

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal orientado al
objetivo de la Empresa Ikigai S.R.L de la ciudad de Riberalta

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

Postulante: José Nelson Beyuma Chávez

Tutora: Lic. Elena Chávez Aparicio de Sengoku

Las Piedras -Pando- Bolivia

2023

HOJA DE APROBACIÓN

Nómina y rúbrica del tribunal evaluador de la exposición y defensa del trabajo final de investigación en la Modalidad de Proyecto de Grado del Programa de Administración de Empresas, misma que lleva por Título: “MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ORIENTADO AL OBJETIVO DE LA EMPRESA IKIGAI S.R.L DE LA CIUDAD DE RIBERALTA”.

N°	FUNCIÓN TRIBUNAL	NOMBRE Y APELLIDOS	C. I.	FIRMA
1	Presidente	Mgr. Lic. Emilio Suarez Churipuy
2	Secretario	Lic. Alexander Cuellar Tirina
3	Vocal 1	Ing. Eddy Salinas Sánchez
4	Vocal 2	Ing. Wisner Ávila Valera
5	Vocal 3	Ing. Wisner Ávila Valera
6	Tutor	Lic. Elena Chávez Aparicio
7	Postulante	Univ. José Nelson Beyuma Chávez

Sello de la institución

DEDICATORIA

EL PRESENTE TRABAJO SE LO DEDICO CON MUCHO AMOR Y CARIÑO:

A **DIOS**, por darme la vida y la fuerza para seguir adelante en mi estudio.

A **MIS PADRES** Roly Beyuma, a mi madre Raquel Chávez por su apoyo incondicional que me brindan hasta hoy.

A **MIS HERMANOS**, Claudia, Ericka Patricia, Mercedes, Roly, Rey, Ronaldo, José Miguel, Leonela Y Raquel Leonela quienes fueron mi mayor ejemplo y motivo para seguir adelante en todo momento.

A todo aquellos familiares, amigos y compañeros que de alguna manera me alentaron e impulsaron para continuar en la formación de mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por darme la vida su protección y sabiduría en todos los momentos más difíciles de mis estudios.

A MIS PADRES, quienes me dieron la vida y se preocuparon por darme la mejor educación y el amor infinito.

A LA UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS, por brindarme su cobijo en los procesos de mi vida como estudiante.

A MIS DOCENTES DE LA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, por su paciencia y sabiduría que me brindaron en mi formación profesional.

A MI TUTOR, Lic., Elena Chávez Aparicio de Sengoku, quien me asesoro en todo momento y estuvo presente en toda la consecución de este proyecto.

A MIS COMPAÑEROS, por los años de compañía por los momentos de amistad de alegría y tristeza que compartimos muchas veces en clases.

ÍNDICE

1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA	1
2.	RESÚMEN	2
2.1.	Abstract.....	3
3.	ANTECEDENTES	4
4.	NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	6
5.	REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	6
6.	DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	8
7.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
8.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
9.	JUSTIFICACIÓN	9
10.	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO	10
10.1.	Objetivo General	10
10.2.	Objetivos Específicos	10
11.	MARCO TEÓRICO Y LEGAL	11
11.1.	Administración.....	11
11.2.	Gestión Administrativa.....	11
11.3.	Administración Por Objetivos	11
11.4.	Capital Humano	12
11.5.	Manual	12
11.6.	Reclutamiento de personal	12
11.7.	Selección de personal	13
11.8.	Reclutamiento Externo	13
11.9.	Marco Legal	14
11.9.1.	Reglamento específico del sistema de administración de personal	14
11.9.2.	Constitución Política Del Estado.....	14
11.9.3.	Ley General Del Trabajo Del 8 De diciembre De 1942.....	14
11.9.4.	Decreto Supremo N° 26115.....	15
12.	MARCO REFERENCIAL	15
13.	METODOLOGÍA	15
13.1.	Tipo de investigación	15
13.1.1.	Investigación Descriptiva-Propositiva.....	15

13.2.	Enfoque	16
13.2.1	Enfoque Cualitativo.....	16
13.3.	Métodos.....	16
13.3.1	Método Analítico	16
13.4.	Técnicas	16
13.4.1.	Encuestas.....	16
13.4.2.	Entrevista	17
13.5.	Instrumentos.....	17
13.5.1.	Guía de Entrevista	17
13.5.2.	Guía de Encuesta.....	17
13.6.	Población y Muestra.....	17
13.6.1.	Población.....	17
13.6.2.	Muestra	18
13.6.3.	Clase de muestreo	18
13.6.4.	Tipo de muestra.....	18
13.7.	Marco Práctico	19
13.7.1.	Representacion grafica y analisis de los datos odtenido de la encuesta	19
14.	PROPUESTA CENTRAL.....	34
14.1.	Objetivos	35
14.1.1.	Objetivo General de la Propuesta	35
14.1.2.	Objetivos Específicos de la Propuesta	35
14.2.	Desarrollo De La Propuesta.....	35
14.3.	Elaboración del manual de reclutamiento y selección de personal	36
14.4.	Generalidades del Manual	36
14.5.	Objetivos del Manual	36
14.6.	Alcance del Manual.....	37
14.7.	Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal	37
14.8.	De la Vacante	37
14.9.	Vacante por sustitución	37

14.10.	Vacante por creación de un nuevo puesto de trabajo	37
14.11.	Requisición de personal.....	37
14.12.	Creación Del Perfil Del Puesto.....	39
14.12.1.	Difusión De La Oferta	39
14.13.	El aviso será interno y externo.	39
14.13.1.	Aviso Interno.....	39
14.13.2.	Aviso Externo	40
14.14.	Identificación De Las Fuentes De Reclutamiento.....	41
14.14.1	Reclutamiento Interno	41
14.14.2.	Reclutamiento Externo	41
14.15.	Medios de reclutamiento	41
14.16.	Creación de la oferta de empleo	41
14.17.	Recepción de documentos	42
14.18.	Depuración de los documentos.....	42
14.19.	Entrevista Digital y/o telefónica	43
14.20.	Entrevista presencial.....	44
14.21.	Pruebas Psicométricas “Inteligencia Y Razonamiento”	49
14.21.1.	Objetivo de las Pruebas Psicométricas	49
14.21.2.	Campos de Medición.....	49
14.22.	Políticas de Reclutamiento de personal	53
14.22.1.	Modalidad de aviso de Trabajo para el puesto a contratar	54
14.22.2.	Formulario de experiencia laboral para el postulante al cargo vacante.....	56
14.23.	Políticas de Selección de personal	57
14.24.	Recursos	57
14.25.	Recursos humanos.....	58
14.26.	Recursos Tecnológicos.....	58
14.27.	Recursos Financieros.....	59
14.28.	Informe de Resultados Finales	59
14.29.	Cuadro de Mando Integral.....	60
15.	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA	63
16.	CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES GESTIÓN 2022-2023.	64

17.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
17.1	Conclusiones	65
17.2	Recomendaciones.....	66
18.	BIBLIOGRAFÍA.....	67
	ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Población y Muestra	18
Tabla N° 2 ¿Conoce usted la visión de la empresa Ikigai S.R.L?.....	19
Tabla N° 3 ¿Conoce la misión de la empresa Ikigai S.R.L?	20
Tabla N° 4 ¿Conoce el objetivo principal de la empresa Ikigai S.R.L?.....	21
Tabla N° 5 ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?	22
Tabla N° 6 ¿Lleno usted algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en Ikigai S.R.L.?	23
Tabla N° 7 ¿Qué documento le exigieron al presentarse a la entrevista preliminar?	24
Tabla N° 8 Según su punto de vista ¿cuál es la fuente de reclutamiento más óptima?	25
Tabla N° 9 ¿Cree usted que la empresa Ikigai S.R.L., realiza el de procesos de reclutamiento y selección de personal de la forma correcta?	26
Tabla N° 10 ¿Considera necesario que la empresa Ikigai S.R.L., cuente con un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?.....	27
Tabla N° 11 ¿Cuál de los siguientes factores, cree usted que influye negativamente en de calidad de servicio de la empresa Ikigai S.R.L.?	28
Tabla N° 12 ¿Cuántos años de servicio tiene en la empresa Ikigai?.....	29
Tabla N° 13 ¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?	30
Tabla N° 14 ¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?	31
Tabla N° 15 ¿Cree que es necesario implementar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Ikigai?	32
Tabla N° 16 ¿Que sugiere usted para que la empresa Ikigai mejore con el manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?.....	33
Tabla N° 17 Descripción del cargo ocupacional.....	47
Tabla N° 18 Cuadro descriptivo test domino 48-D.....	49
Tabla N° 19 Test Domino 48-D	50
Tabla N° 20 Descriptivo del test moss.....	51
Tabla N° 21 Prueba psicométrica.....	52
Tabla N° 22 Cuadro de mando integral.....	60

Tabla N° 23 Presupuesto de inversión de la propuesta	63
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 ¿Conoce usted la visión de la empresa Ikigai S.R.L.?.....	19
Gráfico N° 2 ¿Conoce la misión de la empresa Ikigai S.R.L?.....	20
Gráfico N° 3 ¿Conoce el objetivo principal de la empresa Ikigai S.R.L?	21
Gráfico N° 4 ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?	22
Gráfico N° 5 ¿Lleno usted algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en Ikigai S.R.L.?	23
Gráfico N° 6 ¿Qué documento le exigieron al presentarse a la entrevista preliminar?	24
Gráfico N° 7 Según su punto de vista ¿Cuál es la fuente de reclutamiento más óptima?	25
Gráfico N° 8 ¿Cree usted que la empresa Ikigai S.R.L., cuenta con un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?.....	26
Gráfico N° 9 ¿Considera necesario que la empresa Ikigai S.R.L., cuente con un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal??.....	27
Gráfico N° 10 ¿Cual de los siguientes factores, cree usted que influye negativamente en de calidad de servicio de la empresa Ikigai S.R.L.?	28
Gráfico N° 11 ¿Cuántos años de servicio tiene en la empresa Ikigai?.....	29
Gráfico N° 12 ¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?	30
Gráfico N° 13 ¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?	31
Gráfico N° 14 ¿Cree que es necesario implementar un manual de procesos de reclutamiento y seleccion de personal en la empresa Ikigai ?	32
Gráfico N° 15 ¿Que sugiere usted para que la empresa Ikigai mejore con el manual de procesos de reclutamiento y selección de personal ?.....	33
Gráfico N° 16 Organigrama funcional de la empresa Ikigai S.R.L	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta e estructura.....	69
Anexo 2: Guía de entrevista.....	71
Anexo 3: Logo Empresa Ikigai S.R.L.....	72
Anexo 4: Estructura Externa De La Empresa Ikigai S.R.L.	72
Anexo 5: Personal operativo.....	73
Anexo 8: Test de inteligencia de raven.....	74

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal orientado al objetivo de la empresa Ikigai SRL, de la ciudad de Riberalta

2. RESÚMEN

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

Este proceso debe evaluar las habilidades, intereses, actitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Esta selección debe realizarse correctamente para el logro de objetivos del Departamento de Recursos Humanos de la institución.

Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

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

El objetivo primordial del proyecto es implementar un proceso de Reclutamiento y Selección de personal, en la empresa Ikigai S.R.L., permitiendo de esta manera contar con el personal idóneo dentro de la institución.

Contiene información técnica y administrativa, como antecedentes históricos y origen del Instituto, estructura organizacional, servicios que presta, información estratégica, tal como visión, misión, el diagnóstico de la situación actual.

Palabras Claves: Eficiente, Objetivo, Estrategia, Idóneo, Diagnóstico.

2.1. Abstract

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

This process should assess the applicant's skills, interests, aptitudes, and personality against the job specifications. This selection must be made correctly to achieve the objectives of the Human Resources Department of the institution, likewise, an unfortunate selection can prevent the entry into the organization of a person with great potential, or allow the entry of someone with negative influence that can affect the success of the organization.

The recruitment and selection of personnel are essential aspects in an institution or company, since through them it is possible to obtain workers with high performance, which guarantees that the work will be carried out efficiently, thus achieving competitiveness.

The main objective of the project is to implement a process of Recruitment and Selection of personnel, in the company Ikigai S.R.L., thus allowing to have the ideal personnel within the institution.

It contains technical and administrative information, such as historical background and origin of the Institute, organizational structure, services it provides, strategic information, such as vision, mission, diagnosis of the current situation.

Keywords: Efficient, Objective, Strategy, Suitable, Diagnostic.

3. ANTECEDENTES

Las organizaciones con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes para ser más competitivas en ambientes globalizados, sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, aun cuando la extensa literatura de las ciencias administrativas a lo largo de más de un siglo manifiesta “el recurso humano es el activo más valioso”.

Los expertos de esta importante ciencia han escrito sobre el recurso humano una variedad de textos con nuevas teorías y modelos cuyos aportes son excelentes para ser aplicados en las organizaciones, pero a veces parecieran prácticas gerenciales que pasan de moda rápidamente, aparte de no poderse aplicar en países con cultura menos desarrolladas que las nuestras, sin embargo, su referencia es relevante para lograr el éxito en aquellas organizaciones cuando las adaptan.

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal.

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 apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

La importancia radica en que la institución cuente con el talento humano de profesionales apropiados 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 al personal adecuado es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización.

A medida que el capital humano cobra más importancia en las empresas, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.

IKIGAI se compone de dos palabras: iki, que significa vida, y gai, que describe valor o mérito. "Gai viene de la palabra kai ("conchas" en japonés, que eran consideradas muy valiosas) y de allí se derivó Ikigai como una palabra que significa valor en la vida".

