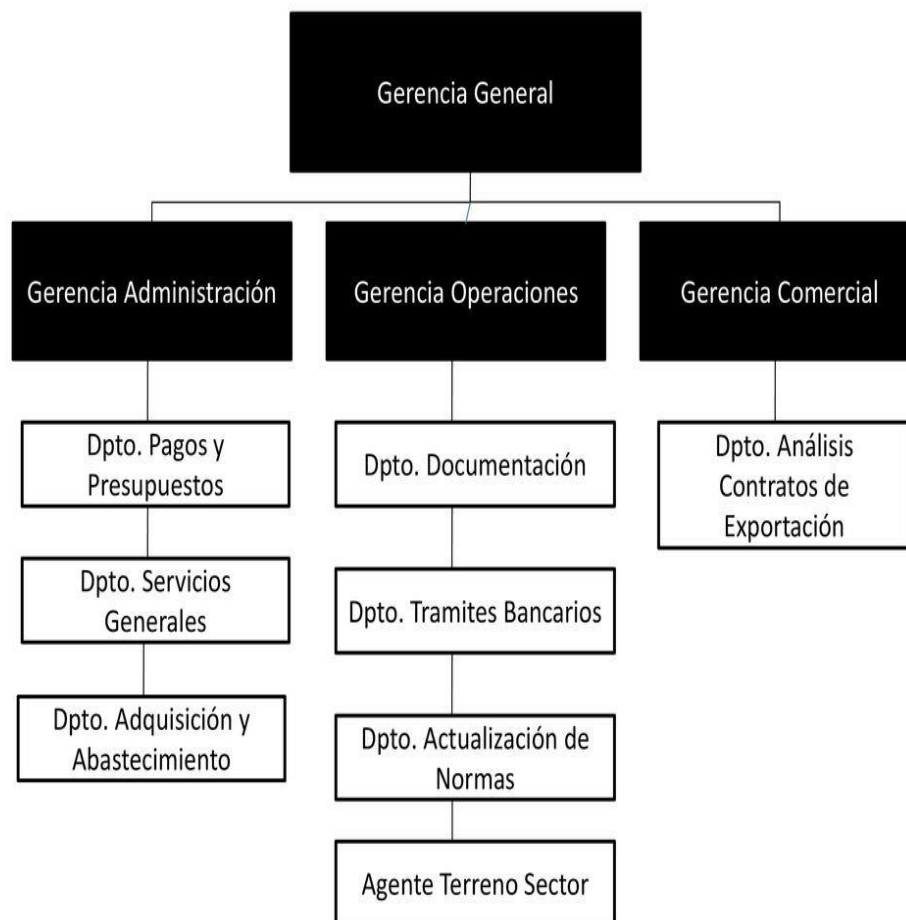
17.3 Estructura orgánica

El sistema de organización trae como resultado una estructura formal que debe considerarse como el marco que integra las actividades que realiza la empresa por tanto la estructura orgánica de la beneficiadora Urkupiña S.R.L. Presenta diversos niveles jerárquicos de la organización.

17.4 Organigrama Empresa Urkupiña S.R.L.

La Empresa Urkupiña S.R.L. cuenta con un organigrama por forma de distribución vertical y por la forma de presentar la estructura general vertical, presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del gerente, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre departamentos o áreas según su naturaleza.

Figura n. °2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA URKUPIÑA S.R.L.



Fuente: Elaboracion propia

18 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 urkupiña, 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:

18.1 1ra. Fase: Proceso de Reclutamiento de Personal

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

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

Etapa 3: Diseño y Elaboración del Formulario de Solicitud

18.2 2da. Fase: Proceso de Selección de Personal

Etapa 1: Análisis de currículos vitae y formulario de solicitud

Etapa 2: Entrevista de selección

Etapa 3: Pruebas de selección.

