

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y
CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR
MARLY EVELYN TIMANA SANCHEZ

ASESOR
LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE
<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2021

**PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS,
ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR
INGENIEROS S.R.L.**

**PRESENTADA POR
MARLY EVELYN TIMANA SANCHEZ**

A la Facultad de Humanidades de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Carla Ethel Gamarra Flores
PRESIDENTE

Angel Eduardo Llatas Rivas
SECRETARIO

Linda Maritha Cruz Pupuche
VOCAL

Dedicatoria

Dedico esta investigación Dios porque ha estado conmigo en cada paso que he dado, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres Timana Alexander y Sánchez Aguedita a quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentara sin dudar ni un solo momento en mi capacidad e inteligencia y a mi hermano Timana Sánchez Alexis por brindarme el apoyo moral que siempre necesité.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

Especial agradecimiento a mi Asesora, la Mgtr. Maritha Cruz Pupuche por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito el proyecto.

Resumen

La siguiente investigación se basa en el desarrollo de una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa, este proceso es un elemento indispensable y fundamental para todo tipo de organización, por esta razón el propósito es obtener el estado actual de R&S de la empresa para un análisis más profundo.

El objetivo principal es diseñar una propuesta del proceso de R&S en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.

El estudio está bajo un enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo, siendo descriptiva, con diseño transversal. La unidad de análisis tomada fue con un total de 35 individuos. Para la recolección de información se utilizaron los cuestionarios y entrevistas de creación propia. Después se hizo un análisis sobre los resultados obtenidos mostrando una deficiencia en el R&S, porque el reclutamiento se realiza a través de anuncios dentro de la misma empresa y en su página web, lo cual hace que tenga una debilidad teniendo un personal no calificado para el puesto que se está buscando ocupar, por lo tanto la propuesta de procesos de R&S se basa un reclutamiento mediante plataformas más actuales, para después en la preselección realizar entrevistas más profundas a cada persona preseleccionada ahondando más en las expectativas que tienen del trabajo y finalmente en la selección realizar test en lo que ayudara a conocer su forma de trabajo de cada persona y su desempeño el que permitirá a la empresa a tener un personal idóneo y eficiente para cada puesto.

Palabras clave: Mejora, procesos, propuesta, reclutamiento, selección.

JEL: M12, M51, M54, M55

Abstract

The following research is based on the development of a proposal for the recruitment and selection process of personnel in a company, this process is an essential and fundamental element for all types of organization, for this reason the purpose is to obtain the current state of R&S of the company for further analysis.

The main objective is to design a proposal for the R&S process in the company for studies, supplies and constructions by S.R.L. engineers.

The study is under a quantitative approach with qualitative support, being descriptive, with a cross-sectional design. The unit of analysis taken was with a total of 35 individuals. Self-created questionnaires and interviews were used to collect information. Afterwards, an analysis was made of the results obtained showing a deficiency in R&S, because the recruitment is done through advertisements within the same company and on its website, which makes it have a weakness having a staff not qualified for it. since it is seeking to occupy, therefore the R&S process proposal is based on a recruitment through more current platforms, for later in the preselection, conducting more in-depth interviews with each preselected person, delving deeper into the expectations they have of the job and finally in The selection performs the test in which it will help to know their way of working for each person and their performance, which the company found out to have suitable and efficient personnel for each position

Keywords: Improvement, processes, proposal, recruitment, selection.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
I. Introducción.....	11
II. Marco Teórico.....	15
2.1. Antecedentes del problema.....	15
2.2. Bases teórico científicas	16
III. Metodología.....	42
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	42
3.2. Diseño de investigación.....	42
3.3. Población, muestra y muestreo	42
3.4. Criterios de selección.....	42
3.5. Operacionalización de variables	43
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
3.7. Procedimientos	43
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	44
3.9. Matriz de consistencia	45
3.10. Consideraciones éticas	46
IV. Resultados.....	47
4.1. Conocer las características de los trabajadores de la empresa “Eac Ingenieros Srl”. 47	47
4.2. Descripción del proceso de reclutamiento actual de la empresa.	51
4.3. Describir el proceso de preselección actual de la empresa.	57
4.4. Describir el proceso de selección actual de la empresa.	64
VI. Propuesta	70
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
Referencias Bibliográficas	96
Anexos	101

Lista de Tablas

Tabla 1. Diferencias entre y selección.....	37
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	43
Tabla 3. Matriz de consistencia.....	45
Tabla 4. Tabla sociodemográfica	48
Tabla 5 Distribución de personal.....	72
Tabla 6. Fases de la prueba de Terman Merrill	89

Lista de Figuras

Figura 1 Proceso de selección de personal	18
Figura 2 Plantilla de postulante	25
Figura 4.Reclutamiento que utilizo la empresa al momento del ingreso-edad	51
Figura 5. Modalidad de reclutamiento en la empresa- edad.....	52
Figura 6. Llenar solicitud	53
Figura 7. Flujograma de Reclutamiento actual de la empresa	56
Figura 8. Documentos que exigieron	57
Figura 9. Entrevista al ingresar.....	58
Figura 10. Durante su primera entrevista como se sintió	58
Figura 11. Tipo de entrevista.....	59
Figura 12. Tiempo entre la primera entrevista y el gerente.....	60
<i>Figura 13.</i> Flujograma de Preselección Actual de la empresa.....	63
Figura 14. Pruebas ejecutadas	64
Figura 15. Pruebas psicométricas- que test se le realizo	64
Figura 16. Pruebas psicotécnicas.....	65
Figura 17. Exámenes médicos.....	66
Figura 18. Cómo se sintió desde el punto psicológico después del primer día- edad	66
Figura 19. Charla de inducción	67
<i>Figura 20.</i> Flujograma de selección actual de la empresa	69
<i>Figura 21.</i> Flujograma de reclutamiento.....	82
<i>Figura 22.</i> Flujograma de preselección.....	84
Figura 23. Test de Personalidad	86
Figura 24. Test de Inteligencia	87
Figura 25 Ámbito espacial dinámico.....	90
Figura 26. Flujograma de selección	92

Lista de Anexos

Anexo 1. Constancia de autorización de uso de datos	101
Anexo 2. Cuestionario aplicado	105
Anexo 3. Entrevista aplicada.....	108
Anexo 4. Entrevista aplicada.....	109
Anexo 5. Constancia de validación de experto de cuestionario y / o entrevista	112
Anexo 6. Definición de términos básicos:.....	133
Anexo 7. Test de Moss	136
Anexo 8. Prueba de Terman- Merrill	141
Anexo 9. Organigrama de la empresa	154

I. Introducción

Reclutamiento y la selección de personal son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización desde la antigüedad, las cuales tienen un conjunto de etapas por las que pasa, teniendo como fin obtener un personal adecuado y con cualidades buenas para el puesto que se está ofertando, por lo tanto, si es que este proceso se llega a realizar con éxito se elegirá a la persona idónea y con un buen desempeño evitando así una mayor rotación y los costos a la empresa en un futuro (Hernandez, 2017)

De acuerdo a Blasco (2004) quiere decir que el desarrollo de las estructuras organizativas y la complejidad de las funciones ha exigido depurar los procesos de toma de decisiones sobre la contratación de nuevo personal, no obstante, la mayoría de los procesos de reclutamiento y selección de personal, aun hoy se realizan sin la intervención de profesionales calificados haciendo de esto algo no confiable para el crecimiento de la empresa (p. 93)

En un mundo profesional tan competitivo como en el que se vive actualmente, el ser eficiente en el puesto de trabajo no es un objetivo más, si no que es una exigencia indefectible para continuar en la organización, donde hoy en día la competitividad es más exigente, por lo tanto cuando una organización busque a su personal debe colocar las referencias que se relacionan con las características del puesto y las capacidades del postulante los cuales se deben definir con claridad cada una de las competencias que se está buscando en su futuro colaborador. Es por esto que en consecuencia todos se deben acoplar a la globalización y a la introducción de nuevas tecnologías para llegar a utilizarlas a favor de poder obtener un personal capaz e idóneo para la organización (Portuondo, 2018)

Según Franco Gomez & Oquendo Molina (2020) en la actualidad el reclutamiento y selección de personal va cambiando constantemente en donde las estrategias y herramientas que se utilizan están sufriendo cambios acompasados que se han visto desarrollados en los últimos años con el internet y la revolución de las nuevas tecnologías que se dan día a día, colocando así un progreso muy significativo para los reclutadores y seleccionadores del siglo XXI; la globalización requiere a las organizaciones la aplicación de prácticas y metodologías enfocadas a las nuevas tendencias y exigencias que tiene el mercado hoy en día para que puedan reclutar a un buen personal y más adelante no haya rotación las cuales tiene como consecuencia una pérdida de tiempo y dinero.

En el artículo ¿Cuáles son los problemas de reclutamiento y selección de personal con los que se puede encontrar el candidato? Habla sobre cómo es que hoy en día se tiene tantos problemas en reclutar y seleccionar a la persona correcta lo cuales se dan porque se utiliza las

misma plataformas de publicar la oferta de trabajo; también el candidato se crea falsas expectativas de un crecimiento laboral dentro de la empresa, porque si se dejara claro en que se basa el puesto no habría ese tipo de inconvenientes; de la mano va este tercer punto que es no ofrecer el trabajo justo después de todo el proceso dado, otro punto es que se busca un candidato perfecto y finalmente el error más grande es que se busca que el nuevo candidato tenga el mismo perfil que el personal anterior, logrando así un fracaso total en reclutar y seleccionar personal. (Balaguer, 2018)

A nivel internacional Baque Maquilon & Cevallos Bravo (2018) dijeron que no son ajenos a este tema por tanto en la empresa Sajador S.A (Ecuador) la cual se dedica a la venta y distribución de tela de alta calidad para la elaboración de ropa y accesorios, da a conocer que, si existe problema en los procesos para el reclutamiento y selección de personal, donde dentro del estudio se analizó a fondo el problema, en donde se pudo notar que los procesos de reclutamiento y selección no están siendo aplicados de una manera correcta. Luego de indagar se llegó a la conclusión de que la empresa no está haciendo los procesos de forma correcta en el reclutamiento y selección de personal, lo que está afectando directamente a su productividad.