En Riberalta Ikigai fue creada el 20 de octubre del año 2020 con el objetivo de generar ingresos y reactivar la economía del país y de la región.

Es una empresa que acopia, procesa y comercializa, Productos Naturales Amazónicos, nativos de la Amazonia de Bolivia. Nuestros procesos y productos están armonizados con la biodiversidad y desarrollo sostenible, mejorando la calidad de vida de todos los eslabones de la cadena de valor, dentro de ella la, más destacada es la de castaña o Brasil nuts (nuez amazónica o nuez del Brasil) el cual se tiene que comprar y transferir, procesar, beneficiar, exportar y comercializar sus derivados.

Uno de los aspectos de la empresa es que se dedica a la generación de emprendimientos, donde cada unidad de negocios lanza diferentes estrategias de mercado con nuevos productos o servicios.

4. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

El trabajo de investigación se desarrolló en la Empresa beneficiadora de castaña Ikigai SRL, que se encuentra ubicada en la av./ Cosme Gutiérrez N.º 852 media cuadra de la av./ Chuquisaca, en la ciudad de Riberalta, Provincia Vaca Díez, departamento del Beni.

5. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

La presente investigación se realiza en el departamento de Beni en el municipio de Riberalta en las instalaciones la empresa Ikigai SRL.

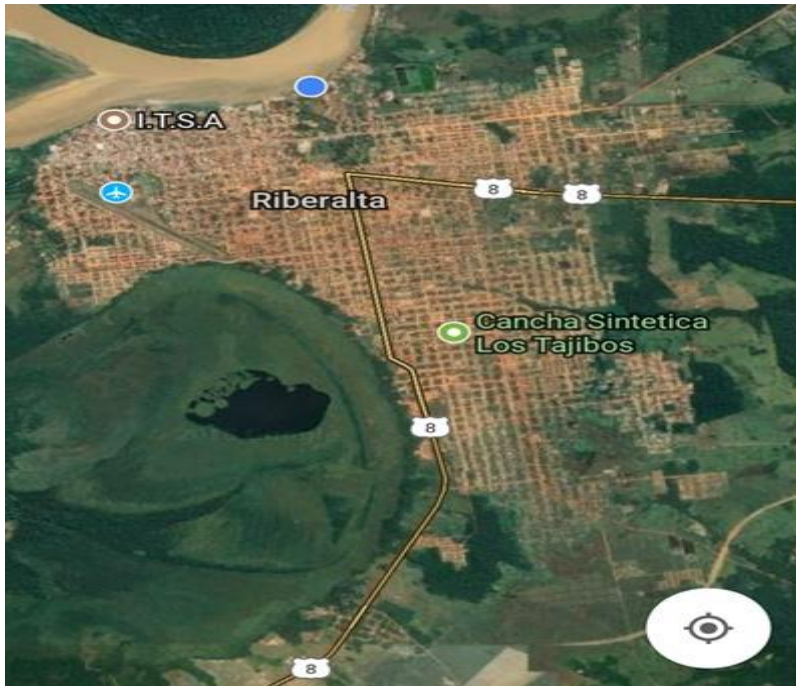
La empresa, Ikigai SRL, se encuentra ubicada en la zona del Barrio San Francisco en la av./Cosme Gutiérrez N°854 media cuadra de la av./Chuquisaca en la Ciudad de Riberalta, Departamento del Beni (Bolivia). Cuenta con un abarcamiento de 500 m2.

Riberalta es una ciudad y municipio de Bolivia, capital y ciudad más poblada de la provincia de Vaca Díez dentro del departamento del Beni, ubicada al norte de la Amazonía boliviana y es considerada la capital amazónica del país. Es conocida también como la ciudad de los cuatro nombres: La Cruz Barranca Colorada, Ribera, Alta y Riberalta. Riberalta cuenta con una población de 99.0701 habitantes, según último censo 2012, siendo el segundo municipio más poblado del Departamento del Beni después de Trinidad y el más poblado del norte amazónico de Bolivia.

Se localiza en la cuenca amazónica, situada en la confluencia de los ríos Beni y Madre de Dios, ríos que han constituido su medio de transporte más usual.

Limitaciones: al norte limita con el departamento Pando al oeste con el municipio de Guayaramerín y al sur con los municipios de Reyes y el municipio de Exaltación.

Imagen 1 Mapa de la ciudad de Riberalta



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.

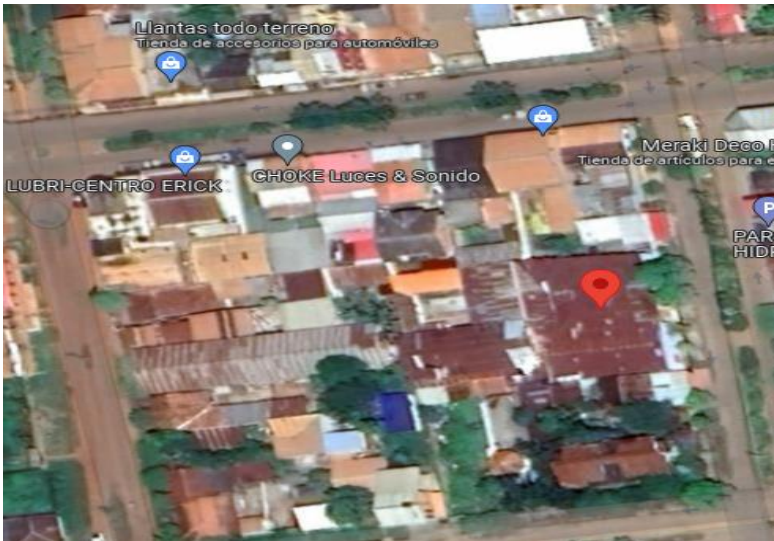
Gentilicio: • Riberalteño/a

Uso horario: • UTC-4

Prefijo telefónico: • +591 (3)

Fuente: Google Maps

Imagen 2: ubicación de la empresa Ikigai SRL.



Coordenadas:
11°00'18"S
66°03'58"O

Provincia: Vaca Díez

Departamento:
Beni

Entidad: empresa beneficiadora de castaña Ikigai SRL

Fuente: Google Maps

6. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa Ikigai S.R.L de la ciudad de Riberalta

7. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la empresa Ikigai SRL, ubicada en la ciudad de Riberalta, se ha identificado un problema relacionado con los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Actualmente, la empresa enfrenta dificultades para atraer y seleccionar candidatos adecuados que cumplan con los requisitos y objetivos específicos de la organización.

El proceso actual de reclutamiento y selección carece de una estructura organizada y sistemática. No se cuenta con un enfoque estratégico que permita identificar y atraer a los candidatos con las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñarse con éxito en los puestos vacantes.

Además, la falta de criterios claros de evaluación dificulta la toma de decisiones acertadas en el proceso de selección. No se cuenta con herramientas adecuadas para evaluar de manera objetiva y precisa las habilidades técnicas, experiencia laboral, actitudes y valores de los candidatos.

Estas deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección tienen un impacto negativo en la eficiencia y eficacia de la contratación de personal. La empresa ha experimentado una alta tasa de rotación y dificultades para encontrar empleados que se ajustan a la cultura organizacional y los valores de la empresa.

Además, la falta de alineación entre los candidatos seleccionados y los objetivos estratégicos de la empresa dificulta el logro de los resultados deseados y puede afectar negativamente el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por lo tanto, es necesario abordar este problema mediante la creación de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal. Este manual permitirá establecer una estructura clara y definida para el reclutamiento y selección, así como criterio de evaluación de objetivos y consistentes. Esto garantizará que la empresa pueda atraer y seleccionar a los

candidatos más adecuados para cubrir las vacantes existentes, y así contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de Ikigai S.R.L.

8. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede contribuir a mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa IKIGAI S?R.L.?

9. JUSTIFICACIÓN

El manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, proporcionará a la empresa IKIGAI las herramientas necesarias para una correcta toma de decisiones al momento de realizar un reclutamiento y selección de personal y que los mismos llegarán a formar parte de los recursos humanos de la empresa y que de alguna manera coadyuvarán en alcanzar de una manera eficiente los objetivos propuestos de la empresa.

El presente trabajo se justifica técnicamente porque al ver que la empresa Ikigai SRL, no cuenta con un personal idóneo capaz de manejar su trabajo, es por eso que vemos la necesidad de diseñar un plan de reclutamiento y así poder evitar falencias que viene atravesando la empresa.

Debido a los cambios fundamentales que están ocurriendo en la sociedad, la empresa Ikigai S.R.L., institución especializada en la comercialización y el proceso de la castaña debe estar atenta a cumplir con las necesidades de los clientes 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 administrativo y operativo no se debe tomar a la ligera.

En base a esto se planteó conocimiento teóricos y prácticos para coadyuvar en la solución del problema sobre la incorporación 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 Ikigai S.R.L., con el fin de obtener un eficiente desempeño y cubrir las expectativas del cliente.

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 y/o un mal servicio, puesto que de nada sirve desarrollar una filosofía empresarial si no tiene la estructura administrativa que la soporte. El diseñar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, será de gran utilidad para la empresa Ikigai S.R.L., para los clientes, trabajadores y para aquellos candidatos reclutados que participen en la convocatoria deberán someterse a los diferentes procesos de evaluación.

Por consiguiente, el presente trabajo proyecta efectuar un manual referente al proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo para el área administrativa y operativo de la empresa Ikigai S.R.L. 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 el perfil en cada puesto requerido, de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

10. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO

10.1. Objetivo General

Elaborar un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal mediante la incorporación de procesos y procedimientos establecidos por las normas administrativas para mejorar los procesos de contratación de personal en La Empresa Ikigai S.R.L. de la ciudad de Riberalta.

10.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación existente con respecto al funcionamiento de los procesos de Reclutamiento y Selección de la empresa.
- Desarrollar herramientas de reclutamiento y selección de personal.
- Diseñar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
- Diseñar una herramienta para el control del proceso.

11. MARCO TEÓRICO Y LEGAL

11.1. Administración

La administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato I. , 2011)

La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución.

11.2. Gestión Administrativa

“La gestión administrativa es 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”. (DAVALO, 2004)

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

11.3. Administración Por Objetivos

La administración por objetivo 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” (WERTHER & DAVIS, 2008)

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.

11.4. Capital Humano

“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”. (Chiavenato I. , 2011)

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.

11.5. Manual

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (KOONTZ & WEIHRICH, 1998)

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo” (DESSLER, 2009)

Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.

11.6. Reclutamiento de personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema

de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009).

Con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Con respecto a la presente investigación, el reclutamiento se asienta en las actividades de la cooperativa, relacionadas con la indagación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

11.7. Selección de personal

Según (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009) afirma que la selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. Como se puede observar, la selección de personal es la elección, entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto, busca llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

11.8. Reclutamiento Externo

Por otra parte, (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009) señala que el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, donde quiera que este, para atraerlo a la organización.

Por esta razón se puede decir que, el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción. Además, el candidato

seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa.

11.9. Marco Legal

11.9.1. Reglamento específico del sistema de administración de personal

Artículo 14

Proceso de reclutamiento y selección de personal

- 1 Reclutamiento de personal: el reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos al MPD. Se fundamenta en los principios de mérito, competencias y transferencias, garantizando la igualdad de condiciones de selección.
- 2 Selección de personal: proveerá al MDP el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

11.9.2. 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.

11.9.3. Ley General Del Trabajo Del 8 De diciembre De 1942

Por Cuanto, El Honorable Congreso Nacional, Ha Sancionado La Siguiete Ley: El Honorable Congreso Nacional, Decreta: Ley General Del Trabajo - Eleva A Rango De Ley.

Título I Disposiciones Generales

- ARTICULO 1º La presente Ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola, que será objeto de disposición especial. Se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquiera asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro, salvo las excepciones que se determinan.

- ARTÍCULO 2° Patrono es la persona natural o jurídica que proporciona trabajo, por cuenta propia o ajena, para la ejecución o explotación de una obra o empresa. Empleado y obrero es el que trabaja por cuenta ajena. Se distingue el primero por prestar servicios en tal carácter; o por trabajar en oficina con horario y condiciones especiales, desarrollando un esfuerzo predominantemente intelectual. Quedan comprendidos en esta categoría de empleados todos los trabajadores favorecidos por leyes especiales. Se caracteriza el obrero por presentar servicios de índole material o manual comprendiéndose en esta categoría, también, al que prepara o vigila el trabajo de otros obreros, tales como capataces y vigilantes.

11.9.4. Decreto Supremo N° 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.

12. MARCO REFERENCIAL

Dentro de las investigaciones no se ha realizado en ninguna oportunidad un trabajo de investigación con las características mencionadas dentro de la empresa Ikigai SRL en la ciudad de Riberalta, por ser una empresa nueva.

13. METODOLOGÍA

La metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación y para ello se utilizaron el presente trabajo de investigación los siguientes métodos y técnicas de la investigación.

13.1. Tipo de investigación

13.1.1. Investigación Descriptiva-Propositiva

El tipo de investigación descriptiva-propositiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa funciona en el presente; en el cual la investigación propone alternativas de soluciones y trabaja sobre realidades de hechos, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta. (Tamayo & Tamayo, 2006)

Por las características propias de la investigación se basó en un estudio de tipo descriptivo-propositivo, orientado fundamentalmente a describir y obtener información de situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno de estudio y de acuerdo a la realidad propone alternativas de soluciones al problema.