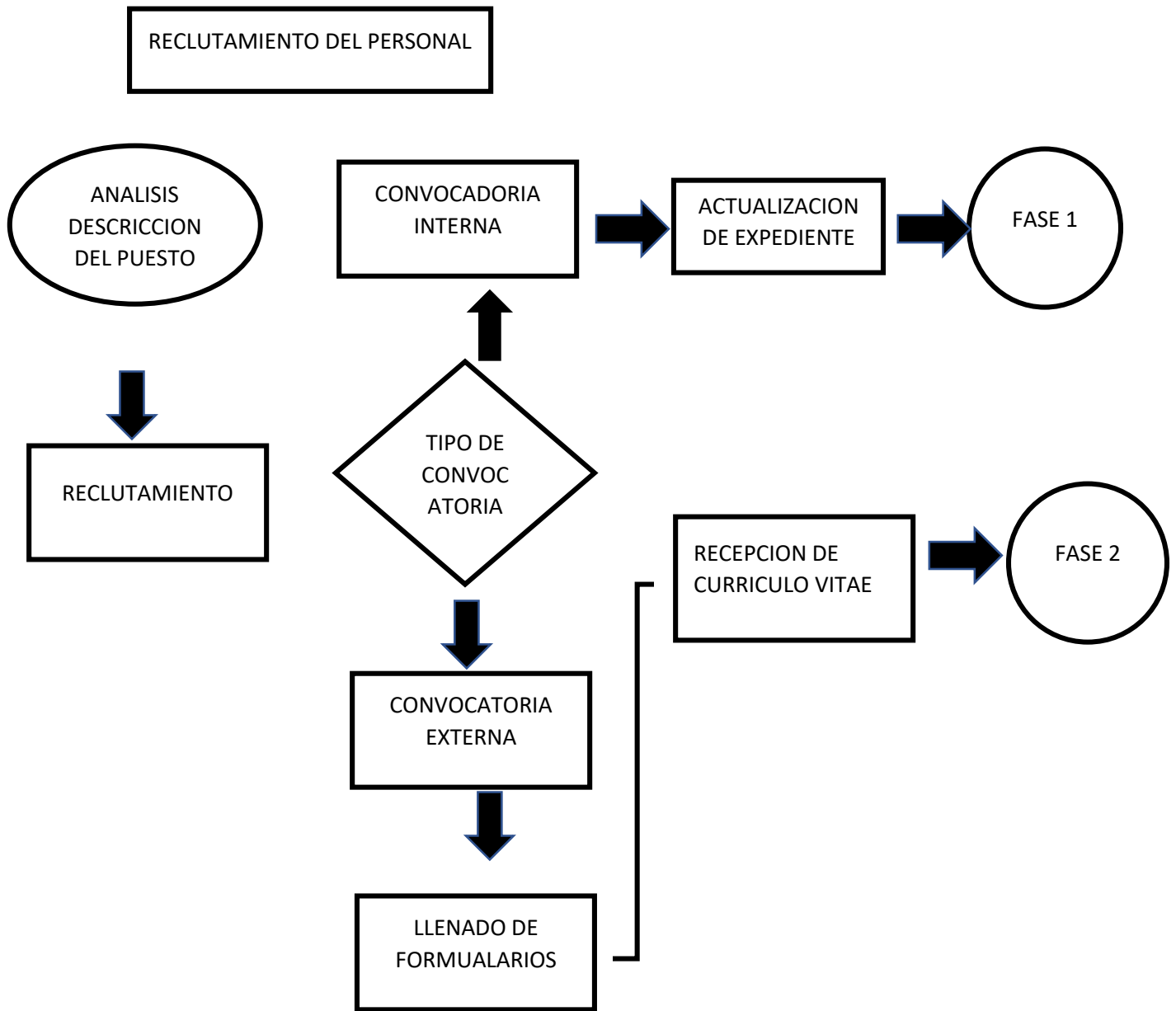
Etapa 4: Verificación de referencias laborales y antecedentes.

Etapa 5: Informe de resultados finales.

18.3 Proceso de la 1ra. Fase “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.

Figura n°3 Proceso de reclutamiento de personal



Fuente: Elaboracion propia

Cuadro n° 2 Formulario para el análisis y descripción del puesto

FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO				
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo:				
Nivel Organizacional:				
Departamento:				
Inmediato Superior:				
II. OBJETIVO DEL PUESTO				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
1.				
2.				
3.				
4.				
IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
El nivel de logro es de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el				
TIPOS DE	COMPETENCIAS	Nivel de		
		3	2	1
Profesionales				
Técnicos				
De Gestión				
Interpersonales				
Personales				
V. NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA				
Licenciatura		Egresad		
Técnico Superior		Bachillerat		
Otros.....				
VI. EXPERIENCIA LABORAL GENERAL				
Años de experiencia en cargos similares				

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.

o **Interno:** se enfoca en los actuales empleados de la organización.

o **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

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

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 n°3 Formulario de postulación

FORMULARIO DE POSTULACIÓN							
1	El presente formulario llenado y firmado por el postulante, cada uno de los datos especificados en el presente formulario debe contener información veraz, caso contrario se optará por desestimarlos para el puesto.						
2	El llenado de este formulario puede ser en digital y enviarlo al correo de la convocatoria, o puede ser llenado a mano (con letra imprenta legible) y entregarlo a la siguiente dirección: Av. 6 de agosto esq. Rosendo Gutiérrez N°2296.						
3	La documentación original que acredite los requisitos de formación académica y/o experiencia solicitados en la convocatoria y que se encuentren descritos en el presente formulario, deberán ser presentados a requerimiento de la institución.						
4							
PUESTO AL QUE POSTULA: conforme a la convocatoria publicada							
I. DATOS PERSONALES							
APELLIDO PATERNO				APELLIDO MATERNO			
PRIMER NOMBRE				SEGUNDO NOMBRE			
N° CÉDULA IDENTIDAD				FECHA DE NACIMIENTO			
LUGAR DE NACIMIENTO				DIRECCIÓN ACTUAL			
N° TELÉFONO DOMICILIO		N° DE CELULAR		TELÉFONO DE REFERENCIA			
II. DATOS LABORALES EN LA EMPRESA URKUPIÑA S.R.L. (Este espacio sólo deberá ser llenado por personas que laboran actualmente dentro de la empresa)							
NOMBRE DEL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA							
FECHA DE INGRESO AL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA				PUNTAJE EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
III. FORMACION ACADEMICOS (llenar las casillas que correspondan a los estudios realizados)							
A. ESTUDIOS BASICOS							
COLEGIO		LUGAR (ciudad/país)					
NIVEL ALCANZADO vencido							
OBTENCIÓN DEL DIPLOMA DE BACHILLER		SI	NO	N° DIPLOMA BACHILLER			
B. ESTUDIANTE UNIVERSITARIO:							
UNIVERSIDAD		LUGAR (ciudad/país)					
CARRERA		FECHA DE INGRESO					
AÑO Y/O SEMESTRE VENCIDO (no debe tener ninguna materia pendiente)				NIVEL QUE CURSA ACTUALMENTE			
		año	sem	año	sem		
CUENTA CON CERTIFICADO DE CONCLUSIÓN DE PLAN DE ESTUDIOS?		SI	NO	AÑO DE EXTENSIÓN DEL CERTIFICADO			
C. TECNICO SUPERIOR/ MEDIO:							
NOMBRE DEL TÍTULO OBTENIDO							
CENTRO DE ESTUDIOS		LUGAR (ciudad/país)					
DURACIÓN				OBTENCIÓN DEL TÍTULO		SI	NO
OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL:		SI	NO	AÑO DE EXTENSIÓN TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL			