En el Perú el índice promedio de rotación laboral llega a 20.7% en las empresas, de acuerdo con el estudio de indicadores de Saratoga de PricewaterhouseCoopers, esto se ve reflejado en los artículos periodísticos, los cuales se dan por diversos factores como son: la falta de oportunidades para desarrollar una línea de carrera, seguido de promoción de otros puestos de trabajo en otras empresas, renuncia voluntaria, abandono de trabajo, pero también por el mal proceso de reclutamiento y selección que se hizo desde un inicio por lo que al momento de comenzar con el trabajo, muchos no se acoplan o no llegan al nivel que se requiere para cada puesto de trabajo. (elEconomista, 2019)

La empresa Estudios, Abastecimiento y Construcciones por Ingenieros S.R.L., es una empresa peruana con 27 años de experiencia, siendo líder en diseño y equipamiento profesional especializada en la fabricación de productos metálicos para uso estructural, fabricación y montaje la cual está dirigida a los principales sectores económicos de algunas ciudades (Lima, Cajamarca, Piura, Motupe) como el de alimentos, pesca, minería y cervecería, es por eso que son los proyectos con los más altos estándares de calidad, cuidado del medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, cuenta con 30 a 40 trabajadores aproximadamente dependiendo de la época en que se encuentren, contando con 3 personas en el área administrativa y las demás personas en el área de producción (soldadores, ingenieros, armadores, etc.) luego de analizar muy bien lo que está pasando, se logró observar que todo trabajador pasa por un proceso pero el Gerente General Edwin Alosilla da a conocer (VER ANEXO 1) que se quiere mejorar con

técnicas nuevas y actualizadas el proceso de reclutar y seleccionar personal porque con las que ha trabajado hasta el momento le han servido de alguna manera pero ya son muy obsoletas, por lo que con dichas pruebas renovadas tendrá un personal más capacitado cumpliendo con cada uno de los requisitos, el cual más adelante no le dará problemas para acoplarse al trabajo.

Por todo lo mencionado anteriormente es necesario que la investigación de a conocer un modo de cómo se debe mejorar dicho proceso para cumplir cada objetivo planteado por la empresa, resumiéndolo así en la siguiente pregunta ¿Cómo mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.?

Con el fin de resolver la problemática expuesta, se planteó como objetivo general diseñar una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa “Eac Ingenieros Srl”, basándose en 4 objetivos específicos que fueron conocer las características de los trabajadores de la empresa, describir el proceso de reclutamiento interno y externo actual de la empresa, describir el proceso de preselección y describir el proceso de selección actual.

El motivo de la presente tesis nace de la idea de ayudar a las empresas a tener un mejor proceso para obtener un personal calificado, en específico a la empresa “Eac Ingenieros Srl”, elaborando así una propuesta de reclutamiento y selección de personal, para que dicha empresa pueda reclutar y seleccionar de manera idónea a sus posibles trabajadores, a lo largo de su desarrollo se va a ir presentando algunos de los procesos los cuales citan diferentes autores. Lo que hace que, en base a las citas obtenidas, se planteara una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa “Eac Ingenieros Srl”. Todo esto se basará también en las encuestas y entrevistas que se realizaron a profundidad y a la obtención de datos teóricos facilitados por la empresa, los cuales han sido necesarios para la elaboración del trabajo de investigación.

Finalmente, lo que se logró con el presente estudio es que pueda ser utilizado como una fuente de información para posteriores trabajos de investigación relacionados al tema o afines, siguiendo paso a paso las fuentes, medios y fases para así lograr que la empresa tenga mejores resultados, del mismo modo, colaborar con el desarrollo de la empresa donde se realiza el trabajo, pues no hay previas investigaciones referidas a dicha organización.

El contenido de la tesis se estructuró en torno a seis capítulos principales y organizados, el primero se trata de una introducción al estudio realizado, el segundo está dedicado al marco teórico, lo que es la investigación documental, permitiendo determinar la forma como ha sido tratado el problema, cómo se encuentra el avance de su conocimiento y cuáles son las tendencias existentes. Contiene las principales teorías que sustentan la investigación.

La tercera parte se desarrolla la metodología empleada, como tipo, nivel y diseño de la investigación. Se hizo la determinación de la población de estudio, seguidamente se procedió con la operacionalización de variables, mención y validación de los instrumentos de recolección de datos, una elaboración del plan de procesamiento de datos, matriz de consistencia y las consideraciones éticas. La cuarta parte está compuesta por los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de estudio. La quinta parte es la discusión de estos. La sexta parte se desarrollará la propuesta mencionada. Finalmente se elaboró las conclusiones, recomendaciones, lista de referencias y anexos.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del problema

A lo largo de la investigación se logró obtener contenido de estudios relacionados con el tema mencionado anteriormente.

El siguiente antecedente a pesar del tiempo de antigüedad que posee se ha considerado puesto que es un estudio muy parecido a la presente investigación.

Bulnes (2014) en su estudio tuvo por objetivo elaborar una propuesta de mejora en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección para tener un personal que sepa cómo tratar a las personas con discapacidad, el instrumento que utilizó fue una encuesta, la cual aplicó a 14 personas. La conclusión a la que llegó al finalizar la investigación fue que el proceso de reclutamiento y selección presenta debilidades, una de ellas por ejemplo es que no cuentan con un área especializada para llevar adecuadamente el proceso antes mencionado.

El estudio antes mencionado tiene relación con la presente investigación en cuanto a que en ambos contextos estudiados se encontraron deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, es a partir de este diagnóstico, que ambas investigaciones realizaron una propuesta.

Monar (2016) en su investigación tiene como objetivo primordial mejorar el plan de procesos de selección con el que cuenta la empresa con el fin de que sus trabajadores se integren de una manera total con los objetivos en cada área y así se sientan comprometidos e identificados con su trabajo. La investigación fue descriptiva y exploratoria utilizando la herramienta de las entrevistas las cuales fueron 25 y este fue el resultado, el 96% de los trabajadores manifiestan que no les realizaron entrevistas de manera grupal mientras que un 4% indicó que sí se le realizó dicha entrevista. Por lo tanto, se verificó la información obtenida a través de la entrevista a los gerentes de la organización los que indicaron que no realizan entrevistas grupales a los nuevos candidatos. En esta investigación se observa que las entrevistas grupales tienen un papel muy importante ya que permite tener una visualización sobre cómo se desenvuelve el personal ante una escena ficticia de trabajo cuya finalidad es ver cómo se comunican y se relacionan con los demás compañeros de trabajo.

Arriola, Bocanegra y Sim (2017) señala que el objetivo principal de la investigación es determinar los factores que limitan el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú. La exploración de esta investigación es de muestra básica y explicativa; el diseño seleccionó dos técnicas de recolección de datos, las entrevistas y el estudio de contenido, que nos permitan comprobar los argumentos para obtener la propuesta de la investigación, se harán entrevistas a los oficiales de la PNP que

han participado en los procesos de admisión a la Escuela de Oficiales de la PNP en años anteriores y a expertos, la técnica que se realizó fue el análisis de contenido o registral para examinar con parcialidad la información de valor registrada en la Oficina Central de Admisión de la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina, tales como informes anuales de admisión de la Escuela de Oficiales de la PNP, hojas de recomendación, manuales de organización y funciones y cuadros estadísticos de postulantes. Se realizaron 10 entrevistas en total, obteniendo, así como evidencia que en el año 2013 la población estudiada no cuenta con un perfil general de competencias, teniendo también limitaciones en el reclutamiento y selección.

Gavilano (2018) Comenta que la investigación tiene como objetivo analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Universidad Nacional de Piura, de acuerdo al Régimen de la Ley de Servicio Civil (Ley N° 30057), con el propósito de igualar y uniformizar el proceso de reclutamiento y selección promoviendo que la universidad logre reclutar a un personal adecuado para cada puesto que se necesite. Dicha institución no realiza los pasos correctos para logara su objetivo. Esta investigación es de un nivel descriptivo, por lo que permitirá detallar toda la información que se ha recopilado, de acuerdo a los resultados que arrojaron las entrevistas que se hicieron dio a conocer que hace uso de dos fuentes de reclutamiento como es el interno en primero momento y el externo, es decir, que las plazas sobrantes quedan para concurso público y sean cubiertas por los candidatos externo, generando asi un reclutamiento efectivo para la entidad.

Rossi (2019) el acontecimiento de reclutar y seleccionar personal es algo que se da en todas las organizaciones de todos los tiempos, por lo que la investigación tiene como objetivos pretender analizar la gestión del proceso en pequeñas medianas y grandes empresas de la ciudad de Córdoba, y de esta forma comprender las razones por las que llevan adelante sus propias metodologías para dicho proceso de reclutamiento y selección de personal, el método que se utilizó fue un procedimiento por una tipología de estudio exploratoria y fenomenológica, apoyada en una metodología de análisis cualitativa la cual utiliza como técnica de relevamiento a la entrevista en profundidad para abordar a doce profesionales de recursos humanos dedicados a la práctica del proceso en la ciudad de Córdoba.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.2.1. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento, tiene como fin que la empresa encuentre a la persona adecuada para desempeñar la labor oportuna, es por eso que debe haber una agrupación entre el perfil del puesto y las competencias de la persona a seleccionar.

Al centrarse en el reclutamiento y selección de empleados para su negocio, hay algunas consideraciones generales siempre se debe tener en cuenta:

- El primer punto de reconocer sobre el reclutamiento es que es un proceso con varias etapas clave, todos los cuales se combinan para mejorar las posibilidades de encontrar a los mejores candidatos disponibles para cualquier puesto anunciado.
- También vale la pena señalar que en términos de dirección y gestión de los empleados si no está reclutando a los mejores profesionales disponibles, entonces siempre va a ser una lucha cuesta arriba para su gestión del día a día.
- Otra regla general es que cuando se trata de llenar cualquier vacante siempre se debe considerar a los candidatos internos que podrían ser promovidos al puesto disponible y luego reclutan externamente para la posición de menor rango.
- Con demasiada frecuencia, los altos directivos prestan poca atención a los procesos de contratación y sólo participan activamente cuando se está llenando un puesto de alto nivel, o al final del proceso para una rápida entrevista 'final'. Este es un error y que debe preocuparse por la calidad y la idoneidad de cada empleado que se une a su negocio.
- A menudo se asume que las entrevistas es algo que cualquier administrador experimentado puede hacer. Una vez más, esto es un error: sí, cualquiera puede realizar una entrevista, pero pocos pueden hacerlo bien, a menos que reciban la adecuada formación. Nadie en su negocio debe realizar entrevistas sin una formación adecuada.

El objetivo principal del proceso de contratación debe ser para reclutar, seleccionar y designar a los empleados adecuados a las necesidades actuales y futuras de su negocio.

Al tratar de definir y comunicar el enfoque de su empresa para el reclutamiento y la selección, si no tiene ya uno en su lugar, es útil para preparar una política global para establecer los parámetros para la forma en que administra esta área vital. Dicha política contempla tanto la comunicación interna y externa de sus compromisos en esta zona, pero también asegura que la equidad y la transparencia se aplican. Una política de muestra se muestra al final de esta guía.