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

13.2. Enfoque

13.2.1 Enfoque Cualitativo

Proporciona una investigación que permite comprender el complejo mundo de las experiencias vividas desde el punto de vista de las personas que la viven. Ya que son investigaciones centradas en los sujetos que adopta la perspectiva del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa

13.3. Métodos

13.3.1 Método Analítico

El mismo permite extraer cada una de las partes de un todo, a fin de estudiarlas por separado y examinar las relaciones que existen entre ellas y el tema a investigar.

Según lo que plantea (Fernandez & Hernandez, 2007) "Analizar es separar un conocimiento o un objetivo en sus partes que lo estructuran, es decir hallar los principios y las relaciones de las tendencias que existen dentro del sujeto de estudio.

13.4. Técnicas

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

13.4.1. Encuestas

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

Es importante señalar, que esta técnica estuvo dirigida al personal administrativo de la empresa Ikigai S.R.L., este instrumento nos permitió conocer la información de la situación actual de la empresa, consto de un cuestionario con una serie de preguntas preparadas cuidadosamente sobre los aspectos que son de interés para la investigación.

13.4.2. Entrevista

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

13.5. Instrumentos

Fue necesario la elaboración de instrumentos específicos para nuestra investigación, el cual debe ser acompañado por técnicas para cada uno de los procesos efectuados.

13.5.1. Guía de Entrevista

Es un cuestionario estructurado con preguntas formuladas que fueron realizadas al jefe de recursos humanos, para la recolección de datos.

13.5.2. Guía de Encuesta

(Fernandez & Hernandez, 2007) Definen la encuesta como el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

13.6. Población y Muestra

13.6.1. Población

La población objeto de estudio de la presente investigación en la empresa IKIGAI S.R.L., viene a estar constituida por 20 personas del área administrativa y operativa de la empresa, por lo que se considera que la población de estudio será finita.

13.6.2. Muestra

El tamaño de la muestra está conformado por 20 personas en su totalidad que equivalen al 100% de la población equivalentes al personal en general del área administrativa y operativa de la empresa Ikigai SRL.,

13.6.3. Clase de muestreo

El tipo de muestra será de manera no probabilística.

13.6.4. Tipo de muestra

Dado al tamaño de la muestra será la totalidad de la población administrativa y operativa, por lo que se considera que el tipo de muestra será de manera no probabilística por conveniencia.

Tabla N° 1 Población y Muestra

POBLACIÓN	CANTIDAD	INSTRUMENTOS APLICADOS
Área administrativa	10	Entrevista
Área operativa	10	Encuesta
TOTAL POBLACIÓN	20	

Fuente: Elaboración propia

13.7. Marco Práctico

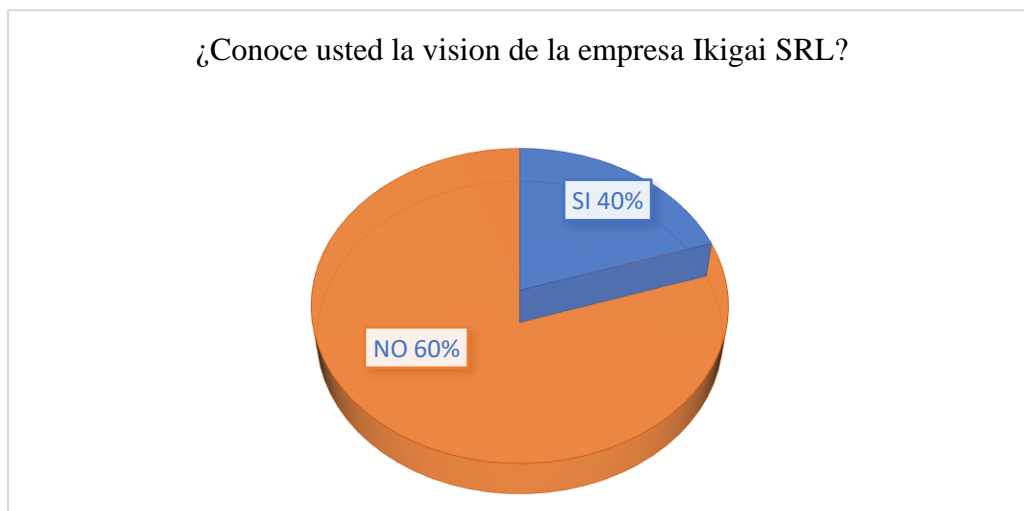
13.7.1. Representación gráfica y análisis de los datos obtenidos de la encuesta

Tabla N° 2 ¿Conoce usted la visión de la empresa Ikigai S.R.L.?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
1	¿Conoce usted la visión de la empresa Ikigai S.R.L.?	SI	%	NO	%	%
		4	40%	16	60%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1 ¿Conoce usted la visión de la empresa Ikigai S.R.L.?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

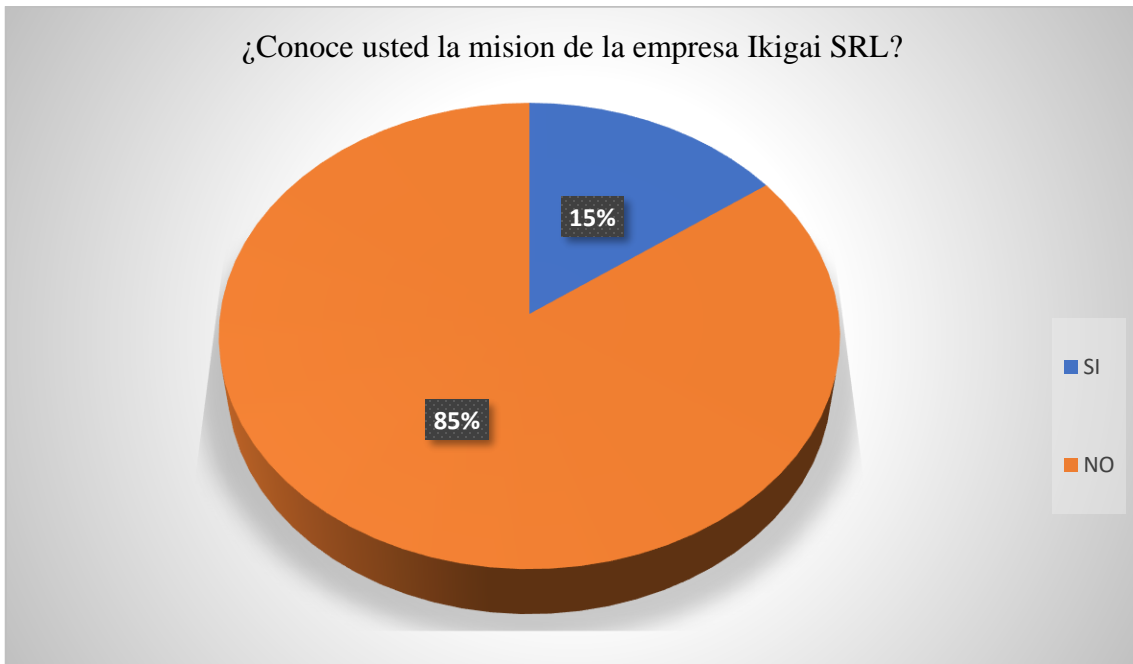
De todas las personas encuestadas, el 60% han respondido que no conocen la visión de la empresa Ikigai SRL y el 40% han respondido que si conocen la visión de la empresa.

Tabla N° 3 ¿Conoce la misión de la empresa Ikigai S.R.L?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
2	¿conoce la mision de la empresa Ikigai S.R.L?	3	15%	17	85%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2 ¿Conoce la misión de la empresa Ikigai S.R.L?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

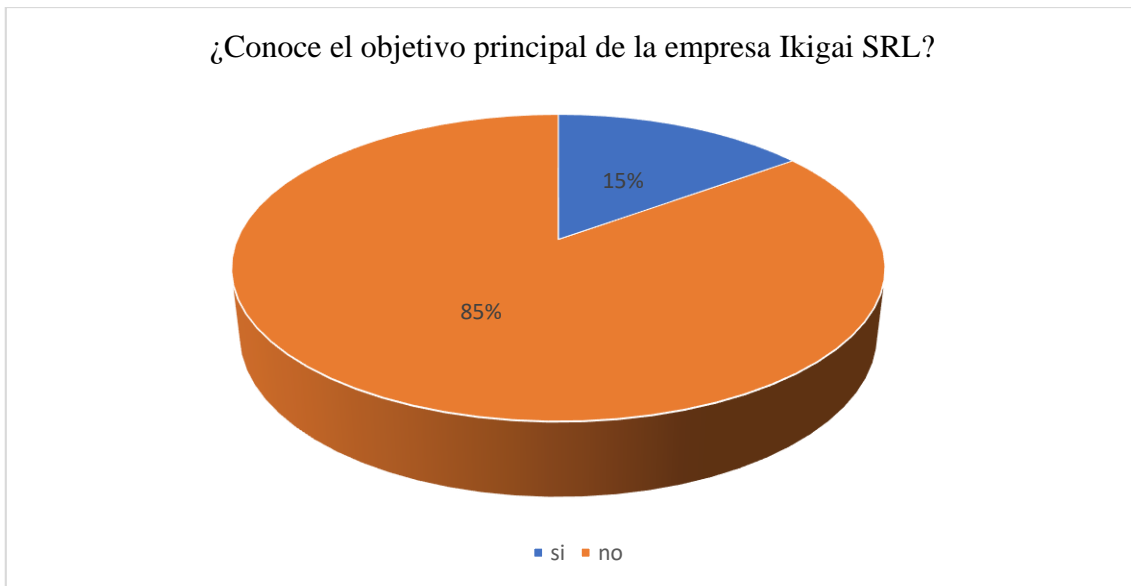
De las 20 personas encuestadas, el 85% han respondido que no conocen la misión de la empresa Ikigai SRL y el 15% han respondido que si conocen la misión.

Tabla N° 4 ¿Conoce el objetivo principal de la empresa Ikigai S.R.L?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
3	¿Conoce el objetivo principal de la empresa Ikigai S.R.L?	3	15%	17	85%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3 ¿Conoce el objetivo principal de la empresa Ikigai S.R.L?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

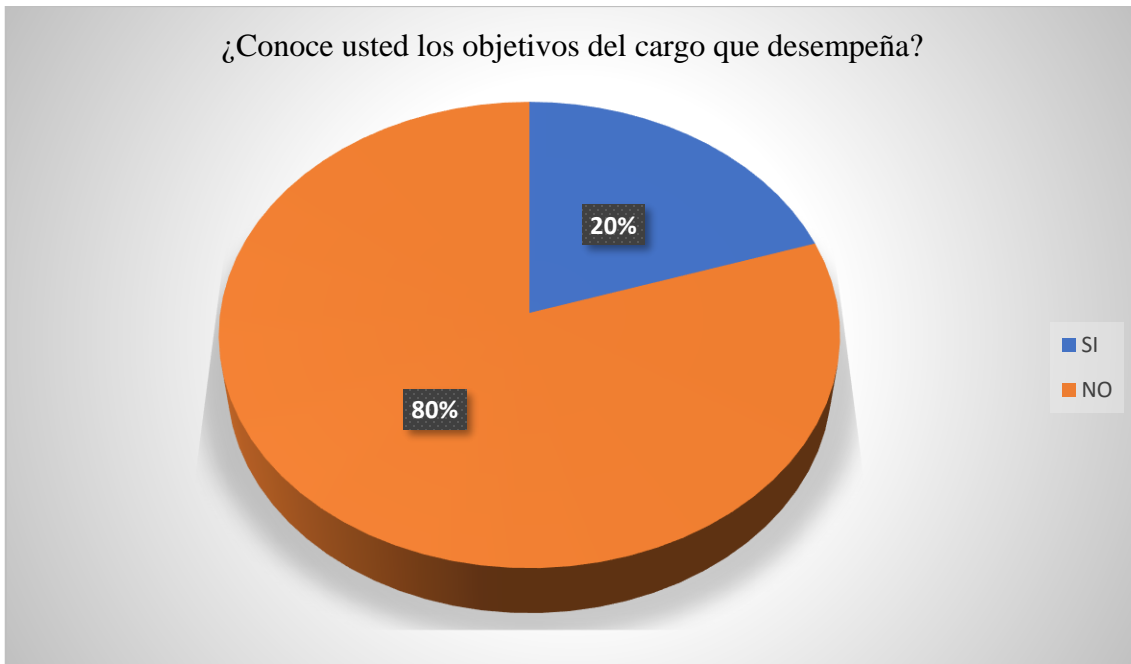
De las 20 personas encuestadas, el 85% han respondido que no conocen el objetivo de la empresa y el 15% han respondido que si conocen.