D. LICENCIATURA:										
LICENCIATURA EN										
UNIVERSIDAD					AÑO DE EGRESO					
OBTENCIÓN TÍTULO PROVISIÓN NACIONAL EN BOLIVIA:				SI		NO		AÑO DE EXTENSIÓN TÍTULO PROVISIÓN NACIONAL		
LUGAR (ciudad/país)					N° TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL					
E. POSTGRADO UNIVERSITARIO: (si así lo requiere la convocatoria)										
TÍTULO OBTENIDO										
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS										
DURACIÓN (fechas)		Desde		Hasta		LUGAR (ciudad/país)				
F. MAESTRÍA (S): (si así lo requiere la convocatoria)										
NOMBRE DE LA MAESTRÍA										
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS										
PERÍODO DE ESTUDIOS		Desde		Hasta		LUGAR (ciudad/país)				
EGRESADO			SI		NO		TITULADO		SI	NO
G. DOCTORADO: (si así lo requiere la convocatoria)										
NOMBRE DEL DOCTORADO										
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS										
PERÍODO DE ESTUDIOS		Desde		Hasta		LUGAR (ciudad/país)				
EGRESADO			SI		NO		TITULADO		SI	NO
IV. SEMINARIOS, CURSOS, TALLERES Y OTROS (especifique los últimos relacionados con el puesto vacante)										
EVENTO							Horas Académicas			
Lugar (Ciudad/País)		Desde Fecha				Desde Fecha				
EVENTO							Horas Académicas			
Lugar (Ciudad/País)		Desde Fecha				Desde Fecha				
EVENTO							Horas Académicas			
Lugar (Ciudad/País)		Desde Fecha				Desde Fecha				
V. CONOCIMIENTOS ADICIONALES Y GENERALES (si así lo requiere la convocatoria)										
A. CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS										
					NIVEL ALCANZADO					
1° IDIOMA				Básico		Medio		Avanzado		
2° IDIOMA				básico		Medio		Avanzado		
3° IDIOMA				básico		Medio		Avanzado		
4° IDIOMA				básico		Medio		Avanzado		
B. CONOCIMIENTOS EN										
					básico		Medio		Avanzado	
					básico		Medio		Avanzado	
					básico		Medio		Avanzado	
					básico		Medio		Avanzado	

VI. EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA AL PUESTO VACANTE (comenzar con el puesto más reciente)

1° ENTIDAD

Puesto ocupado				
Tiempo del servicio			TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD	
Personal bajo		SI	NO	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR				
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO				

2° Entidad

Puesto ocupado				
Tiempo del servicio			TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD	
Personal bajo		SI	NO	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR				
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO				

3° Entidad

Puesto ocupado				
Tiempo del servicio			TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD	
Personal bajo		SI	NO	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR				
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO				

LA FIRMA AL PIE DEL PRESENTE FORMULARIO, SERA TOMADO COMO CONSTANCIA DE LA VERACIDAD Y EXACTITUD DE TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA.

FIRMA

FECHA DE PRESENTACION

DIA	MES	AÑO
<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>

Fuente: Elaboración propia

18.4 Proceso de la 2da. 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:

ETAPA 1: Análisis de Currículo Vitae y Formulario de Solicitud

ETAPA 2: Entrevista de Selección

ETAPA 3: Pruebas de Evaluación:

Pruebas Psicotécnicas.

Pruebas Psicométricas (Inteligencia y Razonamiento)

Pruebas de Personalidad.