Cada elemento de reclutamiento y selección tiene una contribución que hacer para ayudar a encontrar a los candidatos más adecuados para un determinado puesto y usted debe ver el reclutamiento y la retención de que según Coller, Cordero, y Echavarren, (2017) implica las siguientes ocho etapas:

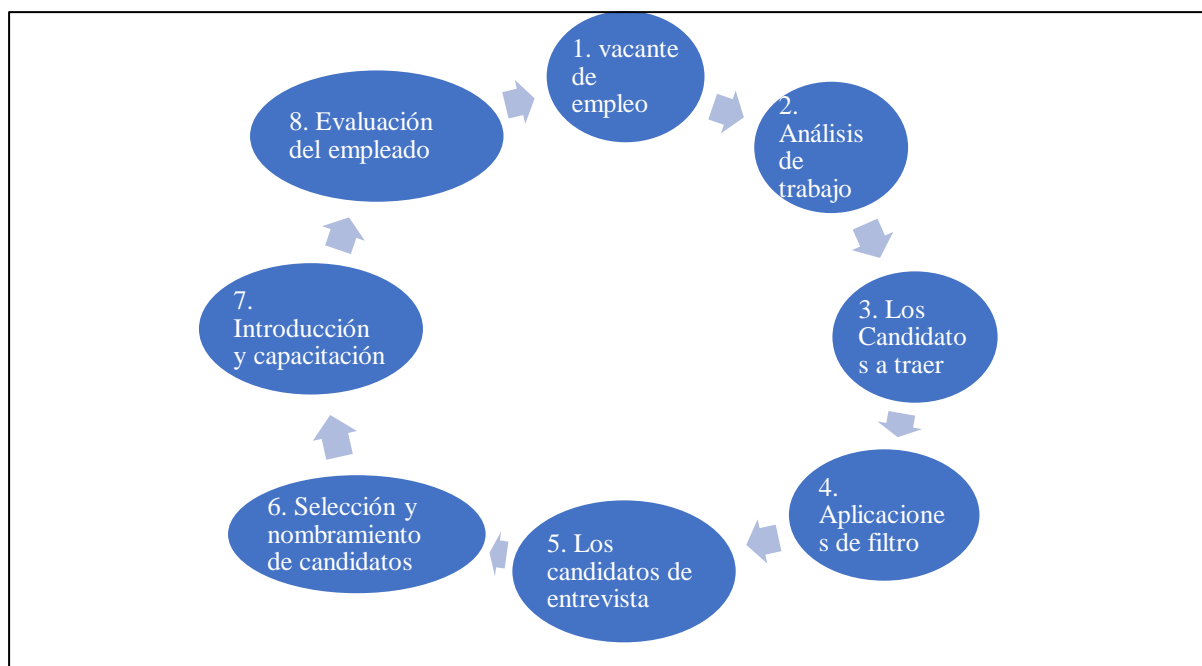


Figura 1 Proceso de selección de personal

Fuente: Online Busines Tools (2014)

Nota: etapas que ayudan al reclutamiento

Cada elemento de reclutamiento y selección tiene una contribución que hacer para ayudar a encontrar a los candidatos más adecuados para un determinado puesto y usted debe ver el reclutamiento y la retención de que implica las ocho etapas que siguen.

Etapas 1 - oferta de trabajo

Naturalmente, el primer paso en el proceso es cuando se produce una vacante en su empresa. Sin embargo, antes de salir a buscar para cubrir un puesto, se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- ¿Sabe por qué ha surgido la vacante? Tal vez el empleado anterior dejó debido a problemas en el negocio y menos que éstos se resuelven, el nuevo candidato probable será infeliz también.
- En estos tiempos, cada centavo cuenta lo que cuando surge una vacante, es útil considerar si se podía manejar con eficacia (no sólo por raspar), sin que después se llena, o ya sea a través de empleos rediseñar, o el trabajo a tiempo parcial, los ahorros podrían ser generados.
- Como se mencionó anteriormente, hay potencial para nombrar / promover un candidato interno a la posición vacante y luego reclutar externamente para el puesto más bajo? Por promoción interna, en lo posible, a reducir los riesgos asociados a la contratación, sino que también permite que sus empleados existentes ver que hay una

'carrera' potencial en su compañía que podría animarles a permanecer más tiempo con usted.

Etapas 2 - Análisis de trabajo

La contratación de empleados es potencialmente un proceso muy subjetivo y menos que tome medidas activas para reducir los niveles de subjetividad, se encuentra que más veces que no va a tomar decisiones de contratación pobres basadas únicamente en primera impresión; y como resultado se le pillan con frecuencia a cabo por personas que 'hacen buenas entrevistas.

Peor aún, sin criterios objetivos para evaluar a los candidatos de su propensión a subconscientemente seleccione los empleados que 'ajuste' con su visión del mundo se incrementará, por lo que en última instancia, el resultado final será con una gran cantidad de personas de ideas afines en el negocio. Esto puede sonar como una buena cosa, pero desde luego no es como una saludable diversidad es mucho mejor en términos de eficacia empresarial.

Para comenzar el proceso de reducción subjetividad, análisis de trabajo pretende responder a dos preguntas:

- ¿Qué le gustaría que los empleados hagan? Sabiendo qué es lo que quiere que sus empleados hacen es un requisito bastante básico y la mayoría de las empresas ahora han definido descripciones de trabajo en su lugar para cada posición.
- ¿Qué nivel de experiencia laboral se está buscando?

Es sólo a través de la respuesta a estas preguntas y entonces es claro que trazar lo que busca que va a mejorar sus perspectivas de contratación de alguien que es más probable que participen con su negocio. Después de todo, una entrevista se supone para ayudar a determinar si un candidato es la persona 'correcta' para el trabajo, pero nunca se puede hacer por lo menos que aclarar lo 'correcto' significa en realidad.

Etapas 3 - Atraer candidatos

El propósito de analizar la vacante es tener una idea clara en la mente de los requisitos de trabajo y el tipo de persona que desea contratar. A continuación, debe configurar acerca tratando de atraer candidatos adecuados para esta posición no sólo se desea atraer a un buen número de candidatos para la entrevista, pero quizás más importante que desea atraer la calidad adecuada de los candidatos. En otras palabras, es la calidad de los solicitantes y no la cantidad que usted atrae lo que es más importante.

Al tratar de atraer a los solicitantes es importante tener en cuenta dos fuentes:

Reclutamiento interno

Como se ha mencionado, es importante pensar acerca de si la posición se puede llenar internamente antes de mirando externamente. Esto es particularmente relevante para posiciones de supervisión o de gestión de reclutamiento interno tiene las siguientes ventajas:

- Reduce los costes de contratación.
- Los candidatos internos ya están familiarizados con su organización, sus objetivos, objetivos, etc.
- Puede actuar como un factor de motivación para los demás en el negocio, mostrándoles que es posible mover 'a las filas.
- Un candidato de fuera de la empresa siempre será una 'incógnita' no importa la eficacia de su proceso de selección. Por otro lado, una persona promovida desde dentro ya es conocido por usted.

Sin embargo, no siempre será una opción para contratar o promover desde dentro. El mensaje importante es no pasar por alto el potencial solicitante que ya están trabajando para usted, ya que puede tener un efecto perjudicial sobre su moral y su compromiso a la organización.

Reclutamiento externo

Hay muchas fuentes de contratación externa, incluyendo:

- Sitios web.
- Revistas / periódicos locales / nacionales de comercio.
- Reclutamiento agencias / consultores.
- Las ferias de empleo / seminarios / jornadas de puertas abiertas.

La fuente (s) de reclutamiento utiliza dependerá de varios factores tales como:

- El tipo de puesto que se desea cubrir.
- La cantidad de dinero que desea gastar en la posición de llenado.
- Lo que ha funcionado bien en el pasado.
- La naturaleza del mercado de trabajo en el momento que están reclutando.

A medida que la publicidad es una fuente costosa de generar interés in disponible posiciones, eso Es importante que el contenido del anuncio logre los siguientes objetivos:

- Para llegar al público objetivo deseado.
- Para atraer el número necesario de candidatos adecuados.
- Para enviar la imagen de la derecha sobre su empresa.

El contenido de los anuncios de colocar debe incluir algunos o todos de los siguientes datos, dependiendo de la naturaleza de siendo la posición anunciada:

- Breve descripción promocional de la empresa.
- Título profesional.
- Ubicación.
- Descripción del puesto.
- Títulos y experiencia requeridos.
- Condiciones de empleo, incluyendo salario.
- Gastos de traslado, si procede.
- Perspectivas de promoción, si las hubiera.
- La fecha de cierre.

El tipo de lenguaje utilizado en su anuncio siempre debe reflejar la naturaleza de la posición que está buscando para llenar.

Etapas 4: Filtro de candidatos

Cuando recibe un gran número de aplicaciones para un puesto anunciado, la regla de oro debe ser entrevistar a menos gente durante más tiempo, por lo que necesita para detectar las aplicaciones para seleccionar a los candidatos más adecuados para la entrevista. Esto puede implicar:

- Usando la descripción del trabajo y la especificación de los empleados va a comparar con el CV.
- La realización de entrevistas telefónicas breves para medir la idoneidad de un individuo. A menudo, esto puede ser un ejercicio útil como los candidatos son con frecuencia menos 'preparado' para que pueda obtener una mejor idea de su ser natural; además, si las técnicas telefónicas son importantes para el puesto anunciado, a continuación, puede también evaluar su forma telefónica.

El propósito del proceso de selección consiste en reducir el campo para que pueda pasar más tiempo con cada candidato para formales entrevistas. Es importante señalar aquí también que no puede ponerse en contacto con el anterior empleador de un candidato en este punto para las referencias sin su permiso explícito.

Etapas 5 - entrevistar a los candidatos

El viejo dicho de "no preparar se está preparando para fallar" es particularmente cierto en relación con la entrevista. Si usted va a tener alguna posibilidad real de encontrar al candidato

más adecuado a continuación, tanto usted como el candidato debe estar adecuadamente preparado para la entrevista.

Preparación del Candidato

Para ayudar al candidato a estar plenamente preparado para la entrevista usted debe:

- Asegúrese de que sean debidamente notificadas de la fecha y la hora para la entrevista.
- Asegúrese de que el candidato es consciente de cómo llegar a sus instalaciones.
- Asegúrese de que estén claras dónde ir y con quién debe comunicarse a la llegada.
- Asegúrese de que estén al tanto de cualquier información, documentos, etc., que le gustaría que lleven consigo a la entrevista.