Tabla N° 5 ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
4	¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?					
		4	20%	16	80%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4 ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

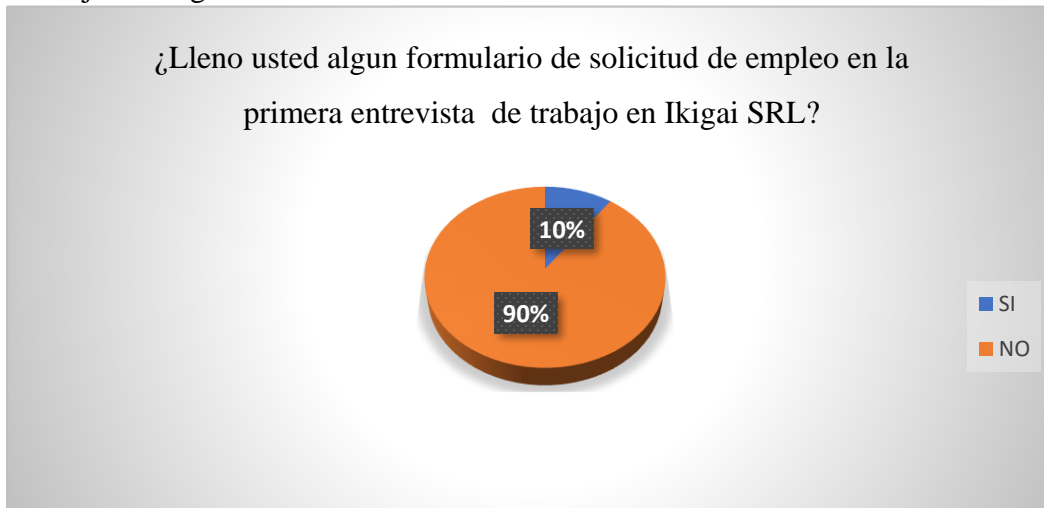
De las 20 personas encuestadas, el 20% han respondido que si conoce los objetivos de cargo que desempeña y el 80% han respondido que no conocen los objetivos de su cargo.

Tabla N° 6 ¿Lleno usted algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en Ikigai S.R.L.?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
5	¿Lleno usted algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en Ikigai S.R.L.?	2	10	18	90%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5 ¿Lleno usted algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en Ikigai S.R.L.?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

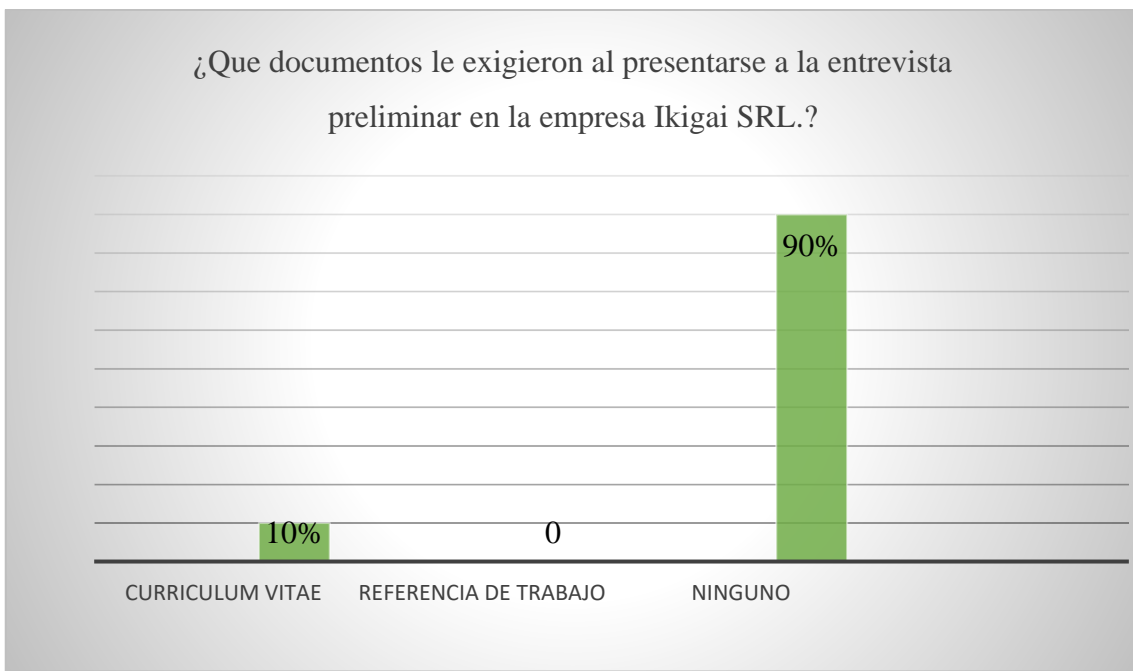
De las 20 personas encuestadas, el 90% han respondido que no llenaron un formulario de solicitud de empleo en su primera entrevista de trabajo y el 10% han respondido que si completaron un formulario de solicitud de empleo.

Tabla N° 7 ¿Qué documento le exigieron al presentarse a la entrevista preliminar?

N°	INDICADORES	VARIABLES						TOTAL
		Currillum vitae	%	Refrencia de trabajo	%	Ninguno	%	
6	¿Qué documento le exigieron al presentarse a la entrevista preliminar?	2	10%	0		18	90%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6 ¿Qué documento le exigieron al presentarse a la entrevista preliminar?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

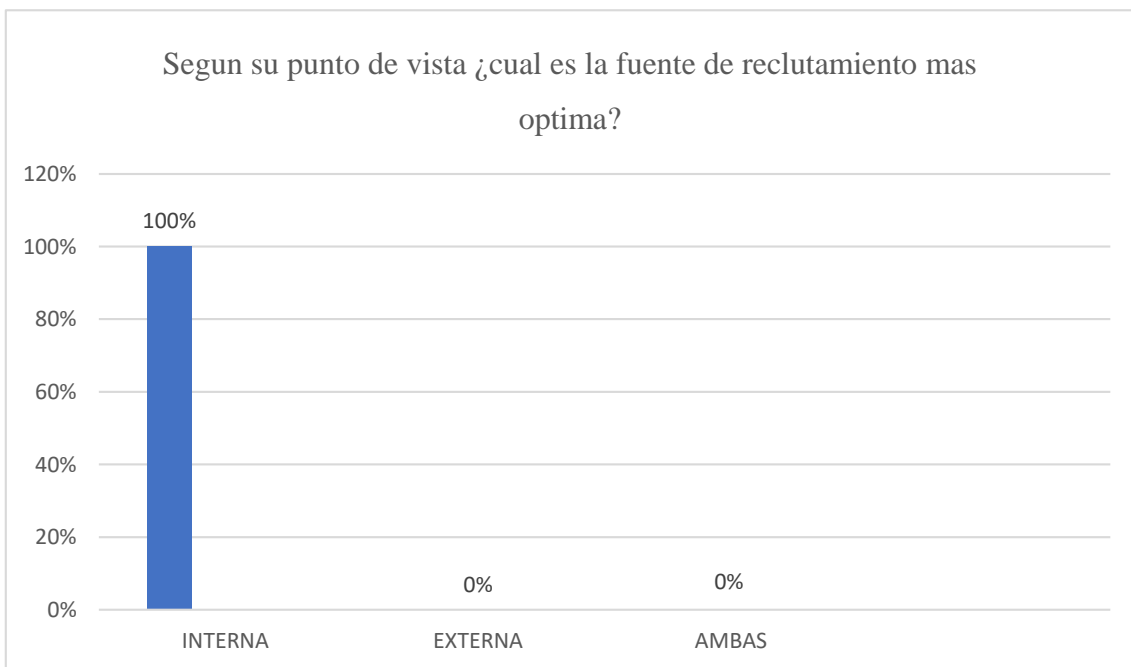
El resultado indica que, el 90% han respondido que no le exigieron ningún documento al presentarse a la entrevista preliminar y el 10% han respondido que si presentaron un documento a la entrevista preliminar.

Tabla N° 8 Según su punto de vista ¿cuál es la fuente de reclutamiento más óptima?

N°	INDICADORES	VARIABLES						TOTAL
		Interna	%	Externa	%	Ambas	%	
7	Según su punto de vista ¿Cuál es la fuente de reclutamiento mas optima?	20	100%	0		0		100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7 Según su punto de vista ¿Cuál es la fuente de reclutamiento más óptima?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El resultado indica que, el 100% han respondido que la fuente más óptima de reclutamiento es la interna.

Tabla N° 9 ¿Cree usted que la empresa Ikigai S.R.L., realiza el de procesos de reclutamiento y selección de personal de la forma correcta?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
8	¿Cree usted que la empresa Ikigai S.R.L., realiza el de procesos de reclutamiento y selección de personal de la forma correcta?	1	5%	19	95%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8 ¿Cree usted que la empresa Ikigai S.R.L., realiza el procesos de reclutamiento y selección de personal de la forma correcta?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

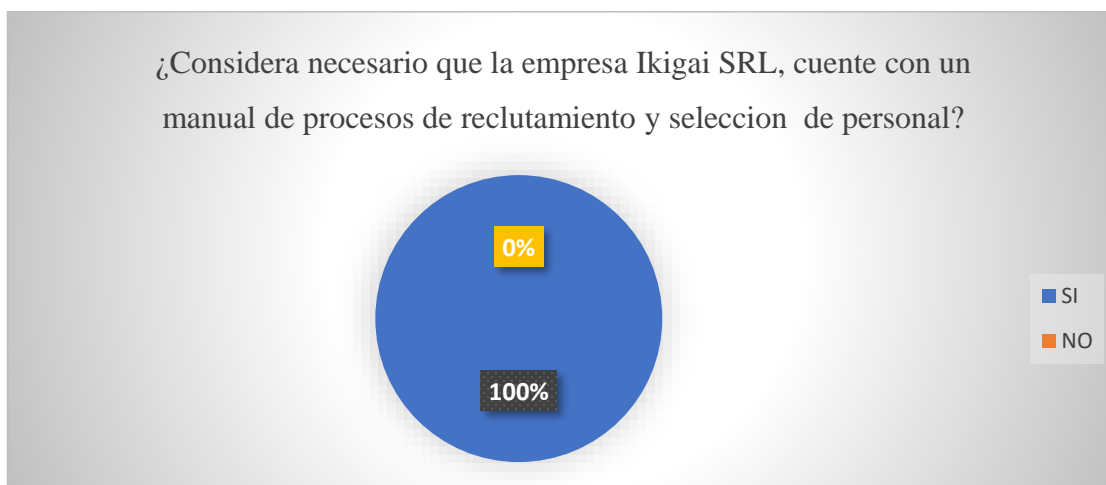
De las 20 personas encuestadas, el 95% han respondido que la empresa no realiza de la manera correcta el proceso de reclutamiento y selección de personal y el 5% han respondido que si se realiza de manera correcta el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tabla N° 10 ¿Considera necesario que la empresa Ikigai S.R.L., cuente con un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
9	¿Considera necesario que la empresa Ikigai S.R.L., cuente con un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?	20	100%	0		100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9 ¿Considera necesario que la empresa Ikigai S.R.L., cuente con un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal??



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

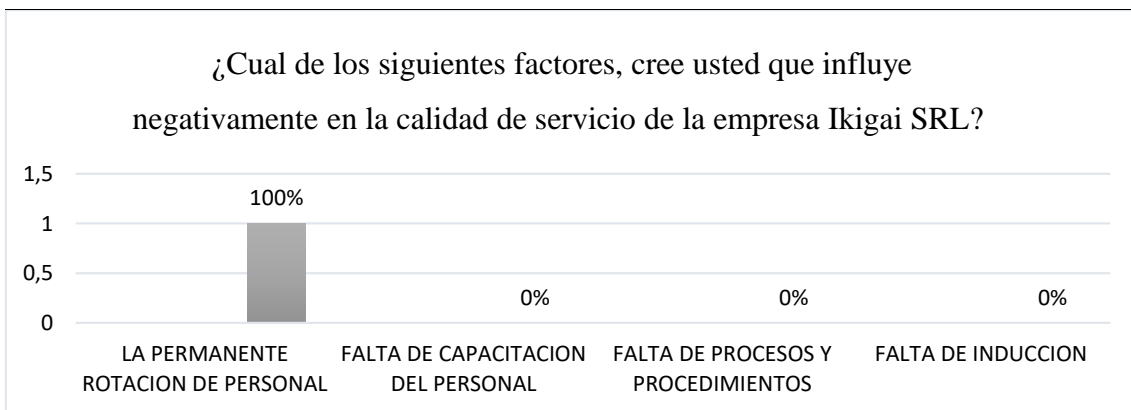
El resultado indica que, el 100% han respondido que si es necesario que la empresa cuente con un manual procesos de reclutamiento y selección de personal.

Tabla N° 11 ¿Cuál de los siguientes factores, cree usted que influye negativamente en de calidad de servicio de la empresa Ikigai S.R.L.?

N°	INDICADORES	VARIABLES								TOTAL
		La permanente rotacion del personal	%	Falta de capacitacion del personal	%	Falta de procesos y procedimientos	%	Falta de induccion	%	
10	¿Cual de los siguientes factores, cree usted que influye negativamente en de calidad de servicio de la empresa IKIGAI S.R.L.?	20	100%	0		0		0		100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10 ¿Cual de los siguientes factores, cree usted que influye negativamente en de calidad de servicio de la empresa Ikigai S.R.L.?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

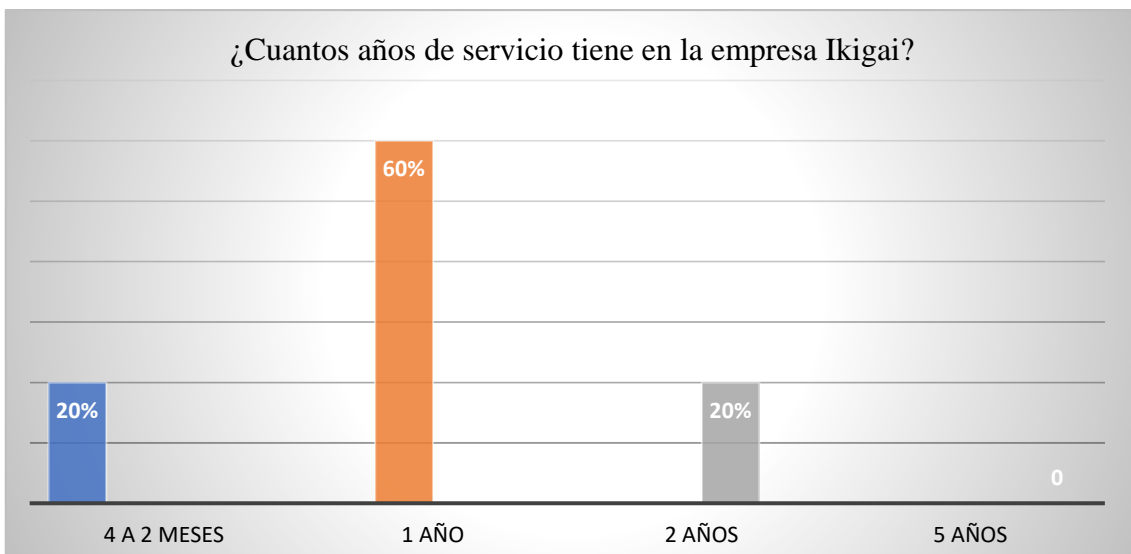
De las 20 personas encuestadas, el 100% han respondido que el mayor factor que influye negativamente en la calidad de servicio en la empresa es la permanente rotación de personal.