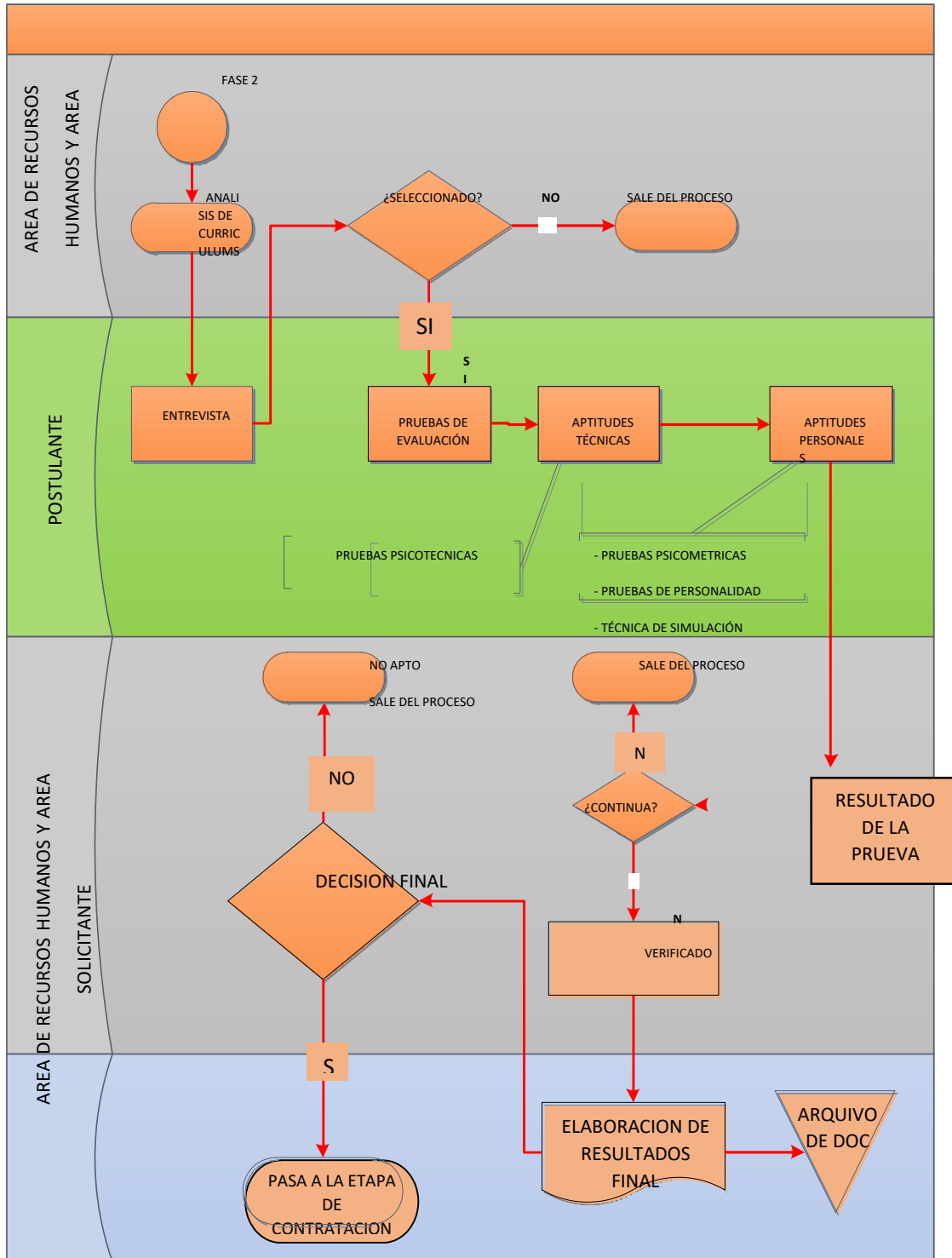
Técnicas de Simulación.

ETAPA 4: Verificación de Referencias Laborales y Antecedentes

ETAPA 5: Elaboración de Resultados Finales

Figura nº4 Proceso de selección de personal

Fase 2: 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 currículo como las funciones, experiencia y empresas donde han laborado los candidatos, existen otros medios que forman un currículo 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 quiénes tiene 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.

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 tres departamentos de la empresa Urkuiña 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 n.º 4 Formulario de entrevista de selección

ENTREVISTA DE SELECCIÓN - CAPACITADOR ACADEMICO			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:			
CARGO AL QUE POSTULA:			FECHA:
AREA PERSONAL			
1	¿Cuáles son sus cualidades personales?		
2	¿Mencione 3 fortalezas que considere importantes?		
3	¿Mencione 3 debilidades que considere importantes?		
4	¿Cuales son tus expectativas personales?		
AREA ACADEMICA			
5	¿Qué lo motivo para escoger esta profesión actual?		
6	¿Estás estudiando? O ¿Piensa estudiar en un futuro?.....horarios y tiempo.		
AREA LABORAL Y ESPECIFICA			
7	¿Cuál era el objetivo del cargo en su último trabajo?		
8	¿Cuáles eran sus principales funciones y		
9	¿Cuál fue el mayor logro en su ultimo puesto?		
10	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación laboral? (voluntario, despido, conclusión)		
11	¿Qué tipo de experiencia tiene para este puesto?		
AREA CONOCIMIENTO Y MOTIVACION			
12	¿Qué aspectos le motivan laboralmente?		
13	¿Qué opina de trabajar bajo presión?		
14	¿Se considera una persona proactiva?		
PREGUNTAS GENERALES			
15	¿Qué información tiene usted sobre nuestra empresa?		
16	¿Por qué desea trabajar con nosotros?		
17	¿Cuenta con disponibilidad de tiempo completo e inmediato?		
18	¿Cuál es su pretensión salarial?	BS.....	NEGOCIABL TOP
OTROS DATOS			
Información adicional sobre el puesto de trabajo			
Preguntas realizadas por el candidato			
Preguntas realizadas por el candidato (anotar todas las preguntas que haga el candidato)			