Preparación por el entrevistador

Para asegurarse de que usted está preparado completamente debe:

- Revisar toda la información relevante de antemano - descripciones de puestos, perfiles de empleados, formularios de solicitud, etc. Debe examinar cada solicitud o formulario de solicitud para identificar áreas de cuestionar durante la entrevista.
- Preparar un plan de cómo se va a realizar cada entrevista - la consistencia es importante. Esto debe incluir un resumen de preguntas similares a pedir a todos los candidatos en base a la descripción del trabajo, el perfil y CV de los empleados, por lo que se puede comparar con su semejante.
- Preparar un lugar adecuado para las entrevistas. La elección de la ubicación y el diseño de la habitación tendrán un impacto en el resultado.
- Asegúrese de que está libre de interrupciones cuando se está entrevistando y no programar demasiadas entrevistas en el mismo día.
- Permitir intervalos adecuados entre cada entrevista, dando un poco de tiempo después de cada uno para finalizar sus notas.
- Proporcionar una lista de candidatos y sus tiempos de entrevista a su recepcionista. Esto ayudará a presentar una imagen profesional a los candidatos a la llegada.
- Si dos o más de ustedes están llevando a cabo las entrevistas esto, obviamente, aumenta la preparación necesaria para que cada uno sabe cuál es el papel que desempeñarán durante la entrevista.

Realización de una entrevista

Hay un conocido y fácil de aplicar estructura para la realización de entrevistas conocidas como el enfoque WASP. Que le permite ofrecer un formato similar a cada candidato, se asegura la coherencia en el proceso de entrevistas y ayudar a su evaluación al final.

Welcome: Durante esta fase inicial de la entrevista usted debe:

- Establecer una buena relación - Romper el hielo. Un candidato relajado se obtienen mejores resultados.
- Explicar el propósito de la entrevista.
- Delinear el formato de la entrevista con los tiempos aproximados.
- Informar al candidato que va a tomar notas.

Una Información que quiere: En esta fase de la entrevista que usted está buscando para recoger la mayor cantidad de detalles relevantes del candidato posible para que usted pueda tomar una decisión informada acerca de su idoneidad.

- Comience con preguntas generales antes de pasar a la más específica.
- Utilice su técnica de preguntas para explorar el fondo, actitudes, etc. idoneidad, relativa al perfil de los empleados y la descripción del trabajo.
- Sonda para explorar cualquier 'gaps'- pero no interrogue ellos.
- Deje que el candidato hable, utilice su capacidad de escucha. Ellos deben hablar por el 80% del tiempo.
- Recuerde que a evaluar al candidato que también están evaluando y haciendo que algunos juicios sobre usted y la empresa.

Información de suministro: Una vez que haya obtenido toda la información relevante que necesita, entonces usted debe permitir que el candidato a hacerle preguntas acerca de la posición. Usted debe asegurarse de que:

- Esquema de la descripción del trabajo con mayor detalle que da una visión general de su papel potencial en la empresa.
- Proporcionar al candidato con detalles sobre el salario y las condiciones asociadas con la posición.
- Responder a cualquier pregunta entrevistado restantes.
- Plan y parte: La parte final de la entrevista está diseñada para asegurar que ambas partes salen de la entrevista plenamente consciente de los próximos pasos en el proceso de selección. Debieras:
- Pide a verificar las referencias - usted no necesita permiso para hacerlo.

- Discutir salario si no se menciona.
- Calendario para dar su decisión y cómo van a ser notificados
- Agradéceles

En algunos casos es posible que desee proporcionar al candidato con un recorrido por sus instalaciones. Esto se puede hacer en esta etapa, pero informarles desde el principio.

Etapas 6 - Selección y Nombramiento de candidatos

Ya se ha establecido que las entrevistas son un método muy subjetivo de la evaluación de la idoneidad de un candidato y alguna orientación se ha proporcionado anteriormente de cómo se puede reducir la naturaleza subjetiva de sus entrevistas. Por supuesto, hay muchos otros métodos de reclutamiento que se pueden utilizar en conjunción con las entrevistas para reducir la subjetividad, como las pruebas psicométricas o centros de evaluación, pero para muchos tipos de empresas, entrevistas siguen siendo la herramienta principal utilizada.

Sea cual sea el método de selección que utilice, al final del proceso, aún debe tomar la decisión en cuanto a quién se siente es el candidato más adecuado. La decisión sobre la persona o personas a ser nombrado debe hacerse después de que todas las entrevistas han tenido lugar. Si usted entrevista a un candidato al inicio del proceso que se siente es adecuado para el trabajo, entonces el peligro es que usted ya ha hecho su mente; subsecuentes candidatos son entonces medido en comparación con ellos. Esto no da a todos la misma oportunidad. Mantener la objetividad no es fácil - Sólo se vive humano después de todo y hay que trabajar muy duro en ello.

Para maximizar el potencial para la selección del mejor candidato los siguientes pasos son dignos de mención:

- Como se ha dicho, preparar una descripción del trabajo y el perfil de los empleados desde el principio del proceso de contratación. Estos son entonces los criterios con los que se va a medir cada candidato.
- Preparar un formulario de evaluación sencilla la incorporación de estos criterios. Esto puede basarse en una escala numérica o descriptiva y podría seguir el siguiente formato:

La inducción tiene tres objetivos:

- Para suavizar las primeras etapas, cuando es probable que sea extraño y desconocido para el nuevo empleado todo.
- Para establecer rápidamente una actitud favorable a la empresa en la mente del nuevo empleado para que él o ella es más probable que se quede.
- Para obtener una salida efectiva del nuevo empleado en el menor tiempo posible.

Etapas 8 - Evaluación del Empleado

Supervisión del rendimiento de los empleados es de un curso de actividad en curso, pero para los nuevos empleados, la evaluación debe tener las siguientes fases definidas:

Fin del primer día / semana - un rápido 'cómo te va' charla debe tener lugar al final del primer día, y la semana, para asegurarse de que se están instalando en el pozo.

Final del primer mes - una charla trabajo más detallado debe tener lugar en las primeras representaciones del empleado es revisados en detalle y positivos resaltado. Cuando se identifican las dificultades, el empleado debe estar al tanto de cualquier problema, se ofreció como entrenador de recuperación y apoyo, y entonces esto debe ser seguido de nuevo a intervalos semanales. Es importante que los problemas se abordan temprano para que antes de período de prueba de un empleado (generalmente 3-6 meses) ha transcurrido se tiene la certeza de que son la persona adecuada para el largo plazo.

Final del período de prueba - teniendo en cuenta que se le han abordado los problemas en este punto, esta etapa debe representar primera evaluación formal del empleado en la empresa donde se identifican y alabó sus fortalezas y se establecen metas para el futuro. Es posible que en este punto revisar su salario hacia arriba si eso era parte del contrato de trabajo.

Mediante la revisión de las primeras representaciones del nuevo empleado de una manera organizada, se asegura que se están entregando para el negocio de la manera esperada, pero también se les muestra que usted está interesado en ellos como individuos y con ganas de ayudar a crecer y desarrollarse.

El proceso de evaluación puede, por supuesto, también le dirá si su proceso de contratación está funcionando eficazmente. Mediante la visualización de 'reclutamiento' como un proceso de ocho etapas, que una mayor importancia a la misma y mediante la adopción de las medidas necesarias en cada una de esas etapas a asegurarse de que está maximizando la calidad de los empleados le llevará en el negocio. Como usted bien sabe, es mucho más fácil mantener un 'huevo podrido' fuera de deshacerse de uno adelante.

2.2.2.2. Análisis y evaluación de hojas de vida

Llenar un puesto de trabajo a menudo requiere una asignación significativa de tiempo y recursos. Los gerentes de contratación a menudo ven docenas, incluso cientos de currículos de candidatos con muchos tipos de calificaciones. La mejor manera de trabajar a través del proceso de contratación es tener un plan específico. El plan debe comenzar con la escritura de un puesto de trabajo eficaz. Escribir un puesto de trabajo efectivo atraerá el tipo de candidatos que le interesan; por lo tanto, eliminando a los candidatos que no son adecuados para el puesto desde el principio (Copello, 2015). También necesitarás desarrollar un sistema de identificación de talentos. Cada sistema debe ser específico para el trabajo. Si se cuida de desarrollar un sistema específico, podrá leer los currículos en relación con sus objetivos y requisitos para el trabajo.

Antes de comenzar a analizar el currículum vitae de un candidato, debe decidir un método de identificación del talento. Un excelente método de identificación del talento será capaz de encontrar el talento que no se ha descubierto previamente y podrá apoyarlo para que se convierta en excelente. Este sistema debe ser objetivo y realista y debe funcionar sin sesgos. Su sistema de identificación de talentos debe crearse específicamente para el rol que está tratando de desempeñar. Al establecer lo que está buscando en un candidato, puede ordenar el currículum vitae de manera eficiente. Podrá diferenciar entre buenos candidatos, candidatos no calificados y aquellos candidatos que podrían convertirse en el próximo mejor empleado de la compañía con un poco de ánimo.

El primer paso es decidir qué requerirá su compañía del candidato. La mayoría de las veces, las empresas buscan a alguien que no solo va a desempeñar el papel, sino que florece en él. Muchos empleadores desean contratar personas que mejorarán su equipo y su empresa. Como resultado, los gerentes de contratación deben establecer exactamente lo que esperan obtener de un nuevo empleado antes de comenzar a revisar los currículos de los solicitantes.

Una vez que haya establecido sus objetivos para el proceso de contratación, debe establecer una lista de características deseables. Es probable que tenga las características generales que busca, dependiendo de la cultura de la empresa. Sin embargo, también deberá buscar características que sean específicamente adecuadas para el rol. Contratar a la persona adecuada es más que encontrar una persona con las habilidades adecuadas. Es importante encontrar una manera de medir estas habilidades. Por ejemplo, si está buscando a alguien que sea proactivo, es importante discernir qué tipo de proactivo está buscando. ¿Está buscando a alguien que no necesita que le digan algo dos veces? ¿O estás buscando a alguien que salga constantemente para encontrar formas de superarse sin ánimo? Es igualmente importante medir las habilidades deseables, ya que es identificarlas.