Tabla N° 12 ¿Cuántos años de servicio tiene en la empresa Ikigai?

N°	INDICADORES	VARIABLES						TOTAL
6	¿Cuántos años de servicio tiene en la empresa Ikigai?	4 a 2 MESES	%	1 AÑO	%	2 AÑOS	%	%
		2	20%	6	60%	2	20%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11 ¿Cuántos años de servicio tiene en la empresa Ikigai?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

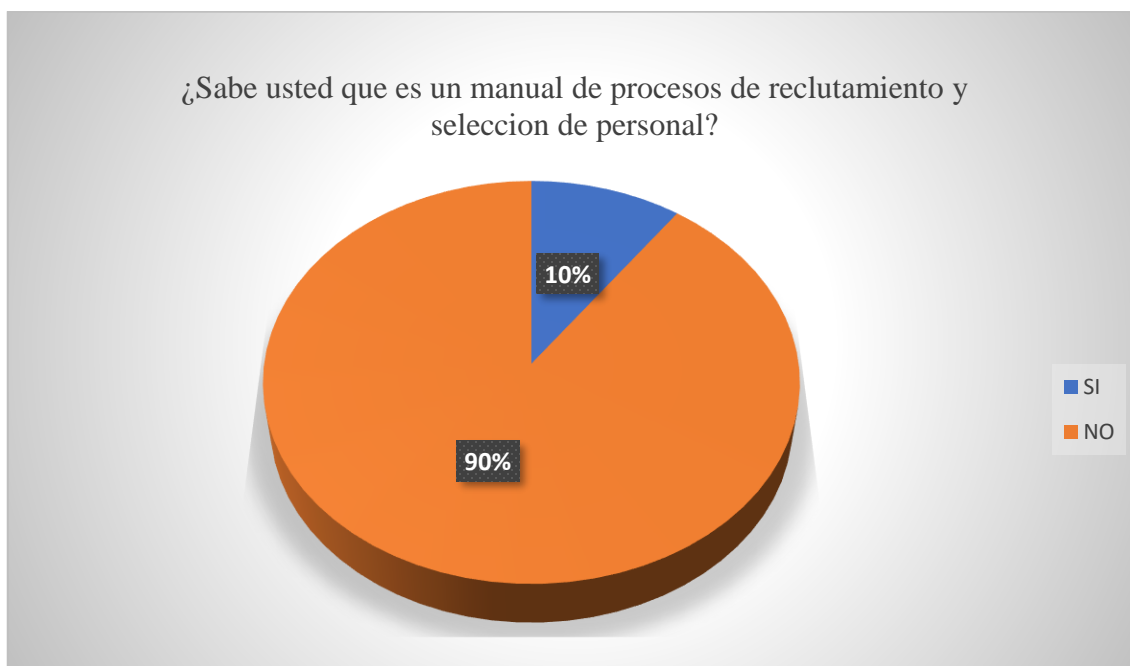
El resultado indica que, el 20% han respondido que tiene 4 a 2 meses mientras que el otro 20% ha respondido 2 años y el 60% respondió que llevan un año de servicio en la institución.

Tabla N° 13 ¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
2	¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?	2	10%	18	90%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12 ¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

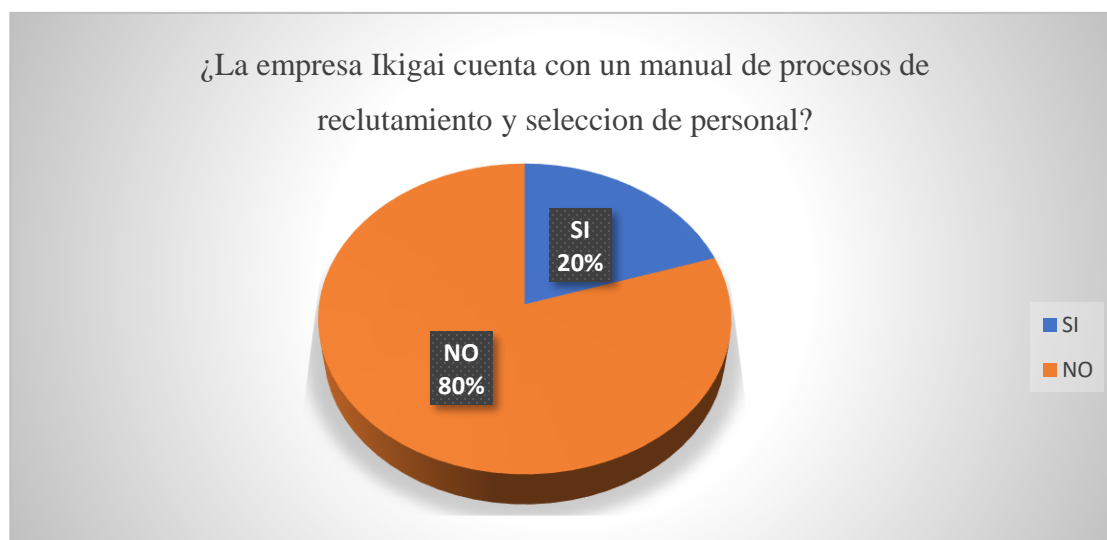
El resultado indica que, el 90% han respondido que no conocen que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal mientras que el 10% sostuvo que sí.

Tabla N° 14 ¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
3	¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?	2	20%	18	80%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13 ¿Sabe usted que es un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

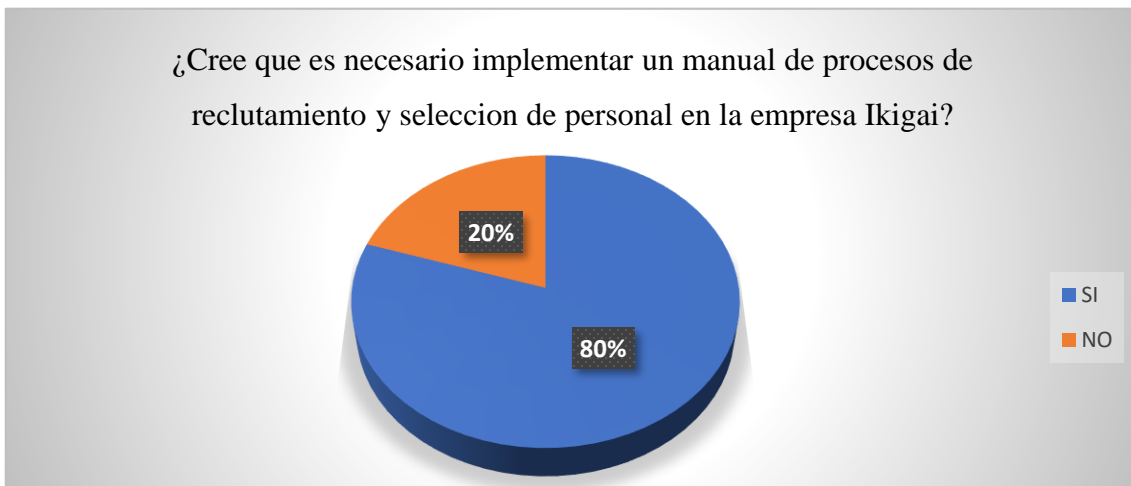
El resultado indica que, el 80% han respondido que no conocen un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, mientras el otro 20% respondió que sí.

Tabla N° 15 ¿Cree que es necesario implementar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Ikigai?

N°	INDICADORES	VARIABLES				TOTAL
		SI	%	NO	%	
4	¿Cree que es necesario implementar un manual de procesos de reclutamiento y seleccion de personal en la empresa Ikigai ?	18	80%	2	20%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14 ¿Cree que es necesario implementar un manual de procesos de reclutamiento y seleccion de personal en la empresa Ikigai ?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

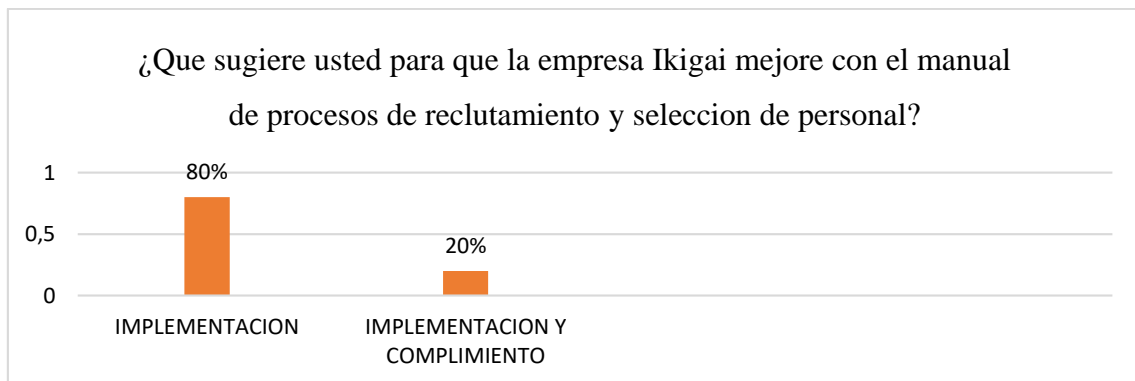
El resultado indica que, el 80% han respondido que, si es necesario implementar un manual de reclutamiento de personal en la empresa Ikigai, mientras que el 20% sostuvo que no.

Tabla N° 16 ¿Que sugiere usted para que la empresa Ikigai mejore con el manual de procesos de reclutamiento y selección de personal?

N°	INDICADOR ES	VARIABLES				TOTAL
5	¿Que sugiere usted para que la empresa Ikigai mejore con el manual de procesos de reclutamiento y selección de personal ?	Su Implementacion	%	Implemetacion Y Cumplimiento	%	%
		18	80%	2	20%	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15 ¿Que sugiere usted para que la empresa Ikigai mejore con el manual de procesos de reclutamiento y selección de personal ?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El resultado indica que, el 80% han respondido y sugerido la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal en la empresa Ikigai, mientras que un 20% sugiere la implementación y cumplimiento del mismo.

14. PROPUESTA CENTRAL

Gráfico N° 16 Organigrama funcional de la empresa Ikigai S.R.L



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan todos los elementos referentes a la propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de personal para la empresa Ikigai SRL.

Este manual surge de la necesidad evidente de plasmar de manera escrita el proceso que se lleva a cabo a la hora de reclutar y seleccionar a un personal nuevo para la organización.

El presente manual de reclutamiento y selección de personal fue creado para guiar dichos procesos en la empresa Ikigai srl., este promoverá la correcta utilización de documentos, y otras herramientas que puedan ser utilizadas durante el proceso, así como también crear y establecer los procedimientos.

Una empresa siempre debe estar guiado a optimizar sus recursos, ya sean financieros, de producción y sobre todo los recursos humanos, sobre estos últimos recae el éxito de muchos procesos administrativos, operativos y sobre todo incurre la productividad y la eficacia de cada procedimiento, para lograr esto, principalmente debemos hacer una buena elección en nuestros posibles candidatos para ocupar un puesto dentro de la empresa, si el colaborador está en un puesto acorde a sus habilidades, conocimiento, experiencia, personalidad, y estudios, muy probablemente canalizaremos el potencial de nuestro colaborador hacia un

excelente desempeño. Para ello se hace necesario lograr formalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al talento humano que posee cada persona, que garantice primero la captación de los candidatos correctos, y luego la selección del aspirante con el perfil requerido para el puesto vacante.

14.1. Objetivos

14.1.1. Objetivo General de la Propuesta

Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal que pueda ser ajustado a los objetivos de la empresa. Que incluya cada uno de los requisitos y exigencias de la organización al momento de reclutar y seleccionar personal tanto administrativo como operativo.

14.1.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Definir el puesto 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.
- Elaborar este manual será de forma sencilla con el propósito que pueda ser entendido por el reclutador inexperto.
- Socializar de manera documental y formal los lineamientos a seguir para la correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Aplicar las políticas, normas y requerimientos del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Evaluar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de manera detallada

14.2. Desarrollo De La Propuesta

El presente trabajo fue desarrollado con la finalidad de proponer una mejora sustancial en la forma de reclutar y seleccionar personal en la empresa Ikigai S.R.L.

Con esta propuesta se pretende recopilar de forma escrita todos los lineamientos llevados a cabo a la hora de reclutar y seleccionar personal para la empresa Ikigai SRL.

Además se aplicarán técnicas actuales de reclutamiento y selección de personal para adaptarlas a las necesidades de la organización.

Será una manual que describa paso a paso y de forma detallada, dicho proceso desde su inicio hasta su final.