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

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 n.º 5 Formulario de evaluación de la entrevista de selección

CALIFICACIÓN						
ENTREVISTA DE SELECCIÓN						
Cargo al que Postula						
Nombre del Entrevistado						
Marque en una de las casillas de las cinco opciones a calificar que otorga a esta entrevista, considerando que cada casilla tiene un valor de 0,5 y el valor máximo en cada opción es de 2,5. (El valor mínimo para la habilitación a la siguiente etapa es de 9 pts.)						
CUALIDAD	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Conocimiento y Experiencia Requerida	Cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar las actividades del puesto.					
Capacidad de Adaptabilidad	Adaptabilidad a los cambios según la experiencia que demuestra.					
Habilidad de 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:						
Puntos totales <input type="text"/> Habilitado <input type="checkbox"/> No habilitado <input type="checkbox"/>						
Puntaje	Nivel					
1	Nada desarrollado					
2	Poco desarrollado					
3	Medianamente desarrollado					
4	Desarrollado					
5	Altamente desarrollado					

FUENTE: Elaboración propia en base a: Gary Dessler (2009) "Administración de Recursos Humanos" (pág. 274)

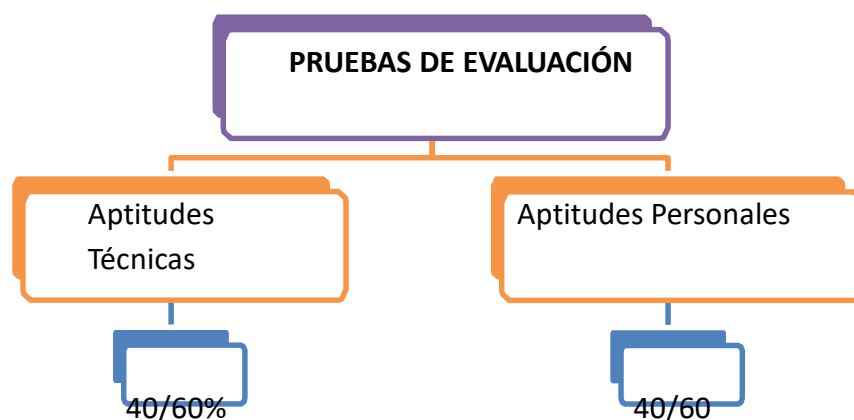
La entrevista busca alcanzar el objetivo de conocer las aptitudes, conocimientos, capacidades, experiencia y capacidad de respuesta del candidato, pero también se debe tomar en cuenta que la selección busca a una persona motivada, que convenza de sus capacidades y que demuestre que se está haciendo la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

ETAPA 3: Pruebas de Selección

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:

Figura n°5 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.

A. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Objetivo de las Pruebas sicotécnicas

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 n.º 6 Cuadro descriptivo de las pruebas de conocimiento

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO (APTITUDES)	Evaluá las capacidades, conocimientos respecto al cargo vacante.	Estratégico, Táctico y Operativo	El grado de conocimientos profesionales o técnicos, conocimientos adquiridos, capacidades y	30 min adelante

Fuente: Elaboración propia.

La importancia de elaborar una prueba de conocimientos para la empresa urkupiña., 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 DOMINO”

Este elaborado a base de una serie de diseños, bajo la forma de conjunto de fichas de dominós que son presentados en orden de dificultad creciente.

Cuadro n.º 7 Cuadro descriptivo test domino 48-d

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST DOMINÓS	Test gráfico, no verbal, Destinado a evaluar la inteligencia general, valorando la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento a nuevos problemas. Teniendo en cuenta las funciones de abstracción y comprensión, estimando el valor de la capacidad intelectual.	Estratégico, Táctico y Operativo	Mide el factor G (capacidad de inteligencia general) de la inteligencia de los sujetos en función de sus facultades lógicas.	30 min.

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo del Test

Entregar al candidato una hoja de respuesta, donde debe llenar los datos generales que le pide la prueba. A continuación, el folleto de prueba (no se puede realizar marca alguna, todas las anotaciones se realizan en la hoja de respuesta).

Los ítems están dispuestos en orden de dificultad creciente, pero no absolutamente, dado que el primer ítem suele ser algo más fácil que el último.

El límite de tiempo para realizar el test es de 30 a 45 minutos.

Cada domino está repartido en dos respuestas, cada una con un valor de 0,5 y ambas completan un punto.

La posibilidad de dar una respuesta al azar es de 1/49.

Cuadro n.º 8 Test domino 48-D

Nombre del Postulante:

Cargo:

Fecha

1.	En cada una de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas domino. Dentro de cada mitad los puntos varían de 0 a 6.
2.	Lo que usted tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuántos puntos corresponden a la ficha que está en blanco.
3.	Sobre esta hoja no se debe escribir nada, deberá escribirla en la hoja de respuestas y en números, las cifras que correspondan a cada ficha en blanco.
4.	Tendrá dos ejemplos, las casillas A y B, que ya se han resuelto. Deberá observar cómo y por qué corresponden esas soluciones.
5.	El tiempo estimado para completar el test es de 45 minutos.