Establecer una cantidad mínima de experiencia laboral es un requisito general cuando evalúa un candidato para un trabajo. Sin embargo, debe establecer qué tipo de trabajo está buscando. Específicamente, debes ver cómo los candidatos han pasado su tiempo en su carrera. Los candidatos que hayan pasado una década en el mismo trabajo sin movimiento llenarán sus requisitos de experiencia laboral. Pueden ser excelentes en esa posición particular que llenaron durante diez años. Sin embargo, debe decidir si está buscando a alguien que se sienta cómodo en un lugar o si está buscando a alguien que está esperando llegar a posiciones más altas. Ambos tipos de cualidades tienen beneficios, pero es importante determinar qué cualidades son adecuadas para usted.

Finalmente, debe establecer requisitos mínimos de educación. Si está buscando un título universitario, un posgrado o no, es importante considerar qué tipo de educación teórica está buscando. Mientras que algunos roles exigen una educación extensa, otros no necesariamente lo requieren. Cada nivel educativo presenta nuevas oportunidades para la empresa y existen aspectos positivos y negativos de todos los niveles educativos. Es importante recordar que no todos los grados son creados iguales. El nivel de educación que un candidato ha alcanzado también se complementará con la personalidad del candidato. Si bien algunas personas superan los cuatro años de educación de pregrado por el simple hecho de marcar el casillero, aquellos que deciden renunciar a una educación universitaria pueden presentar cualidades personales más deseables. Al decidir cuán importante es la educación formal para el rol y su empresa, podrá tomar decisiones mejor informadas en el proceso de contratación.

Una vez que haya escrito una descripción de trabajo atractiva y haya decidido un método adecuado de identificación de talento, puede comenzar el proceso de selección inicial. Un proceso de selección inicial debe ser inclusivo, pero no necesita ser investigativo. Debe buscar inconsistencias importantes y asegurarse de que el candidato cumpla con los requisitos que ha establecido en su proceso de identificación de talento. Copello, (2015) plantea los siguientes pasos:

Paso 1: Revise la trayectoria profesional del candidato. Debe revisar no solo el tipo de trabajo que el candidato ha desempeñado anteriormente, sino también su movimiento en el lugar de trabajo. Si su posición tiene movilidad limitada, es probable que no atraiga a un candidato que previamente haya trabajado rápidamente en las filas y esté buscando un crecimiento profesional serio. De manera similar, si desea un candidato que trabajará duro para lograr promociones, debe evitar candidatos que parezcan interesados en permanecer en el mismo nivel de responsabilidad.

Paso 2: Busca los logros. Esté atento a los premios de la industria o los logros en el lugar de trabajo que figuran en el currículum. Una lista de responsabilidades solo expresará lo que se espera que un candidato logre diariamente de acuerdo con sus obligaciones laborales. Sin embargo, una lista de logros hablará con el tipo de empleado que es el candidato. Esté atento a los candidatos que entienden los objetivos de la empresa en su conjunto, así como su departamento.

Paso 3: Compruebe la consistencia. Un buen currículum es consistente y no tiene grandes brechas entre trabajos o educación. Cuando el currículum vitae de un candidato muestra signos de largos períodos de desempleo, esto puede ser el resultado de varias cosas. La primera es que encontraron un empleo entre puestos de trabajo, pero se avergüenzan de la naturaleza del trabajo o lo consideran irrelevante. Una segunda opción, más común entre los solicitantes más jóvenes, es que se tomaron un tiempo libre por una razón u otra. Si el candidato tiene un currículum vitae sólido a excepción de algunas lagunas, puede considerar solicitar una explicación adicional.

Paso 4: Busque los detalles. Verifique los detalles exactos mientras revisa los currículos. Los candidatos deben indicar la fecha de inicio y finalización de su empleo anterior junto con los detalles sobre su puesto de trabajo. Si enumeran los detalles educativos, deben indicar la fecha de graduación, así como la calificación obtenida.

Paso 5: Revisar la educación. Al revisar la educación de un candidato, es importante tener en cuenta sus requisitos mínimos de educación. Mire cuidadosamente a través de las secciones de educación pesada de la palabra para discernir lo que se ganó durante estos períodos. Es posible que desee discernir si el candidato iba o no a la escuela a tiempo parcial mientras trabajaba a tiempo completo. Esto demuestra dedicación para lograr un objetivo educativo al mismo tiempo que puede equilibrar múltiples responsabilidades. También debe conocer a un candidato que proporciona una larga lista de experiencias educativas. Pueden estar cubriendo la falta de experiencia práctica con una larga lista de seminarios de fin de semana.

Paso 6: Busca la claridad. Los candidatos deben usar un lenguaje claro, conciso y significativo en sus currículos. Deben evitar el uso de la jerga local y, en su lugar, utilizar palabras clave de la industria en general que sean fácilmente discernibles. Los candidatos que se esconden detrás de lenguaje complicado pueden estar tratando de encubrir la falta de calificaciones para el trabajo que están solicitando.

Cuando publicas un anuncio de trabajo, es probable que recibas docenas de currículos que se parecen en la superficie. Con algunas excepciones, los currículos a los que decidirás dedicar

tiempo se verán notablemente similares. De acuerdo con su sistema de identificación de talentos, debe leer los currículos que siguen una cierta trayectoria. Sin embargo, cuando comienza a analizar más el currículum vitae de un candidato, es esencial distinguir entre las largas listas de experiencias y habilidades de trabajo similares. En este caso, es primordial leer entre las líneas de un currículum. Para lograrlo de la mejor manera, debe tener en cuenta cualquier lista de información auxiliar, así como el idioma que utilizan para describir sus experiencias anteriores.

Tenga cuidado con las trivialidades: tenga cuidado con los currículum vitae que contienen grandes cantidades de trivialidades o información auxiliar. Los solicitantes que incluyen una gran cantidad de información auxiliar sobre sus pasatiempos o actividades extracurriculares pueden ser realmente débiles en la experiencia laboral.

Compruebe el idioma: ¿Emplea el candidato los calificadores de uso como 'conocimiento de' o 'exposición a'? Esto a menudo significa que un candidato no tiene experiencia práctica con el tema en cuestión. Aunque han experimentado estas habilidades indirectamente, es posible que no hayan tenido la oportunidad de practicarlas.

2.2.2.3. Verificación de datos y referencias

¿Qué es exactamente lo que está buscando mientras revisa los currículos como parte de su selección de candidatos? Más allá de los requisitos formales del trabajo, usted desea candidatos de trabajo cuyos currículos demuestren confianza, entusiasmo, experiencia y confiabilidad.

Sin embargo, una advertencia: asegúrese de aplicar las preguntas tanto al currículum como a la carta de presentación.

Muchos candidatos excepcionales utilizarán la carta de presentación para exagerar o inflar la experiencia relevante. La lectura cuidadosa de la carta de presentación también puede proporcionarle una exposición inmediata a las fortalezas de la comunicación, o debilidades, que no se evidencian de inmediato en el currículum (Medina, 2016).

¿El solicitante hace referencia a al menos una historia de éxito relevante que coincida con los requisitos de la posición, como los ha identificado? El éxito pasado en una situación similar indica una buena probabilidad de éxito en la posición que está tratando de ocupar.

¿Las calificaciones de la persona reflejan los antecedentes de un empleado que se ha desempeñado en un nivel superior en esta posición? Vale la pena revisar de cerca un perfil que coincida favorablemente con el de un actor de alto desempeño en su organización. Esté atento a los logros educativos paralelos, al progreso profesional similar, incluso a las actividades de ocio comparables que apoyan el desempeño en el lugar de trabajo.

¿Las credenciales educativas y / o de capacitación parecen estar por encima del promedio para esta posición? Tenga en cuenta no solo las universidades de prestigio y los promedios de calificaciones, sino también cualquier referencia a seminarios profesionales, capacitación en el lugar de trabajo y otros signos de compromiso con el desarrollo personal y profesional.

¿La secuencia de trabajos o estudios es clara y comprensible, sin brechas de empleo/educación sin explicación durante los cinco años anteriores? Algunos currículos están diseñados para enfatizar las habilidades y experiencia relevantes o las competencias pertinentes sobre la cronología. Esto puede dificultar la evaluación de la trayectoria profesional reciente y la fiabilidad general de la persona. Si el currículum de un candidato ha camuflado efectivamente su pasado reciente, pero quiere entrevistarlos de todos modos, asegúrese de solicitar un historial de trabajo detallado y cronológico desde el principio. Tenga cuidado con las lagunas inexplicables.

¿El currículum y / o la carta de presentación son impresionantemente creativos o inusualmente bien ejecutados? Las personas que hacen un esfuerzo adicional para ganar su atención de una manera elegante y convincente pueden ser solucionadores de problemas por encima del promedio. Déles crédito por la innovación ante el problema "¿Cómo puedo hacer que este currículum sea memorable?" Es posible que tengan un enfoque igualmente ingenioso para otros problemas que se presenten. Sin embargo, siéntase libre de descartar cualquier currículum que venga pegado a las cajas de pizza de pepperoni... con o sin el pastel.

Ahora haga una X en otra esquina de la correspondencia para cada respuesta de "sí" a las siguientes preguntas. Nuevamente, asegúrese de consultar tanto el currículum como la carta de presentación:

¿Hay errores tipográficos o gramaticales evidentes? Si no se puede molestar al solicitante para que escriba correctamente su nombre o el de su compañía, o para pedirle ayuda a alguien para construir una oración coherente, podría haber un problema con la atención a los detalles en un entorno laboral. No subestime la importancia del cuidado y la precisión en esta área. Dada la disponibilidad de correctores ortográficos computarizados y el incesante impulso de innumerables asesores de carrera, artículos y libros, nunca envíe un currículum vitae o una carta de presentación a menos que un tercero lo haya leído por errores, simplemente no hay excusa para tal negligencia.

¿Utiliza el solicitante el currículum vitae o la carta de presentación como una oportunidad para quejarse o culpar, por algo? Esto puede ser una señal muy peligrosa. Tenga cuidado con los solicitantes que no harán el esfuerzo de abordar las situaciones desafiantes de manera optimista al elaborar sus currículos o cartas de presentación.

¿Alguno de los reclamos del solicitante es obviamente exagerado? Las personas que extienden la verdad en sus currículums y cartas de presentación probablemente estirarán la verdad en otras situaciones. Hay una diferencia entre poner el mejor "giro" posible en una experiencia y mentir abiertamente. Si sabe o sospecha fuertemente que el currículum de la persona contiene una declaración que cae en la segunda categoría, "X".

¿Es el currículum en sí difícil de seguir? Los currículums y las cartas de presentación son pruebas en miniatura de la capacidad de una persona para transmitir información importante de manera concisa y eficaz. Si el documento falla esta prueba, "X" es.