A continuación se enumeran las estrategias para lograr cada objetivo propuesto:

- ✓ Indagar sobre políticas de selección aplicados en Ikigai
- ✓ Plasmar políticas y normas del proceso.
- ✓ Evaluar las habilidades y competencias del candidato.
- ✓ Evaluación de las habilidades cognitivas e inteligencia.

Para alcanzar las estrategias trazadas se aplicaran las siguientes tácticas, dentro de las cuales está la elaboración del manual de manera de tallada, en el presente trabajo:

- Entrevista con los encargados
- Redacción detallada de un manual de reclutamiento y selección para Ikigai SRL.
- Pruebas técnicas de selección.
- Evaluación psicológica

14.3. Elaboración del manual de reclutamiento y selección de personal

Dentro de las tácticas para la ejecución de la propuesta, se plantea el manual para la empresa Ikigai SRL.

A continuación, se comenzará con la redacción de la propuesta del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Ikigai SRL.

14.4. Generalidades del Manual

A continuación, se presentan los datos generales del manual, como son la introducción, los objetivos y el alcance del manual de reclutamiento y selección de personal para la empresa Ikigai SRL.

14.5. Objetivos del Manual

Este manual de Reclutamiento y Selección de Personal cumple con los siguientes fines:

- 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.

14.6. 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.

14.7. Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

A continuación, se describe el procedimiento a llevarse a cabo a la hora de reclutar y seleccionar personal para la empresa Ikigai SRL.

14.8. De la Vacante

La vacante es una plaza o puesto de trabajo disponible para ser ocupado. La vacante puede surgir por sustitución o por la creación de un nuevo puesto de trabajo.

14.9. Vacante por sustitución

Esta condición se da cuando se desocupa una posición o puesto de trabajo en la organización, este cuenta con su descripción y perfil de puesto creados. Para dar inicio al proceso de reclutamiento, en este caso, es necesario realizar una revisión del perfil de puesto, para que, en caso de ser necesario, proceder con las actualizaciones de las funciones del puesto, para así poder lograr un reclutamiento más efectivo.

14.10. Vacante por creación de un nuevo puesto de trabajo

Según las necesidades y el crecimiento de la organización, pueden surgir nuevos puestos de trabajo que antes no estaban creados o pensados, en este caso es necesario realizar el análisis, descripción y perfil del puesto para poder iniciar con el proceso de reclutamiento de la nueva vacante.

14.11. Requisición de personal

Por otra parte, (García M & Murillo G & Gonzales C, 2011) hace referencia a la requisición de personal como el proceso mediante el cual un área de la organización requiere nuevo personal para ocupar vacantes disponibles.

Guía para la requisición de personal

Requisición de personal		
Datos de la requisición		
Puesto solicitado:	Ciudad/provincia:	N° de vacantes:
Dependencia:	Área:	Fecha de la solicitud:
		Consecutivo:
Motivo de la requisición		
Retiro renuncia de empleado <input type="radio"/>	Reemplazo por maternidad/ incapacidad <input type="radio"/>	Terminación de contrato anterior <input type="radio"/>
Nuevo cupo nomina <input type="radio"/>	Otro <input type="radio"/>	Incremento de la producción <input type="radio"/>
En caso de seleccionar otro especifique cual:	Fecha de inicio de labores:	Nuevo cargo <input type="radio"/>
		Promoción/ ascenso <input type="radio"/>
Información requerida para el puesto		
Escolaridad	Horario	Experiencia requerida
Primaria <input type="radio"/>	Diurno <input type="radio"/>	Sin experiencia <input type="radio"/>
Secundaria <input type="radio"/>	Nocturno <input type="radio"/>	Mínimo 1 año <input type="radio"/>
Nivel profesional <input type="radio"/>	Personal administrativo <input type="radio"/>	Mínimo 3 años <input type="radio"/>
Licenciatura <input type="radio"/>	Mixto <input type="radio"/>	Mínimo 5 años <input type="radio"/>
Maestría/ doctorado <input type="radio"/>		
Otro <input type="radio"/>		
En caso de seleccionar otro especifique cual :		
Indique el rango salarial autorizado por el cargo :		
Competencias requeridas para el puesto		
Comunicación <input type="radio"/>	Trabajo en equipo <input type="radio"/>	Orientación a resultados <input type="radio"/>
Creatividad / innovación <input type="radio"/>	Análisis de problemas <input type="radio"/>	proactivo <input type="radio"/>
Integridad <input type="radio"/>	Orientación al cliente <input type="radio"/>	Habilidades de liderazgo <input type="radio"/>
En caso de requerir otras competencias indíquelas:		Habilidades estratégicas <input type="radio"/>
		Trabajo bajo presión <input type="radio"/>
		Habilidades estadísticas <input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

14.12. Creación Del Perfil Del Puesto

La unidad solicitante deberá elaborar el Perfil del cargo para el proceso de selección.

El Perfil deberá contener la descripción de los requisitos y competencias que se estima debe tener una persona, de acuerdo al cargo que opta, para poder desarrollarlo correctamente.

Requerimientos personales: trata de agrupar las exigencias de tipo cognoscitivo del oferente. Algunas exigencias son susceptibles de modificar, otras no.

Requerimientos técnicos: son los requerimientos o exigencias de tipo técnico académico que se necesitan para garantizar la excelencia del ocupante en el puesto.

Requerimientos administrativos: se refiere a los requisitos que se exigen para los puestos de jefatura o responsables del personal subalterno.

14.12.1. Difusión De La Oferta

La difusión de la oferta se podrá hacer de diferentes maneras: por medio de banner, prensa escrita, páginas web y plataformas de redes sociales; para dar a conocer las diferentes plazas que posee vacantes la empresa.

14.13. El aviso será interno y externo.

14.13.1. Aviso Interno

En caso de promoción interna se maneja una base de datos con información previa de todo el personal, en donde se detallan las capacidades, aspiraciones e intereses de cada uno de ellos, la cual será cotejada (la base de datos) en caso de detectar competencias duras y blandas, o alguna recomendación por parte del encargado de cada departamento, que incentive la promoción.

Dentro de la política empresarial se considera como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia organización, mediante ascensos o traslados de personal; por lo tanto, al quedar una vacante, está se ofrecerá a los personales actuales.

Para ello se debe realizar el aviso de cargo vacante interno, al aspirante en el cual se ha mostrado interés el cual deberá contener como mínimo la siguiente información:

- ✓ Nombre del cargo
- ✓ Nivel de clasificación

- ✓ Departamento o unidad de trabajo
- ✓ Tipo de puesto (temporal o regular)
- ✓ Lista de las funciones y responsabilidades
- ✓ Requisitos del puesto (educación, experiencia, idiomas extranjeros, habilidades técnicas, habilidades especiales, antigüedad en la organización, forma de participación, documentos que deben ser enviados y el área a la que serán promovidos).

14.13.2. Aviso Externo

El aviso externo publicado en medios de comunicación colectiva, avisos a universidades o bolsas de trabajo.

El contenido del aviso determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta; por tanto, es importante considerar su contenido.

Se recomienda que el aviso contenga, como mínimo la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Logo de la empresa
- Nombre de la empresa
- Título del cargo
- Nivel académico
- Experiencia
- Idiomas que habla
- Forma como se recibirán las ofertas
- Documentos que deben enviarse

Es importante tomar en cuenta que el modelo del aviso y su contenido también estará determinado por el tipo de puesto, tipo de oferta que se pretende recolectar, imagen de la empresa que se desea proyectar y el público al que está dirigido.

Si se desea atraer habilidades muy especializadas, el aviso debe destacar el requerimiento de estas; sin embargo, si el objetivo es atraer talentos, el aviso debe ser menos específico y abierto.

14.14. Identificación De Las Fuentes De Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son:

14.14.1 Reclutamiento Interno

Se opta por darle importancia al personal actual, que pueda ascender en la empresa, además de fomentar la calidad de cada trabajador para que pueda demostrar sus habilidades y capacidades, y así, pueda crecer dentro de la misma.

14.14.2. Reclutamiento Externo

Esta fuente de reclutamiento es la más ideal para adquirir nuevo talento humano que desee formar parte de la empresa y desarrollarse en ella; cumpliendo con cada requisito que especifica el aviso del puesto vacante.

La visita de las fuentes de reclutamiento son diversas y algunas de ellas son:

- ❖ Ministerio de trabajo
- ❖ Páginas web
- ❖ Plataformas de Redes sociales
- ❖ Bolsas de trabajo: un mejor empleo, LinkedIn, Facebook

En estas fuentes los aspirantes a un determinado puesto se podrán enterar de la oferta de trabajo que se está ofertando por parte de la empresa.

14.15. Medios de reclutamiento

Para iniciar la búsqueda puede que sea por recomendaciones hechas de acuerdo a las necesidades de la posición y/o a través de la publicación de anuncios en la prensa nacional y/o portales de empleo.

Los medios a utilizar serán dependiendo la vacante a reclutar y del tipo de reclutamiento que se esté empleando, siempre pensando en la optimización de los recursos de la organización, se recomienda dar prioridad a los medios digitales de reclutamiento., ya que son los medios más utilizados en la actualidad.

14.16. Creación de la oferta de empleo

Para que una oferta de empleo sea atractiva debe de tener los siguientes elementos:

- ❖ Nombre de la posición.

- ❖ Descripción de la oferta.
- ❖ En que consiste el puesto.
- ❖ Perfil de candidato incluyendo las competencias.
- ❖ Condiciones laborales.
- ❖ Hablar un poco de la organización.
- ❖ Dirección para enviar los curriculum vitae.
- ❖ Nivel salarial

La manera de redactar el anuncio debe ser clara, precisa y concisa, de forma que el mismo no sea muy extenso, pero pueda brindar al candidato toda la información necesaria.

Se recomienda consultar otras ofertas similares con el fin de poder enriquecer aún más el anuncio y hacerlo más llamativo para los candidatos. Es imprescindible realizar el anuncio según el perfil del puesto vacante. La oferta de empleo debe contener los datos de dicho perfil y debe ser redactado de forma honesta y coherente.

14.17. Recepción de documentos

La recepción de documentos puede ser digital o física. El medio digital para la recepción de documentos será el correo electrónico de la empresa la cual estará indicada en la publicación de la vacante, otra fuente de recepción de documentos digitales puede ser cualquier portal donde la organización pueda promocionar sus vacantes disponibles y tenga la opción de recibir los documentos por esa vía. La dirección física de recepción serán las oficinas de la empresa Ikigai SRL, en las cuales solo se recibirán los documentos físicos de los candidatos referidos por otros empleados.

14.18. Depuración de los documentos

Luego de la publicación de la vacante se comenzarán a recibir los documentos del candidato, el paso de depuración de los curriculum vitae es muy importante en el proceso de selección de personal, pues nos ahorra tiempo y dinero, el poder seleccionar desde un principio los curriculum vitae acorde a la posición que estamos reclutando.

Los elementos a tomar en cuenta para la correcta depuración de estos dependerán de la posición de la cual se esté reclutando y las exigencias del perfil, algunos de los elementos más relevantes son los siguientes:

- Estructura y composición del curriculum vitae
- Experiencia en general
- Experiencia específica
- La formación académica
- La edad
- Las competencias exigidas por el puesto
- Zona de residencia

14.19. Entrevista Digital y/o telefónica

Luego de la depuración de los documentos y tener los curriculum vitae que cumplan con los requisitos del puesto, se procede al primer contacto con los posibles candidatos vía telefónica y/o digital.

El propósito de esta entrevista preliminar es confirmar los datos personales del candidato, hacer preguntas sobre la experiencia descrita en la hoja de vida, cuestionar sobre su última experiencia de trabajo, examinar su desenvolvimiento en la entrevista y confirmar a que instituciones a prestado sus servicios como trabajador.

El objetivo principal de este primer contacto es servir de filtro, para encontrar los posibles candidatos potenciales que pasarían a la entrevista presencial.

Algunos elementos de relevancia que se deben considerar para citar o no al candidato a una entrevista presencial serian:

- ❖ Su seguridad al responder las preguntas y durante toda la conversación
- ❖ Si muestra interés o no en la posición
- ❖ Si sus respuestas son coherentes con las informaciones del curriculum vitae
- ❖ Un desenvolvimiento formal y respetuoso

El resultado final y efectivo de todas las entrevistas telefónicas y/o digitales realizadas deben ser la clasificación de los aspirantes más capacitados para el cargo vacante. Este debe ser el filtro para que las entrevistas presenciales puedan realizarse con los candidatos más calificados y así optimizar el tiempo del proceso de reclutamiento y selección.

14.20. Entrevista presencial

Esta proporciona un conocimiento más profundo de los candidatos y en muchos casos esta etapa del proceso puede ser determinante para saber si los candidatos siguen o no, en el proceso de selección. El propósito de esta etapa es profundizar más sobre la información que ya tenemos del candidato y poder comprobarla.

Algunos de los aspectos de más relevancia a evaluar en una entrevista presencial son los siguientes, sin embargo, es importante aclarar que los mismos estarán condicionados según la posición a la cual se está reclutando:

- Apariencia física (presentación e higiene)
- Vestimenta
- Lenguaje corporal
- Puntualidad
- Conducta respetuosa y conservadora (no se extralimita)
- Modo de expresarse
- Expectativa salarial
- Metas a mediano plazo

En cuanto a las metas a corto plazo es necesario que el entrevistador pueda profundizar en este sentido, dado que para la organización es importante asegurar que la persona a contratar pueda permanecer en esta por lo menos entre cinco a 10 años, por tal razón la expectativa salarial del candidato es un punto importante, pues el salario de la posición deber ser llamativo para este.