La presente prueba plantea evaluarla capacidad intelectual general de los candidatos, la cual puede desarrollarse de forma colectiva, dirigida básicamente al razonamiento lógico. Está compuesta por una serie de secuencias lógicas y entrega resultado en términos de capacidad intelectual.

Hoja de Resultados: la hoja de resultados se proporciona a los postulantes para que estos llenen en la misma las respuestas que consideren necesarias.

Debe considerarse que al momento de utilizar la prueba para la selección de personal es necesario tener claro cuál va a ser la utilidad dentro del proceso de valoración, que rasgos de personalidad se quieren identificar en los candidatos y se tienen alguna relación con el desempeño del puesto, para la integración del candidato en la organización.

Interpretación de Resultados: la tabla de resultados se elabora en base a las respuestas correctas que tenga el postulante, se elaboran en base al puntaje obtenido sobre los 48 casos, donde indican el porcentaje de capacidad del postulante, con la respectiva interpretación.

Ejemplo 2: “test de atención”

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

Cuadro n.º 9 Cuadro descriptivo del test de atención

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST DE ATENCIÓN	atención perceptiva ofrece una serie de combinaciones de formas y figuras Otras, siguiendo ciertos códigos o claves.	Operativos	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: Evaluación 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 encontrara una serie de preguntas donde podrá responder como considere.

Cuadro n.º 10 Test moss

TEST MOSS
INSTRUCCION
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 HAGAN 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 sus diversiones recientes.

(B) Platicarles nuevas cosas referentes a sus amigos mutuos.

(C) Comentar su enfermedad.

(D) Enfatizar lo mucho que le apena verle enfermo.

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.

Cuadro n.º 11 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.	Táctico y Operativo	Comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad, sociabilidad.	35 a 40 min.

Fuente: Evaluación Propia

Desarrollo de la prueba: 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 nº 12 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.	Si tuviera que salir de viaje con una persona a la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esas personas es preferible informar a Tiempo para que el viaje resulte mejor?
	A. Su estilo de vida B. Los puntos que tengan en común
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
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
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 necesarios para la buena marcha de su trabajo

para **Fuente:** Evaluación Propia según Manual Moderno “Inventario de Personalidad

Vendedores” Centro de Psicología aplicada (2009)

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 colocara 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.

Técnicas de simulación “centro de evaluación”

Objetivo de las Pruebas. -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 n° 13 Cuadro descriptivo técnicas de simulación

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL
CENTRO DE EVALUACIÓN	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 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).

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 desierta donde no hay nada, ni fauna, ni flora ni forma alguna de subsistencia. Todos los que permanezcan en la isla morirán. Tan sólo hay un bote y los víveres necesarios para una persona. Se le pide al grupo decida que persona será la 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 ser inventados) por los 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 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 n° 14 Cuadro de investigación de referencias

INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS	
Nombre	
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, la confirmación de las referencias es 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.

ETAPA 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

19 PRESUPUESTO

El presente proyecto de grado para poder ser concretado requiere de diferentes herramientas, equipos, materiales e insumos y hasta personal que son indispensables para ejecutar las actividades en cada etapa del `proyecto, por lo que adquirir todo esto demanda gastos e inversiones que tienen que realizarse, lo que genera un costo determinado del proyecto.

Cuadro n.º 15 Presupuesto

N.º	Detalles	Unidad de medida	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
1	Hojas Bond Tamaño carta	Resma	03	40.00	120.00
2	Impresora	Pieza	01	2,800.00	2,800.00
3	Lápiz	Caja	02	50.00	100.00
4	Bolígrafos	Caja	02	50.00	100.00
5	Fotocopias	Unidad	100	0.50	50.00
6	Tarjetas de Crédito Prepago Entel	Tarjeta	20	10.00	200.00
8	Gasolina	Litro	30	3.74	112.00
9	Motocicleta	Pieza	01	9,000.00	9,000.00
10	Tinta	Pieza	02	50.00	100
TOTAL					12.582

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo esta investigación se realizó un presupuesto que contempla los gastos mínimos para ejecutar cada actividad planificada en el cronograma. Este presupuesto contempla gastos como material de escritorio, combustible y Gastos de telefonía e internet. El presupuesto total tiene un monto de Bs 12.582 (doce mil cuatro ciento cuarenta y dos).

20 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma es una herramienta esencial para elaborar calendarios de trabajo o actividades. Un documento en el que se establece la duración de un proyecto, la fecha de inicio y final de cada tarea; es decir, una manera sencilla de organizar el trabajo.