Una vez que haya formulado cada una de estas preguntas acerca de todos los currículums y cartas de presentación en su pila "en", debe tener un grupo de currículos con cheques y X marcas en ellos. Entonces:

Tome cualquier correspondencia que tenga incluso una marca X y colóquela en su pila de "salida" por ahora. Siempre puedes reevaluar tus decisiones más tarde. En este momento, su objetivo es centrarse en los candidatos cuyas credenciales y presentación son ejemplares.

Tome cualquier correspondencia que no tenga ninguna marca y colóquela en una pila nueva, su pila de "respaldo". Estas son personas con las que puede ponerse en contacto más tarde si sus mejores opciones no se resuelven.

Tome la correspondencia restante y colóquela en orden descendente, con los candidatos que tengan la mayoría de las marcas de verificación en la parte superior de la pila.

2.2.2.4. Entrevista personal

Una entrevista es un intercambio de ideas a propósito, la respuesta a preguntas y la comunicación entre dos o más personas. En general, una entrevista es un proceso de conversación privada entre personas, donde se hacen y responden preguntas, para obtener información sobre cualidades, actitudes, prospectos, etc. (Virginia, 2004).

El propósito principal de una entrevista es transferir información del entrevistado al entrevistador. Las entrevistas pueden ser formales o informales, estructuradas o no estructuradas. Las entrevistas se pueden realizar individualmente o en grupos; Se pueden realizar por teléfono o por videoconferencia.

Hay diferentes significados de la palabra "entrevista", ya que diferentes estudiosos definieron el término de manera diferente. Sin embargo, Para Letelier, (2014) las entrevistas tienen algunos objetivos básicos, que son los siguientes:

- A través de entrevistas, los reclutadores pueden verificar la información obtenida a través de formularios de solicitud y pruebas.

- Los reclutadores pueden obtener información adicional sobre los candidatos que no se mencionan en los formularios de solicitud ni en los currículos.
- Las entrevistas proporcionan al solicitante la información y los hechos necesarios sobre el trabajo y la organización.
- Las entrevistas establecen un entendimiento mutuo entre el solicitante y la organización.

Diversas investigaciones han demostrado que las organizaciones que dedican más tiempo al reclutamiento se han beneficiado enormemente a largo plazo. Una cosa importante que hacer cuando planifica una entrevista es pensar a quién está entrevistando y qué tipo de información desea de esa persona. Por lo tanto, debe preparar una lista de preguntas, que desea hacer, antes de realizar una entrevista.

Las siguientes cinco P por sus siglas en inglés deben tomarse en consideración para garantizar una selección y entrevista efectivas:

Preparar: La preparación es el primer paso para realizar una entrevista. Antes de la entrevista, el entrevistador debe asegurarse de que comprende los elementos clave del trabajo. Y el entrevistador debe revisar el currículum del candidato para comprender sus cualidades y eficiencias.

Propósito: el entrevistador debe tener conocimiento sobre el propósito de la entrevista, por qué lo realiza. El entrevistador debe proyectar la organización como el mejor lugar para trabajar para el entrevistado, lo que ayuda a seleccionar al candidato adecuado.

Rendimiento: el entrevistador debe identificar la actitud, los atributos, el conocimiento y las habilidades de los solicitantes, que son necesarios para el éxito de la organización. Si el requisito es sobre educación especial y habilidades técnicas, la contratación de postulantes de alto desempeño juega un papel importante.

Habilidades personales: el solicitante, que viene para una entrevista, no será completamente transparente. Por lo tanto, el trabajo de un entrevistador es desenmascarar al solicitante y descubrir las cualidades y habilidades internas durante la entrevista. Esta buena práctica de contratación ayudará a seleccionar al candidato adecuado para la organización.

Proceso: cada entrevistador debe seguir un proceso estructurado de entrevista para obtener mejores resultados. Un proceso estructurado de entrevista evita los prejuicios y brinda una oportunidad equitativa y justa a todos los solicitantes. La mejor manera de lograr este proceso es mediante el uso de preguntas basadas en el comportamiento y preguntas situacionales.

Importancia de la entrevista

Una entrevista proporciona a una organización el alcance para obtener más información sobre los solicitantes, que vienen para una entrevista, mientras que los solicitantes tienen la oportunidad de familiarizarse con las demandas de un puesto determinado (Cadena, 2014). Las entrevistas permiten a ambas partes intercambiar información, hacer preguntas y también ayudar a evaluar el potencial para establecer una relación profesional de trabajo con la organización.

Las entrevistas ayudan a recopilar una amplia gama de información sobre la actitud, los sentimientos y las motivaciones de los solicitantes, que a su vez ayudan en el proceso de toma de decisiones para contratar a los candidatos correctos.

Los siguientes puntos explican la importancia de realizar entrevistas:

- Las entrevistas ayudan a seleccionar al candidato adecuado de un grupo de solicitantes que solicitaron un trabajo.
- Las entrevistas son un medio para ayudar a recopilar información útil sobre posibles candidatos.
- La información dada en el formulario de solicitud o curriculum vitae es muy inferior. Los reclutadores pueden pedir a los candidatos que proporcionen una explicación detallada durante la entrevista.
- Un buen entrevistador da buena impresión sobre la organización, lo que a su vez aumenta la buena voluntad de la organización.
- Las entrevistas también ayudan en las promociones y transferencias de los candidatos, según los requisitos de la organización.

Proceso de entrevista

Entrevistar a los candidatos es la etapa final en el proceso de reclutamiento. Por lo tanto, para encontrar a la persona adecuada para una posición específica, debe haber un proceso adecuado, que debe seguirse para obtener los resultados correctos.

Un proceso de entrevista ideal para seleccionar a los candidatos correctos es el siguiente:

- Determinar los requisitos del trabajo. Realizar un análisis de trabajo exhaustivo.
- Prepare una descripción específica del trabajo y una especificación del trabajo.
- Haga un plan: cómo y dónde encontrar candidatos calificados.
- Recopile y revise solicitudes y hojas de vida, y seleccione las candidatas más calificadas y potenciales para futuros procedimientos.

- Entreviste a los candidatos preseleccionados según la descripción y especificación del trabajo.
- Verifique los antecedentes de los candidatos con las referencias proporcionadas por ellos.

Tras este proceso de entrevista, el departamento de recursos humanos puede contratar a los mejores candidatos posibles para un puesto vacante.

Dependiendo de los requisitos, las situaciones, las ubicaciones y el tiempo, las entrevistas se clasifican en diez categorías diferentes. Los reclutadores deben tener conocimientos suficientes para comprender qué tipo de entrevista se debe utilizar cuándo (Saldívar, 2013).

Los diez tipos diferentes de entrevistas son los siguientes:

- **Entrevista estructurada:** en este tipo, la entrevista está diseñada y detallada de antemano. Una entrevista estructurada es planificada de antemano, precisa y consistente en la contratación de los candidatos.
- **Entrevista no estructurada:** este tipo de entrevista no es planificada y el cuestionario de la entrevista no está preparado. Aquí, la efectividad de la entrevista es muy inferior y hay una tremenda pérdida de tiempo y esfuerzo tanto para el entrevistador como para el entrevistado.
- **Entrevista de grupo:** en este tipo de entrevista, todos los candidatos o un grupo de candidatos son entrevistados juntos. Las entrevistas en grupo se realizan para ahorrar tiempo cuando hay un gran número de solicitudes para algunas vacantes de trabajo. Se dará un tema para discutir entre los candidatos y el entrevistador juzga la capacidad de innovación y el comportamiento de cada candidato en el grupo.
- **Entrevista en profundidad:** la entrevista en profundidad es una entrevista semiestructurada, donde los candidatos deben proporcionar información detallada sobre su formación académica, experiencia laboral, intereses especiales, etc. Y el entrevistador toma una entrevista en profundidad y trata de encontrar la experiencia del candidato
- **Entrevista de estrés:** se realizan entrevistas de estrés para descubrir cómo se comporta un candidato en condiciones estresantes. En este tipo de entrevista, el entrevistador sabrá si el candidato puede manejar las demandas de un trabajo complejo. El candidato que mantiene su compostura durante una entrevista de estrés es normalmente la persona adecuada para manejar un trabajo estresante.

- **Entrevista individual:** en una entrevista individual, la entrevista se realiza de forma individual, es decir, habrá una interacción verbal y visual entre dos personas, un entrevistador y un candidato. Esta es una entrevista de comunicación bidireccional, que ayuda a encontrar al candidato adecuado para un puesto vacante.
- **Entrevista informal:** tales entrevistas se realizan de manera informal, es decir, la entrevista se arreglará sin ninguna comunicación por escrito y se puede organizar en cualquier lugar. No hay ningún procedimiento para hacer preguntas en este tipo de entrevista, por lo que será una entrevista amistosa.
- **Entrevista formal:** una entrevista formal que se realiza de manera formal, es decir, el candidato será intimidado con respecto a la entrevista con suficiente antelación y el entrevistador planea y prepara las preguntas para la entrevista. Esto también se llama como una entrevista planificada.
- **Entrevista del panel:** un grupo de personas está realizando una entrevista con el panel, como su nombre lo indica. En este tipo de entrevista, tres a cinco miembros del comité de selección harán preguntas a los candidatos sobre diferentes aspectos. La decisión final será tomada por todos los miembros del panel colectivamente.
- **Entrevista de salida:** se realizan entrevistas de salida para aquellos empleados que desean abandonar la organización. La importancia de la entrevista de salida es descubrir por qué un empleado quiere dejar su trabajo.

2.2.2.5. Toma de decisiones de preselección

Según Torres, (2008) menciona que es una:

Fase enfocada en la aplicación de tres técnicas: Análisis de Hojas de vida, Entrevista para la identificación de competencias organizacionales y verificación de referencias. Estas técnicas, serán las herramientas para elegir dentro del grupo de candidatos reclutados otro grupo menor conformado por las personas que posean el perfil que más se ajusta a las exigencias del cargo y de la organización para participar en el proceso de selección (p. 182)

El análisis de hojas de vida, se realizará a las hojas de vida de todos los candidatos reclutados. Como resultado de esta técnica, se obtendrá un grupo menor de candidatos para la aplicación de verificación de referencias y la entrevista para la identificación de competencias organizacionales.

La selección previa implica analizar las solicitudes y la información que ha recibido de todos los solicitantes y hacer una breve lista de las personas a las que desea entrevistar. Es posible que tenga un CV, un formulario de solicitud, una carta de presentación o si está utilizando una Agencia de Reclutamiento, un perfil de apoyo para ayudarlo.

2.2.2.6. Fase de selección

Es un proceso mediante el cual se selecciona al candidato perfecto, que es el más adecuado para un puesto vacante en una organización. En otras palabras, la selección también puede explicarse como el proceso de entrevistar a los candidatos y evaluar sus cualidades, que se requieren para un trabajo específico y luego elegir el candidato adecuado para el puesto (Darkoh, 2014).