Es necesario que el entrevistador cuente con las preguntas preparadas previamente y esquematizadas para que pueda llevar el orden y el control de la entrevista, también debe en caso de ser necesario, grabar o tomar apuntes de las respuestas y las observaciones más importantes, para luego no confundir las repuestas de los candidatos entre sí. Si se procede a la grabación de la entrevista es necesario pedir el consentimiento del candidato.

Los más recomendable es no tener entrevistas consecutivas para que inmediatamente se termine una entrevista se proceda a realizar el reporte esta, con las observaciones más importantes, y de esta manera evitamos confusiones.

De igual forma también logramos que el candidato no se ponga nervioso o se distraiga cada vez que hagamos una nota de su respuesta o su conducta. Durante el desarrollo de la entrevista el reclutador debe obtener los datos necesarios para determinar si el candidato pasa o no a la prueba técnica.

Esta prueba se desarrolla en el mismo marco de la entrevista presencial. Las pruebas técnicas buscan comprobar que el candidato posee las destrezas, competencias y habilidades técnicas requeridas para el puesto al cual está aspirando.

Los resultados de estas pruebas más el informe de la entrevista nos va dando el perfil de candidato y la prelación de los mismos.

Tabla N° 17 Descripción del cargo ocupacional

Competencias Laborales	Sub Competencias Laborales
Recepcionar la materia prima en boca de fábrica.	Realizar el control de calidad mediante corte y humedad de las almendras.
	Realizar el pesado de las almendras.
	Recepcionar la materia prima (almendras) en depósito por lotes.
	Clasificar la materia prima (almendras) por tamaño.
Operar el caldero (foguista) de acuerdo a criterios técnicos.	Realizar la alimentación del caldero.
	Realizar el control de presión y de agua.
Realizar el tratamiento térmico por cilindro (deshidratado en cascara).	Realizar el control de cantidad y humedad de ingreso y salida.
	Realizar el control de operación, tiempo y temperatura.
	Realizar el control de residuos.
	Realizar el control de lotes de materia prima deshidratada.
Realizar el proceso de sancochado (autoclave).	Controlar la presión de vapor del caldero.
	Controlar el carguío, presión de vapor y purga del tacho.
	Realizar el control de choque térmico.
	Realizar el control de tiempo y temperatura en el cilindro de resecado después del sancochado.
Realizar el quebrado manual (descascarado manual).	Quebrar y revisar la almendra.
	Recortar la almendra.
Realizar el proceso de quebrado automático (descascarado automático).	Controlar la materia prima a quebrar
	Calibrar la maquina quebradora automática y quebrado de la almendra.

Realizar el revisado de almendras en crudo.	Revisar almendras en mesas producto del quebrado manual
	Revisar almendras en lona producto del quebrado automático.
Realizar el deshidratado de la almendra (hornero).	Controlar el tiempo y temperatura.
	Controlar la humedad de entrada y salida.
	Controlar el llenado de cedazos y cajas.
	Realizar el armado de castillo.
Clasificar la almendra deshidratada de acuerdo a parámetros establecidos.	Revisar almendras aplicando la técnica adecuada.
	Clasificar almendras por tamaño y tipo.
Recortar la almendra deshidratada.	Recortar y revisar la almendra deshidratada.
Realizar la inspección de calidad.	Verificar e inspeccionar el trabajo de las clasificadoras.
Realizar el sellado al vacío, de acuerdo a criterios técnicos.	Realizar el control de envases y pesos.
	Realizar el sellado al vacío.
Realizar el producto terminado.	Realiza el control de lotes.
	Realiza el control del marcado (lacrado) de cajas.
	Realiza el control de despacho y salidas del producto terminado.

Fuente: Elaboración propia

14.21. Pruebas Psicométricas “Inteligencia Y Razonamiento”

14.21.1. 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.

14.21.2. 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.

Tabla N° 18 Cuadro descriptivo test domino 48-D

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST DOMINÓS	Test grafico no verbal, destinado a evaluar la inteligencia general	Estratégico, táctico y operativo	Mide el factor G (capacidad de inteligencia general)	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.

Tabla N° 19 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.

Fuente: Evaluación Propia en base a: Felicia Gonzales (2007).

La presente prueba plantea evaluar la 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 su 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 1: “Test Moss”

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

Tabla N° 20 Descriptivo del test moss

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST		NIVEL	LO QUE MIDE.	DURACIÓN DEL TEST
TEST MOSS	Prueba diseñada para determinar el nivel de adaptabilidad social y evalúa el grado en que una persona se comporta en situaciones que demandan supervisión y control del personal subordinado.		Estratégico y Táctico	<ol style="list-style-type: none">1. Habilidad en supervisión,2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas,3. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales,5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	30 min.

Fuente: Elaboración Propia

- **Desarrollo del Test:** Prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas, para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas, las cuales se deben marcar en la hoja de respuestas, Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, sobre todo en aquellos cargos que tienen bajo su mando personal, los cuales necesitan habilidades tanto conceptuales, como las habilidades técnicas.

Pruebas Psicométricas (Inteligencia Y Aptitud)

Chiavenato indica (2009) “Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicotécnicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo”. (pág. 156).

Tabla N° 21 Prueba psicométrica

Aptitud Verbal	Aptitud Numérica	Aptitud Espacial	Razonamiento Abstracto	Atención, Concentración, Retención
Hace referencia a la capacidad para comprender y expresar conceptos a través de palabras.	Hace referencia a la capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas, razonar y manejar hábilmente los números.	Hace referencia a la capacidad para diferenciar formas, volúmenes, distancias, etc. y para representar mentalmente figuras y objetos en dos o tres dimensiones	Refiere a la capacidad de observación y organización lógica, de manera que se puedan extraer conclusiones a partir de unos datos concretos, utilizando la lógica deductiva.	Hacen referencia a la capacidad para estar atento y concentrado mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona

Fuente: elaboración propia

Las pruebas psicométricas de Aptitudes y Capacidades miden las destrezas y competencias laborales del individuo directamente relacionadas con el trabajo. La idea es encontrar e identificar un patrón de conducta en los candidatos que revele sus capacidades más sobresalientes y sus competencias laborales.

Tabla 22 Diferencia entre aptitud y capacidad

Aptitud	Capacidad
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición natural para determinada actividad o trabajo. • Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje. • Se evalúa mediante comparaciones. • Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo. • Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento. • En la predisposición general o específica que se perfeccionara en el trabajo. • Permite encaminarse hacia determinado puesto. • Es el estado latente y potencial de comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo. • Surge después del entrenamiento o aprendizaje. • Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo. • Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo. • Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla. • Es la disposición general o específica para el trabajo actual. • Permite la colocación inmediata en determinado puesto. • Es el estado actual y real de comportamiento.

Fuente: Elaboración propia

14.22. Políticas de Reclutamiento de personal

A continuación, se enuncian las políticas organizacionales para el reclutamiento de personal:

- El proceso de reclutamiento inicia inmediatamente exista una vacante disponible en la organización.
- Los aspirantes para los puestos vacantes deben ser personas capaces y que se adapten a las normas de trabajo de la empresa.

- La gerencia administrativa estará a cargo del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo.
- La gerencia Administrativa podrá delegar etapas del proceso de reclutamiento.
- La gerencia de programas estará a cargo del reclutamiento y selección del personal operativo.
- La gerencia de programa podrá delegar etapas del proceso de reclutamiento.
- La dirección ejecutiva estará a cargo del reclutamiento y selección de los Gerentes administrativos y operativos.
- La elaboración de los perfiles de puesto es responsabilidad de los encargados del área.
- Los perfiles de puestos deben ser revisados y actualizados cada doce meses.
- El reclutamiento interno será opción cuando dentro de la organización se encuentre un candidato potencial.
- Los medios de reclutamiento dependerán del tipo de reclutamiento que se esté aplicando.
- Previo a todo proceso de reclutamiento es necesario contar con las descripciones y perfiles de puestos.
- Ante la creación de una nueva posición, se debe asegurar que física, tecnológica y financieramente existen las condiciones laborales para la correcta operación de las tareas de la nueva posición. Dadas estas condiciones se inicia el proceso de reclutamiento.

14.22.1. Modalidad de aviso de Trabajo para el puesto a contratar

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

Definir el tipo de convocatoria, interna o externa.

- Interna: se enfoca en los actuales empleados de la organización.

- Externa: 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.

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

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

14.22.2. Formulario de experiencia laboral para el postulante al cargo vacante.

VI. EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA AL PUESTO VACANTE (comenzar con el puesto mas reciente)									
1° ENTIDAD									
PUESTO OCUPADO									
TIEMPO DE SERVICIOS		TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD							
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA							
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR									
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO									
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS									
2° ENTIDAD									
PUESTO OCUPADO									
TIEMPO DE SERVICIOS		TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD							
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA							
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR									
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO									
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS									
2° ENTIDAD									
PUESTO OCUPADO									
TIEMPO DE SERVICIOS		TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD							
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA							
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR									
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO									
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS									
VII. PRETENSIÓN SALARIAL									
ULTIMO SALARIO PERCIBIDO (Bs.)		EXPETATIVA SALARIAL MENSUAL (Bs.)							
LA FIRMA AL PIE DEL PRESENTE FORMULARIO, SERA TOMADO COMO CONSTANCIA DE LA VERACIDAD Y EXACTITUD DE TODA LA INFORMACION PROPORCIONADA.									
FIRMA	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>								
FECHA DE PRESENTACION	<table border="1"> <tr> <td>DIA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	DIA	MES	AÑO					
DIA	MES	AÑO							

Fuente: Elaboración propia

14.23. Políticas de Selección de personal

A continuación, se enuncian las políticas organizacionales para la selección de personal:

- ✓ La selección comienza con la depuración de los currículos.
- ✓ Los encargados del área serán los responsables de diseñar las pruebas técnicas de la posición.
- ✓ El proceso de selección debe ser realizado de manera ética y de forma objetiva.
- ✓ Los datos obtenidos del proceso de reclutamiento y selección de los candidatos deben ser manejados con discreción, por respeto a su privacidad.
- ✓ Se deberá guardar los resultados del postulante electo.
- ✓ La redacción del informe de selección es responsabilidad del gerente del área administrativa u operativa, según corresponda.
- ✓ La selección termina con la contratación del candidato en la posición vacante.
- ✓ La contratación del personal seleccionado será realizada por la gerencia administrativa.
- ✓ En la contratación se debe proporcionar al candidato su Perfil de Puesto.
- ✓ En la contratación se debe proporcionar al candidato el Glosario de las competencias conductuales de su posición.
- ✓ En la contratación se debe proporcionar al candidato el Compendio de Políticas.
- ✓ Toda contratación deberá ser avalada con un contrato de trabajo.
- ✓ No será contratado ningún candidato que no haya sido evaluado psicológicamente.

14.24. Recursos

A continuación, se detallarán los recursos a utilizar para hacer una realidad la puesta en marcha de este manual. En toda acción y actividad humana a llevarse a cabo es requerida la aplicación de recursos de diferentes índoles, que servirán de apoyo a la actividad que se quiere realizar.

Por tal razón este punto es de vital importancia. Un requisito para una correcta planeación es tener el conocimiento con anterioridad, de cuáles recursos serán requeridos e indispensables para la correcta ejecución del plan que se está trazando, para que así a la hora de la puesta en marcha se cuente con los recursos necesarios y las previsiones de lugar.

De esta manera el desarrollo de la actividad fluirá sin retrasos y con la menor incidencia posible. Este proceso tomará en cuenta los recursos financieros, tecnológicos y humanos que deben interactuar y que tendrán alguna participación en el proceso y ejecución de este manual de reclutamiento y selección de personal.

14.25. Recursos humanos

Es sabido que todos los procesos que se realizan en las organizaciones son comandados y ejecutados por personas. La interacción humana es de vital importancia en las organizaciones y en esta área de Recursos Humanos, tiene un peso mayor.

Es importante destacar que las personas son quienes le dan vida a la organización. Para la correcta aplicación de este manual de reclutamiento y selección de personal es necesario contar con el personal encargado de desarrollar dicho proceso, en este caso serían los encargados del área a reclutar (área operativa y administrativa) y el director ejecutivo en caso de que sea necesario reclutar a un gerente, sin embargo, el director ejecutivo puede auxiliarse o delegar en su totalidad a otro gerente para llevar a cabo esta actividad.

En el ámbito externo es necesario contar con candidatos o aspirantes que apliquen a los cargos vacantes, para poder desarrollar el proceso de reclutamiento y selección y de esta manera poder ejecutar las directrices de este manual.

14.26. Recursos Tecnológicos

Son pocas las actividades que no requieren de la intervención de la tecnología y esto se debe a los crecientes avances tecnológicos que cada día más transforman las formas de desarrollar ciertas actividades, ya sea en el ámbito laboral o personal.

La tecnología ha cambiado el mundo y lo seguirá haciendo y cada vez más será más y más rápido. El ser humano cada día dependerá más de esta.

En cuanto a los recursos tecnológicos necesarios para poder aplicar esta propuesta, se puede mencionar que los principales serían, poseer acceso al internet y una computadora, para poder proceder a la publicación de la vacante en los medios tecnológicos disponibles, aprovechando así las ventajas que nos ofrecen los portales de empleos, que mayormente son gratuitos.

Además, será necesario poseer una computadora disponible al momento que el candidato vaya a realizar las pruebas técnicas del proceso de selección, que cuente con los recursos

necesarios para que este pueda contar con todas las herramientas necesarias para demostrar su conocimiento y dominio de estas.