Cuadro n°16 Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	agos-22				sep-22				oct-22				nov-22				abr-2023				may-23				jun-23				jul-23			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elección del tema.	■																															
2	Elaboración y defensa del perfil de proyecto de grado.		■																														
3	Complementación y Ajustes del Marco Teórico			■	■																												
4	Elaboración e instrumentos de recolección de datos.					■	■																										
5	Desarrollo del trabajo de campo.							■	■																								
6	Análisis de datos de la información obtenida.									■	■																						
7	Elaboración de la propuesta.											■	■																				
8	Elaboración de conclusiones y recomendaciones													■	■	■	■	■	■	■	■												
9	Presentación de Proyecto de Investigación																					■	■	■	■								
10	Revisión y Corrección de las Observaciones																									■	■	■	■				
11	Pre defensa del Proyecto de Investigación																																
12	Defensa final del proyecto de investigación.																													■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

21 CONCLUSIONES

- Se recabo teoría de diferentes autores en cuanto a procedimientos de reclutamiento y selección de personal que nos permita contar con los conocimientos necesarios, para la elaboración de diferentes procesos o instrumentos.
- En cuanto al reclutamiento se utiliza solamente como fuente de reclutamiento externo las recomendaciones de amigos o conocidos de la empresa mientras que para el reclutamiento interno se utiliza el ascenso de personal.
- El proceso de selección de personal está establecido en la empresa se utiliza el mismo procedimiento con cada uno de los colaboradores Aunque sé o bien varios de los procedimientos indispensables para que el proceso de selección sea satisfactorio como son los o las pruebas psicométricas las pruebas de habilidades y las pruebas de conocimientos.
- La empresa no cuenta con un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.
- La mayoría de los trabajadores de la empresa se enteraron de la oferta de trabajo por amistad del personal que ya lleva tiempo trabajando
- La mayoría de los trabajadores indican que para ellos fue difícil acceder al trabajo.
- Los reclutadores durante el proceso deben de aplicar de manera eficiente y cumplir de forma rígidas las normas establecidas dentro de la empresa para dicho procedimiento.

22 RECOMENDACIONES

- 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.
- El área de recursos humanos al momento de incorporar nuevos funcionarios debe 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 empresa.
- Elaborar un manual de procesos de reclutamiento de personal que coadyuve a mejorar el reclutamiento del personal que responda a las necesidades de la Empresa Urkupiña S.R.L. Y que garantice la correcta contratación del personal.
- Tomar como primera opción el reclutamiento interno promoviendo los ascensos y buscando empleados familiarizados con la empresa esto siempre funciona como motivación para los colaboradores que pertenecen a la estructura organizacional de la empresa el ver que sus esfuerzos son recompensados con un ascenso se promueve el buen desempeño y la competitividad.

23 BIBLIOGRAFÍA

- Arias. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. En Arias, *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (pág. 89). Caracas: Editorial Episteme.
- Blanco, D. H. (2006 - 1999). Metodología de la investigación, propuesta, anteproyecto y proyecto. 4ta Ed. En A. H. M, *Metodología de la investigación, propuesta, anteproyecto y proyecto. 4ta Ed.* (págs. 126 - 130). Bogotá - Colombia: Eco Ediciones.
- Chiavenato, A. (1998). Administración de Recursos Humanos. En A. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 36). México : Editorial Mc Graw - Hill Interamericana.
- Chiavenato, A. (2011). Administración de Recursos Humanos - El capital humano en las organizaciones . En A. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos - El capital humano en las organizaciones* (págs. 38 - 40). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Davalos, N. (2004). Gestión por competencia. En N. Davalos, *Gestión por competencia* (págs. 47-60). Barcelona - España : Editorial Paraninfo.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 47). México: Editorial Pearson Educación.
- Figeroa, M. (27 de enero de 2017). *saber metodología*. Obtenido de saber metodología: <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/02/el-marco-teorico/>
- frores, G. (2008). Tipos de manuales. En F. G., *Tipos de manuales* (pág. 45). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Gonzales, F. (2007). Instrumento de Evaluación Psicológica. En F. Gonzales, *Instrumento de Evaluación Psicológica* (págs. 50 - 60). La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Gonzales, I. a. (2 de febrero de 2007). *nuestreo probabilístico y no probabilístico. teoría*. Obtenido de nuestroreprobabilístico y no probabilístico. teoría: <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/>
- H., W. h. (1994). Administración una perspectiva global. En W. h. H., *Administración una perspectiva global* (págs. 39-47). México: Editorial Mc. Graw.
- Hernández. (2006). tipos de diseños. En hernández, *tipos de diseños* (pág. 205). España: editorial thomson editores.
- Hernández. (1996). *La Observación*.
- hernandez, s. (2 de febrero de 2008). <https://sabermetodologia.wordpress.com>. Obtenido de <https://sabermetodologia.wordpress.com>: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwijo6PH1dX3AhUUAdQKHcB5CS0QFnoECAsQAw&url=https%3A%2F%2Fsabermetodologia.wordpress.com%2F2016%2F02%2F02%2Fel-marco-teorico%2F&usg=AOvVaw3QpWjNdW11i82exKWB0HJC>