La selección de un candidato adecuado para un puesto vacante será un activo para la organización, que ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos.

- La selección de un empleado es un proceso de elección de los solicitantes, que tienen las calificaciones para llenar el puesto vacante en una organización.
- La selección es un proceso de identificación y contratación de los solicitantes para llenar las vacantes en una organización.
- La selección de empleados es un proceso que combina los requisitos de la organización con las habilidades y las calificaciones de los individuos.

Un buen proceso de selección garantizará que la organización obtenga el conjunto correcto de empleados con la actitud correcta.

Diferencia entre Reclutamiento y Selección.

Las principales diferencias entre contratación y selección son las siguientes:

Tabla 1.

Diferencias entre y selección

Reclutamiento	Selección
La contratación se define como el proceso de identificación y selección de candidatos potenciales para postularse para los trabajos.	La selección se define como el proceso de selección de los candidatos correctos para los puestos vacantes.
El reclutamiento se llama un proceso positivo con su enfoque de atraer tantos candidatos como sea posible para los puestos vacantes	La selección se llama un proceso negativo con su eliminación o rechazo de tantos candidatos como sea posible para identificar al candidato adecuado para el puesto.

Fuente: información extraída de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/diferencia-reclutamiento-seleccion-personal>

Importancia de la Selección

La selección es un proceso importante porque la contratación de buenos recursos puede ayudar a aumentar el rendimiento general de la organización. En contraste, si hay una mala contratación con un proceso de selección incorrecto, entonces el trabajo se verá afectado y el costo en que se incurra para reemplazar ese mal recurso será alto (Argue, 2015).

El propósito de la selección es elegir al candidato más adecuado, que puede cumplir con los requisitos de los trabajos en una organización, que será un candidato exitoso. Para cumplir con los objetivos de la organización, es importante evaluar varios atributos de cada candidato, como sus calificaciones, habilidades, experiencias, actitud general, etc. En este proceso, el candidato más adecuado se selecciona después de la eliminación de los candidatos, quienes No son adecuados para el puesto vacante.

La organización debe seguir un proceso o procedimiento de selección adecuado, ya que se gasta una gran cantidad de dinero para contratar a un candidato adecuado para un puesto. Si una selección es incorrecta, entonces el costo incurrido en la inducción y la capacitación del candidato equivocado será una gran pérdida para el empleador en términos de dinero, esfuerzo y también tiempo. Por lo tanto, la selección es muy importante y el proceso debe ser perfecto para el mejoramiento de la organización.

Ventajas de la selección

Un buen proceso de selección ofrece las siguientes ventajas:

- Es rentable y reduce mucho tiempo y esfuerzo.
- Ayuda a evitar cualquier sesgo al reclutar al candidato adecuado.
- Ayuda a eliminar a los candidatos que carecen de conocimiento, capacidad y dominio.
- Proporciona una guía para evaluar más a los candidatos a través de la verificación estricta y la verificación de referencias.
- Ayuda a comparar los diferentes candidatos en términos de sus capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia, actitud laboral, etc.

Un buen proceso de selección ayuda a seleccionar al mejor candidato para el requisito de un puesto vacante en una organización.

Proceso de Selección y Pasos

La Selección es muy importante para cualquier organización para minimizar las pérdidas y maximizar las ganancias. Por lo tanto, el procedimiento de selección debe ser perfecto. Un buen proceso de selección debe comprender los siguientes pasos:

- Entrevista de empleo: la entrevista de empleo es un proceso en el que se lleva a cabo una sesión individual con el solicitante para conocer mejor a un candidato. Ayuda al entrevistador a descubrir las cualidades internas del solicitante y ayuda a tomar una decisión correcta.
- Verificación de referencias: la verificación de referencias es un proceso de verificación de las calificaciones y experiencias del solicitante con las referencias proporcionadas por él. Estas verificaciones de referencia ayudan al entrevistador a comprender la conducta, la actitud y el comportamiento del candidato como individuo y también como profesional.
- Examen médico: el examen médico es un proceso en el que se verifica el estado físico y mental de los solicitantes para garantizar que los candidatos puedan realizar un trabajo o no. Este examen ayuda a la organización a elegir a los candidatos correctos que están en buena forma física y mentalmente.
- Selección final: la selección final es el proceso final que prueba que el solicitante ha calificado en todas las rondas del proceso de selección y se le emitirá una carta de nombramiento.
- Un proceso de selección con los pasos anteriores ayudará a cualquier organización a elegir y seleccionar a los candidatos adecuados para el trabajo correcto.

2.2.2.7. Pruebas psicométricas

La palabra psicométrica se refiere básicamente a la medida de la mente. Las pruebas psicométricas permiten a la empresa obtener una comprensión completa de la personalidad y las habilidades de un individuo. Los empleadores que eligen usar pruebas psicométricas durante el proceso de reclutamiento obtienen una mejor evaluación general del candidato y, con suerte, en el proceso aseguran el mejor ajuste para el rol.

Según Ourtsel, (2018) una prueba psicométrica tiene como objetivo proporcionar datos medibles y objetivos que puedan brindar una mejor visión general de la idoneidad de un candidato. Proporciona una manera justa y precisa de evaluar a un candidato. Normalmente, una prueba psicométrica nunca se utilizará de forma aislada, sino como un componente de una estrategia de evaluación más amplia e integrada. Las pruebas psicométricas cuando se usan como una forma de seleccionar candidatos ayudan a identificar un grupo más pequeño de solicitantes adecuados que tienen el potencial de tener un buen desempeño en la etapa de la entrevista.

Tradicionalmente, las pruebas psicométricas eran pruebas de lápiz y papel, cuestionarios de opción múltiple, sin embargo, con la digitalización de casi todo, se están moviendo demasiado hacia un ámbito digital. Esto significa que pueden integrarse de manera rápida y fácil en cualquier etapa del proceso de contratación, reduciendo la carga de trabajo de los profesionales de Recursos Humanos que los utilizan.

Las pruebas psicométricas pueden medir una serie de atributos que incluyen inteligencia, razonamiento crítico, motivación y perfil de personalidad. Como un indicador de su personalidad, preferencias y habilidades, las pruebas psicométricas pueden ayudar a los posibles empleadores a encontrar la mejor combinación de individuo a entorno laboral y laboral. Las pruebas de personalidad a menudo se realizan mediante cuestionarios, mientras que la capacidad se mide con pruebas como el razonamiento lógico, el razonamiento numérico, el razonamiento verbal, el razonamiento mecánico, el razonamiento abstracto y otros. Si se usan con precisión, estas pruebas pueden resultar útiles para proporcionar orientación de gestión sobre la progresión de la carrera para los empleados existentes.

De acuerdo a González, (2007) se tienen las siguientes pruebas psicométricas:

Perfil de personalidad

La personalidad de un individuo es relativamente consistente en todo el contexto. Los empleadores utilizan las evaluaciones de personalidad para comparar los puntajes de los empleados potenciales con los requisitos de un trabajo determinado para ver si hay una coincidencia. Y si bien no hay respuestas absolutas "correctas" o "incorrectas" en una prueba de personalidad, las respuestas individuales pueden sugerir si tienen los atributos que se alinean con lo que una compañía está buscando en un candidato.

El indicador de tipo Myers-Briggs

El MBTI es una prueba que apunta a identificar dónde un individuo cae en cuatro dicotomías diferentes: detección o intuición, introversión o extroversión, pensamiento o sentimiento, y juzgar o percibir, y presenta 16 tipos diferentes de personalidad etiquetados por combinación de iniciales. Alrededor del 80 por ciento de las nuevas contrataciones en las compañías Fortune 500 han sido administradas por el MBTI en la última década, y muchas otras empresas lo utilizan como parte del proceso de selección de empleados.

Evaluación de razonamiento verbal

El razonamiento verbal es una de las pruebas de "capacidad" más utilizadas por las empresas hoy en día para medir la idoneidad y el potencial de un candidato. Una prueba de razonamiento verbal se usa para evaluar las habilidades de comprensión y comprensión de un individuo.

Evaluación de Razonamiento Numérico

La prueba de razonamiento numérico mide la capacidad de un individuo para interpretar, analizar y extraer conclusiones lógicas basadas en datos numéricos presentados en gráficos y tablas. La prueba de razonamiento numérico que la mayoría de las empresas usa no está diseñada para medir la capacidad matemática de un individuo, sino que está diseñada para evaluar la capacidad de usar datos numéricos como una herramienta para tomar decisiones razonadas y resolver problemas.

Prueba de Sentencia Situacional

La prueba de juicio de situación (SJT, por sus siglas en inglés) es una prueba psicométrica de uso común que mide la idoneidad de un candidato según sus respuestas a los escenarios relacionados con el trabajo. Estas pruebas están diseñadas para evaluar la capacidad de un individuo para usar el juicio efectivo en la resolución de problemas en situaciones relacionadas con el trabajo.

Evaluación del razonamiento lógico

La prueba de razonamiento lógico evalúa las capacidades de razonamiento inductivo y deductivo de un individuo. Junto con la capacidad de un individuo para utilizar habilidades de pensamiento crítico para sacar conclusiones y reconocer hechos importantes.

Evaluación del contenido no verbal

Esta prueba presenta contenido no verbal. Se requiere un candidato para interpretar y manipular patrones numéricos o pictóricos. La prueba de lógica verbal toma la forma de un argumento, una conclusión basada en la evidencia.

2.2.2.8. Pruebas psicotécnicas

Valoran el nivel intelectual del candidato. Para ello, lo usual es someter al candidato a una batería de preguntas contra el reloj, donde se le pide hacer secuencias lógicas o escribir una cierta cantidad de palabras por minuto. Analizan el factor numérico, verbal, perceptivo espacial, la memoria, el razonamiento. Este tipo de test también suelen medir diversas funciones como la velocidad de reacción, la coordinación, la atención, etc. (Universidad Privada Antenor Orrego, 2014, p. 2)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La tesis es de enfoque cuantitativo con un apoyo cualitativo, siendo así descriptiva porque es un fenómeno estudiado, identifica patrones y establece variables e indicadores y es de tipo aplicada porque se va a comprobar una relación teórica, con un diseño transversal. Es propositiva porque brinda iniciativas de solución. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.2. Diseño de investigación

La presente tesis no cuenta con una hipótesis porque es netamente descriptiva y solo basta con la pregunta de formulación de problema, por lo que solo basta con eso para que la investigación tenga peso.