14.27. Recursos Financieros

La disponibilidad de recursos financieros una organización es un tema crítico. Después de las personas, el recurso financiero es uno de los recursos de mayor importancia y relevancia, puesto que el capital más importante en las organizaciones, que es la gente, es motivado en muchas ocasiones por la remuneración que puede obtener.

En el caso del proceso de reclutamiento y selección de personal y la aplicación del manual propuesto, los recursos financieros que son requeridos para este proceso son los costos de publicación de la vacante, que para la difusión del puesto vacante hay muchos medios digitales gratuitos, pero si se decide hacer en la prensa nacional tendría un costo aproximado de 35 bs (treinta y cinco bolivianos) en radio y en televisión un costo total entre 60 (sesenta) y 50 bs (cincuenta).

14.28. 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

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.

14.29. Cuadro de Mando Integral

Para desarrollar un trabajo más organizado nos auxiliaremos de este instrumento, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que nos ayuda a organizar las tareas, a delimitarlas y dar un seguimiento oportuno al cumplimiento de los objetivos trazados.

A través de la realización de esta herramienta es posible determinar las tareas que ayudaran a alcanzar los objetivos planteados. Además, tenemos una idea más clara y realista de los recursos que se deben utilizar para conseguir estos objetivos y del tiempo en que se debe realizar y completar cada tarea y quien es el responsable de esta.

Es una técnica que facilita la gestión y planificación de estrategias para alcanzar las metas planteadas. A través de este también se pueden monitorear el cumplimiento de los objetivos. Esta herramienta nos proporciona en una mirada el plan estratégico a llevarse a cabo.

Tabla N° 22 Cuadro de mando integral

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Tiempo	Recursos
Describir de manera documental y formal los lineamientos a seguir para la correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal.	Indagar sobre el proceso de Reclutamiento y Selección llevado a cabo en la empresa Ikigai SRL.	Entrevista con los encargados	Gerente	1 día	Humanos y tecnológicos
	Consulta de otros manuales de reclutamiento y selección de personal.	Adaptarlos a la empresa Ikigai SRL.	Aux. Administrativa	3 meses	Humanos y tecnológicos
Establecer las políticas, normas y requerimiento del proceso de	Indagar sobre políticas de reclutamiento	Adaptarlos a la empresa Ikigai SRL.	Aux. Administrativa	2 semanas	Humanos y tecnológicos

reclutamiento y selección de personal.	Indagar sobre políticas de selección.	Adaptarlos a la empresa Ikigai SRL.	Aux. Administrativa	2 semanas	Humanos y tecnológicos
Proporcionar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de manera detallada.	Indagar sobre políticas de reclutamiento aplicados en Ikigai SRL.	Entrevista con los encargados	Aux. Administrativa	1 día	Humanos y tecnológicos
	Indagar sobre políticas de selección aplicados en Ikigai SRL.	Entrevista con los encargados	Aux. Administrativa	1 día	Humanos y tecnológicos
Proveer la información necesaria para poder responder ante las distintas necesidades de la empresa Ikigai SRL según las vacantes y en el tiempo estipulado.	Proponer un manual de reclutamiento y selección para Ikigai SRL.	Redacción detallada de un manual de reclutamiento y selección para Ikigai SRL.	Aux. Administrativa	3 meses	Humanos y tecnológicos
	Plasmear políticas y normas del proceso.	Redacción detallada de un manual de reclutamiento y selección para Ikigai SRL.	Aux. Administrativa	3 meses	Humanos y tecnológicos
Contratación del personal idóneo y con la competencias necesarias según los puestos vigentes de la organización.	Evaluar las habilidades y competencias del candidato.	Pruebas técnicas de selección.	Encargado del área donde se está reclutando.	1 día	Humanos y tecnológicos
	Evaluación de las habilidades cognitivas e inteligencia del candidato.	Evaluación psicológica	Grupo encargado del proceso	1 semana	Humanos, financieros y tecnológicos

Fuente: elaboración propia

En este capítulo se abordan los elementos que componen la preparación de la propuesta de la elaboración del manual de reclutamiento y selección de personal que se elaboró para satisfacer la necesidad.

Se comienza con la descripción de la propuesta que se está planteando y se trazan los objetivos que se quieren conseguir, las estrategias para llevarlos a cabo y las tácticas para conseguir las estrategias.

La elaboración de esta propuesta fue posible a través de la realización de un estudio exploratorio, en el cual se pudo profundizar de manera más amplia sobre el conocimiento de las normas y políticas que se aplican en un proceso de reclutamiento y selección exitoso.

Además, se aplicó el método deductivo para poder personalizar y ajustar las normas del proceso a las necesidades de la organización en cuestión. Para poder ajustar las normas y políticas del proceso a las necesidades de la organización, se realizó una entrevista con los encargados principales de este proceso, para conocer de manera más certera estas necesidades. El producto final de este capítulo fue la redacción del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Ikigai SRL.

15. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

Los presupuestos son una herramienta de gestión que se puede entender como un plan financiero considerado para un proyecto, el cual desempeña un papel fundamental a la hora de programar o el desarrollo de un nuevo proyecto.

Para la estimación de un presupuesto se requiere la administración de fondos, puesto que uno de los objetivos de los presupuestos es influir en los procesos de decisión de la investigación.

Tabla N° 23 Presupuesto de inversión de la propuesta

N.º	Detalles	Unidad de medida	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
1	Hojas Bond Tamaño carta	Resma	04	40.00	160.00
2	Impresora	Pieza	01	1,200.00	1,200.00
3	Computadora	1	1	6,500.00	6,500.00
4	Bolígrafos	Caja	01	25.00	25.00
5	Fotocopias	Unidad	219	0.25	55.00
6	Tablero portapapeles	1	1	25	25.00
7	Cámara fotográfica (Celular inteligente)	1	1	2100	2100.00
8	Gasolina	Litro	60	3.74	224.4
9	Flash memory	1	1	90	90.00
	TOTAL				10.379.4

Fuente: Elaboración propia

16. CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES GESTIÓN 2022-2023.

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

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

17.1 Conclusiones

Las organizaciones poseen muchos procesos y dentro de estos está el Reclutamiento y Selección de Personal que es uno de los procesos más relevantes en las organizaciones, ya que se trata de buscar al personal que tendrá la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización. En este trabajo se abordó este proceso de manera amplia y detallada en cada una de sus etapas.

El reclutamiento de personas inicia al momento de surgir una vacante y termina a la hora de recibir los documentos de las aspirantes, mientras que la selección comienza con la depuración de estos documentos y termina con la contratación del nuevo empleado.

Para que un proceso de Reclutamiento y Selección sea exitoso la organización debe de contar con un manual donde se encuentran sus normas y políticas para este proceso según sus necesidades organizacionales.

Por tal razón, se elaboró un manual de proceso de reclutamiento y selección para la empresa Ikigai S.R.L, donde se plasmaron cada uno de los requerimientos de la organización en cuanto a este proceso de forma personalizada.

Esta propuesta fue posible a través de una investigación exploratoria tanto de información general como específica para conocer los requerimientos de la organización con relación al reclutamiento y selección de personal.

Una herramienta de apoyo también fue el método deductivo para poder personalizar las normas y políticas generales a la realidad de la organización en cuestión. Fue también mediante una entrevista con los gerentes de la Organización que se pudo concretar cuáles eran esos criterios relevantes que debían estar plasmados en el Manual elaborado

17.2 Recomendaciones

- Que se ejecuten el proceso de reclutamiento y selección de conformidad a las directrices establecidas, cumpliendo con las normas establecidas para el efecto, para contratar al personal idóneo para cada cargo, evitando en la medida de lo posible el riesgo de contratar a personal con antecedentes malos o simplemente, que no reúne las características requeridas para el puesto en cuestión.
- Para efectuar el nombramiento se debe evaluar toda la información proporcionada por el interesado y analizar debidamente los resultados de las pruebas y entrevistas, para contar con el personal que se requiere y evitar, así, la rotación de personal por renunciaciones y despidos.
- Se debe aplicar en forma correcta el proceso de reclutamiento y selección de personal, para evitar la intromisión de influencias internas como externas, que desean influir en los nombramientos sobre una persona específica que no llene los requisitos establecidos para el cargo en oposición.
- Se deben efectuar las contrataciones del personal que llene el perfil establecido para cada puesto y realizar evaluaciones constantes de desempeño, para detectar oportunamente problemas laborales o personales, que influyan negativamente en la realización efectiva de las labores diarias del personal.
- Es importante evaluar constantemente los procesos de reclutamiento y selección de personal, a efecto de actualizarlos conforme los cambios que se puedan suscitar en el tiempo, para mejorar los sistemas actuales.

18.BIBLIOGRAFÍA

- chiavenato. (2007). *administracion de los recursos humanos*.
- Chiavenato. (2009). *Gestion del talento humano*. COLOMBIA: Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato. (2011). *Administracion de los recursos humanos*. Mexico: Eliseveres editora Ltd novena edicion.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de los Recursos Humanos*. Mexico: Elisever Editora Ltda novena edicion.
- DAVALO, N. (2004). *GESTION POR COMPETENCIA*. BARCELONA ESPAÑA: PARANINFO.
- Davalos, N. (2004). *Gestion por competencias*. Barcelona España: Paraninfo.
- DESSLER, G. (2009). *ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Dolan, S., Schuler , R., & Valle , R. (1999). *La gestion de recursos humanos*. España: Mc Graw-Hill/ Interamericana .
- Fernandes. (s.f.).
- Fernandez, & Hernandez. (2007). *Tecnicas y metodos de investigacion* . Mexico.
- Garcia M, & Murillo G & Gonzales C. (2011). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestion humana*. Universidad del valle.
- Gomez Mejia , L., Balkin, D., & Cardy , R. (2001). *Dirreccion y gestion del recurso humano*. Madrid TERCERA EDICION: Pearson educacion S.A.
- Koontz, H., & weihrich, H. (1998). *Administracion una perspectiva global*. Mexico: Nj McGraw-Hill decima primera edicion.
- KOONTZ, H., & WEHRICH, H. (1998). *ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA GLOBAL*. MEXICO 11a edicion: NJ MC-GRAW-HILL.
- Rojas, G. (2004). *Administracion de recursos humanos*. Chile: Universidad de los lagos lom. ed.
- Tamayo, & Tamayo. (2006). *Investigación Descriptiva*.
- Tamayo, T. y. (1997). *Tecnicas e instrumentos de investigacion*.
- WERTHER, W., & DAVIS, K. (2008). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS*. MC GRAW-HILL/ INGTERAMERICANA S.A.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta e estructura

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA - EMPRESA IKIGAI S.R.L.

Nombre..... Cargo u ocupación.....

Institución..... Lugar.....

Día y fecha.....

Por favor, lea cuidadosamente la encuesta y según respuesta que usted crea conveniente, y encierre los incisos según su criterio si, no:

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

Si

No

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

Si

No

3. ¿Conoce el objetivo principal de la empresa IKIGAI SRL?

Si

No

4. ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?

Si

No

5. ¿Lleno usted algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en IKIGAI SRL?

Si

No

6. ¿Qué documentos le exigieron al presentarse a la entrevista preliminar?

a) Currículo Vitae

b) Referencias de trabajo

c) Ninguno

7. Según su punto de vista ¿cuál es la fuente de reclutamiento más óptima?

- a) Interna
- b) Externa
- c) Ambas

8. ¿Cree usted que la empresa IKIGAI S.R.L., realiza el de procesos de reclutamiento y selección de personal de la forma correcta?

Si

No

9. ¿Considera necesario que la empresa IKIGAI SRL? cuente con un manual de proceso de reclutamiento y selección de personal?

Si

No

10. ¿Cuál de los factores siguientes, cree usted que influye negativamente en el servicio de calidad de la empresa IKIGAI SRL?

- a) La permanente rotación de personal
- b) Falta de capacitación del personal
- c) Falta de procesos y procedimientos
- d) Falta de inducción

Anexo 2: Guía de entrevista

Guía de entrevistas

Nombre..... Fecha.....

Institución..... Fecha.....

Presentación: Estimado amigo/a solicito a usted muy respectivamente su colaboración respondiendo a cada pregunta que vamos a entablar en la presente entrevista.

Objetivo de la entrevista: determinar los factores que inciden en el reclutamiento y selección de personal de la empresa IKIGAI SRL.

1. ¿Cuántos años de servicio tiene en la empresa Ikigai?
2. ¿Sabe usted que es un manual de reclutamiento y selección de personal?
3. ¿La empresa Ikigai cuenta con un manual de reclutamiento de personal?
4. ¿Cree que es necesario implementar un manual de reclutamiento y selección de personal en la empresa Ikigai?
5. ¿Qué sugiere usted para que la empresa Ikigai mejore con el manual de reclutamiento y selección de personal?

Anexo 3: Logo Empresa Ikigai S.R.L.



Fuente: internet

Anexo 4: Estructura Externa De La Empresa Ikigai S.R.L.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Personal operativo

Área de quebrado



Fuente: Elaboración propia

Área de revisado



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Test de inteligencia de raven.

Guía de reporte de resultados

Datos de identificación	
Nombre : Meses:	Edad: Años:
Fecha de aplicación:	
Ocupación:	
Escolaridad:	
Análisis cuantitativo	
Puntaje:	
Percentil:	
Rango:	
Diagnostico:	
Análisis cualitativo	
Evaluación:	
Examinador:	

Fuente: Elaboración propia