- Hugo., C. G. (1998). los elementos de la investigacion, como reconocerlos, diseñarlos y construirlos. En C. G. Hugo, *los elementos de la investigacion, como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. (págs. 56-60). Bogota - Colombia: Editorial El Buho.
- idalberto, C. (1998). Administracion de Recursos humanos. En c. idalberto, *Administracion de Recursos humanos* (pág. 56). Mexico: Editorial McGraw - Hill interamericana, S.A.
- Idalberto, C. (2011). Admnnistracion de Recursos Humano - El capital humano en las organizaciones. En C. Idalberto, *Admnnistracion de Recursos Humano - El capital humano en las organizaciones* (pág. 46). Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- K., W. W. (2008). Administracion de recursos humanos. El capital humano de las empresas. En W. W. K., *Administracion de recursos humanos* (pág. 58). Mexico: Editorial Mc Graw - Hill/interamericana S.A.
- Manuel. (2011). Levantamineto de personalidad para vendedores. centro de Psicologia aplicada. En Manuel, *Levantamineto de personalidad para vendedores. centro de Psicologia aplicada* (pág. 21). Madrid - España: Editorial Mc Grew/Tea Ediciones, S.A.
- Munera. (2002). Manuales de funciones y procedimiento. En Munera, *Manuales de funciones y procedimiento*. (págs. 34-39). Mexico: Editorial Pearson Educacion.
- Nelson, D. (2004). Gestion por competencia . En D. Nelson, *Gestion por competencia* (pág. 16). Barcelona - España: Editorial Paraninfa.
- Olleros, M. (2001). EL proceso de capacitacion y seleccion de personal . En M. Olleros, *EL proceso de capacitacion y seleccion de personal* (pág. 36). Barcelona: Edicciones Gestion 2000.
- R, R. (s.f.).
- S., P. (2010). Gestion del talento humano y desempeño laboral . En P. S., *Gestion del talento humano y desempeño laboral* (págs. 13-17). Mexico: Editorial Mc Graw - Hill interamericana S.A.
- tafur. (16 de junio de 2008). <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com>. Obtenido de <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com>:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiz-Zq21tX3AhV_LbkGHZqAAjEQFn0ECAMQAw&url=https%3A%2F%2Ftesis-investigacion-cientifica.blogspot.com%2F2017%2F06%2Fdefinicion-del-marco-conceptual.html&usg=AOvVaw3dFYch
- Terry, R. G. (2006). manuales. En R. G. Terry, *manuales* (pág. 28). barcelona: editorial eloy.
- Weihrich, H. K. (1994). Adminstracion. Una perspectiva global. En H. K. Weihrich, *Adminstracion. Una perspectiva global* (pág. 29). Mexico: Editorial McGraw - hill/interamericana.
- Wslocum, D. H. (1998). Administracion . En D. H. Wslocum, *Administracion* (pág. 17). Mexico: Editorial International Thomson Editores.

ANEXOS

Anexo N° 1 Entrevista

Interpretación de Resultados de entrevista a la Gerente General de la Empresa Urkupiña.

Nombre: Claudia Mencia N.

1.- ¿Usted sabe cómo realiza la empresa el reclutamiento y la contratación de su personal?

R: Si

2.- ¿En qué documentos se basa la empresa para realizar la selección y contratación de personal?

R: No existe documentación.

3.- ¿Usted cree que el personal contratado cumple con todas las exigencias y necesidades que requiere la empresa para el cargo asignado?

R: No

4.- ¿Usted cree que el personal es responsable y eficiente en su área de trabajo que le asignaron?

R: Mas o menos

5. ¿Usted cree que el personal está respondiendo a las exigencias y necesidades de la empresa?

R: Si

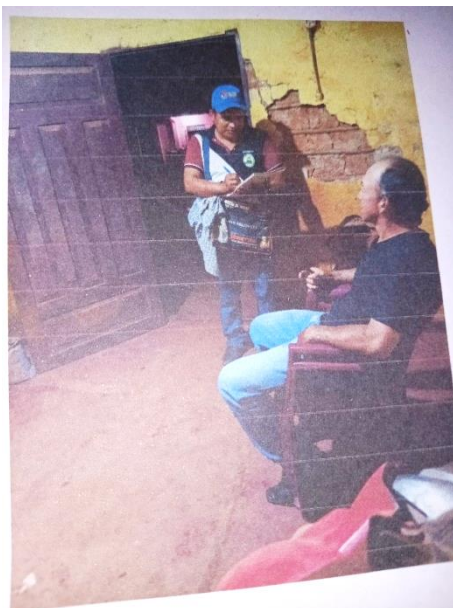
6.- ¿Usted se siente satisfecho con el trabajo de su personal contratado?

R: No

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 2 Memoria fotográfica

Imagen n°1 Personal operativo



Fuente: Elaboracion propia

Imagen n°2 Personal operativo



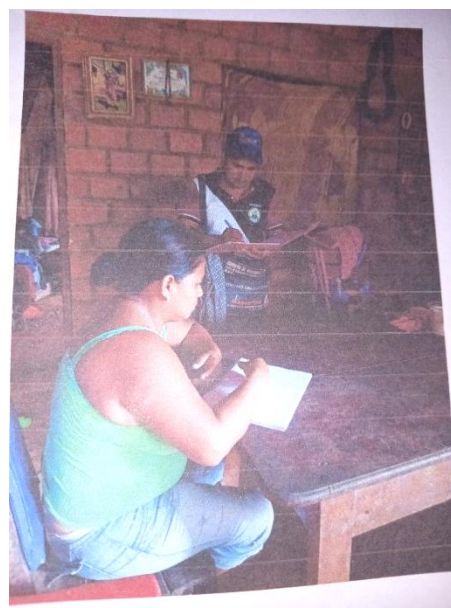
Fuente: Elaboración propia

Imagen n°3 Sector de quebrado



Fuente: Elaboración propia

Imagen n°4 Personal operativo



Fuente: Elaboración propia