Se trata de una investigación no experimental puesto que el fenómeno no se podrá reproducir y no se va a experimentar la variable, de un corte transversal, es decir se va a levantar información de un momento determinado de tiempo y prospectivo ya que la información será sacada mediante encuestas planteando una solución al problema.

3.3. Población, muestra y muestreo

La presente tesis contó con una población finita para investigar, los cuales son 35 trabajadores de la empresa “Eac Ingenieros Srl” ya que la población es pequeña en consecuencia se llevará a cabo un censo que va a permitir estimar parámetros como media, mediana, moda y la estimación de coeficiente de relación.

3.4. Criterios de selección

La presente tesis se realizó dado que la empresa peruana “Eac Ingenieros Srl” es de una población delimitada por el tamaño de sus trabajadores existentes, da a conocer que ya que cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal que si le sirvió, pero ya es un poco obsoleto (15 años) por lo tanto necesita un nuevo (anexo 1) por lo que así surgió la idea de dar una propuesta sobre dicho proceso y así la empresa pueda tener un personal apto e idóneo para cada uno de los puestos que se requiere sin que esté dando problemas y gastos adicionales.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Reclutamiento	Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa (Martínez, 2019)	Reclutamiento Interno y externo	Fuentes de reclutamiento interno y externo, medios de reclutamiento interno y externo	8 – 10
Selección de personal	Este tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la empresa. Presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar a la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización (Martínez, 2019)	Fases de preselección Fase de selección	Análisis y evaluación de hojas de vida Verificación de datos y referencias Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales Toma de decisión fase de preselección Pruebas Psicométricas Pruebas Psicotécnicas	11- 15 16- 21

Fuente: adaptado de Ladino T, Restrepo de O, & Orozco A, 2008

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación tuvo como instrumentos de recolección de datos.

Encuestas, a cada uno de los trabajadores con el objetivo de saber cuáles fueron los procesos que ellos pasaron para ingresar al puesto de trabajo en el que están, y por dar las respuestas a las preguntas emitidas, basadas en un total de 21 preguntas.

Entrevistas, estas se realizaron a 3 personas (gerente, administrador y psicóloga) con el objetivo de analizar la variable de la investigación, esta se realizó en la revisión teórica, a partir de los indicadores que impulsaran la formación de los ítems.

3.7. Procedimientos

Se desarrolló en primer lugar 35 encuestas pertenecientes a la empresa “Eac Ingenieros Srl” para determinar cada uno de los indicadores propuestos del proceso de reclutamiento y

selección de personal para el cuestionario el proceso de recopilación de datos como técnica la encuesta a los 35 trabajadores.

Luego se formuló el modelo del cuestionario, el cual mostro 21 preguntas planteadas que responden a los objetivos de la investigación, aplicando así una prueba piloto para decidir la calidad del instrumento que se pasó para el recojo de información. Además, las encuestas se realizaron dentro del horario de trabajo (descanso) y esto se dio en el periodo de tiempo de 3 semanas en el mes de octubre y 2 semanas del mes de noviembre.

Las encuestas fueron aplicados y recolectados por la autora de la investigación siendo esta la que brindo la información necesaria para contestar correctamente cada una de las preguntas por parte de los trabajadores de la empresa “Eac Ingenieros Srl”.

Cabe indicar que las encuestas fueron validadas por expertos en el proyecto, 3 de ellos con título de magister quienes confirmaron idóneo el diseño de las interrogantes.

Acto seguido se realizó la entrevista con 10 preguntas abiertas y en primer lugar la persona que contesto fue al gerente, siguiéndole el administrador para finalmente ser la psicóloga, confirmando cada uno de los pasos que se sigue para dicho proceso.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Mediante el procesamiento y análisis de datos se ejecutó los objetivos trazados en el estudio; como es evaluar el proceso de reclutamiento y selección actual para el personal de la empresa “Eac Ingenieros Srl”

Para ello se aplicó entrevistas al jefe y a los encargados y un cuestionario a los trabajadores en donde se utilizará las hojas de cálculo y programas computacionales disponibles como Excel. Las técnicas que se utilizaron fueron las estadísticas descriptivas, gráficos, tablas dinámicas y flujograma.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3.
Matriz de consistencia

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S. R. L				
Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variable	
	Diseñar una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.	La investigación no cuenta con hipótesis	Reclutamiento y selección de personal	
	Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.?	Conocer las características de los trabajadores de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R. L	Reclutamiento y selección de personal	Reclutamiento interno	Fuentes de reclutamiento interno Medios de reclutamiento interno
	Describir el proceso de reclutamiento interno y externo en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.		Reclutamiento externo	Fuentes de reclutamiento externo Medios de reclutamiento externo Análisis y evaluación de hojas de vida Verificación de datos y referencias
	Describir la fase de preselección de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.		Fase de preselección	Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales Toma de decisión fase de preselección
	Describir la fase de selección de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.		Fase de selección	Pruebas psicométricas Pruebas psicométricas
Método(enfoque), Diseño y Tipo de investigación	Población, muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos		
<p>Método(enfoque): Cuantitativo- cualitativo</p> <p>Diseño: No experimental y de corte transversal</p> <p>Tipo de Investigación: Aplicada</p> <p>Nivel: descriptiva</p>	<p>Población: Finita - 35 trabajadores</p> <p>Muestra: censo</p>	<p>Procedimiento: Carta de respuesta de la empresa, elaboración de cuestionario, recojo de información, tabulación.</p> <p>Procesamiento: Mediante el procesamiento y análisis de datos se ejecutó los objetivos trazados en el estudio; como es evaluar el proceso de reclutamiento y selección actual para el personal de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L. Para ello se aplicó entrevistas al jefe y a los encargados y un cuestionario a los trabajadores en donde se utilizará las hojas de cálculo y programas computacionales disponibles como Excel. Las técnicas que se utilizó fueron las estadísticas descriptivas, gráficos, tablas dinámicas y flujogramas.</p>		

3.10. Consideraciones éticas

Alcara- Moreno, Rojas, Rebolledo-Malpica, & Noreña (2012) adoptan cimientos importantes que sobrellevan la estabilidad de la investigación y a su vez muestran unos criterios que certifican su acato.

Anonimato: La información que se brindó solo tuvo fines académicos, por lo que los datos no se brindarían a terceras personas que no estén dentro de la investigación.

Legitimidad: Esta investigación respetará la propiedad intelectual, por lo que las contribuciones de teorías y definiciones tomadas de diferentes autores citados según las normas APA.

Veracidad: Todos los datos son reales ya que son proporcionados por los participantes encuestados y entrevistados, sin existir alguna manipulación de la misma.

IV. Resultados

Diseñar una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa “Eac Ingenieros Srl”

Dado que en la empresa “Eac Ingenieros Srl” cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual ya viene ejecutándose hace más de 15 años, donde no ha habido actualizaciones ni modificaciones y por ello la empresa presenta algunas deficiencias con el proceso lo que bajo este panorama la empresa se encuentra en la necesidad de actualizar su modo de captar nuevo personal de trabajo.

En la presente investigación iniciará sus resultados respondiendo a los objetivos específicos ya que esto permitirá tener una información más precisa de la empresa en la que se encuentra actualmente con respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal y de esta manera llegar a obtener el diagnóstico que servirá de información para plantear la propuesta en el capítulo siguiente.

En la actualidad el proceso actual de reclutamiento y selección de personal se da de la siguiente manera: respecto al proceso de reclutamiento, este empieza con una convocatoria a través de las plataformas más utilizadas, luego se lleva a cabo el reclutamiento interno o externo y después los candidatos reclutados llenan la platilla de reclutamiento; en cuanto al proceso de preselección primero se solicita y selecciona la hoja de vida y se verifican los datos y referencias, luego el postulante pasa una entrevista con el administrador, para finalmente presentarse los mejores perfiles para el puesto; y en el proceso de selección, el futuro trabajador primero pasa una entrevista psicológica, un examen médico y al finalizar una entrevista con el gerente. Todo el proceso concluye con la firma del contrato.

La situación actual del proceso de reclutamiento y selección en la empresa presenta algunas deficiencias una de ellas es que el proceso es lento y no eficiente, ya que suele tardar más de una semana.

OBEJTIVOS ESPECIFICOS

4.1. Conocer las características de los trabajadores de la empresa “Eac Ingenieros Srl”

De las encuestas aplicadas a los 35 trabajadores que laboran actualmente en la empresa se obtuvo información con respecto a sexo, edad, estudios educativos, tiempo de trabajo, estado civil y tipo de seguro con lo que cuenta cada uno de los encuestados.

Tabla 4.
Tabla sociodemográfica

SOCIODEMOGRÁFICOS		Frecuencia	%
Sexo			
Masculino		34	97
Femenino		1	3
Edad			
Masculino	Menor de 20 años	0	0
	De 21 a 30 años	16	46
	De 31 a 40 años	10	28
	De 41 a 50 años	5	14
	De 51 a mas	3	9
Femenino	Menor de 20 años	0	0
	De 21 a 30 años	1	3
	De 31 a 40 años	0	0
	De 41 a 50 años	0	0
	De 51 a mas	0	0
Nivel de estudios			
Masculino	Sin estudios	0	0
	Estudios primarios	1	3
	Estudios secundarios	8	23
	Estudios universitarios	11	31
	Estudios terciarios	14	40
Femenino	Sin estudios	0	0
	Estudios primarios	0	0
	Estudios secundarios	0	0
	Estudios universitarios	1	3
	Estudios terciarios	0	0
Tiempo de trabajo			
Masculino	3 meses-6 meses	7	20
	6 meses-12 meses	1	3
	1 año-3 años	6	17
	3 años a más	20	57
Femenino	3 meses-6 meses	0	0
	6 meses-12 meses	0	0
	1 año-3 años	1	3
	3 años a más	0	0
Estado civil			
Masculino	Soltero	9	26

	Conviviente	14	40
	Casado	10	28
	Viudo	0	0
	Divorciado	1	3
Femenino	Soltera	1	3
	Conviviente	0	0
	Casada	0	0
	Viuda	0	0
	Divorciada	0	0
Tipo de seguro			
Masculino	SIS	1	3
	ESSALUD	23	66
	Seguro privado	9	25
	No cuenta	1	3
Femenino	SIS	0	0
	ESSALUD	1	3
	Seguro privado	0	0
	No cuenta	0	0

En esta tabla se encuentran los principales sociodemográficos.

Respecto a la edad de los trabajadores, se identificó a 35 trabajadores, 34 de ellos son varones y 1 mujer, entre los trabajadores varones la mayoría (16) tienen un rango de 21 a 30 años, de esto se puede inferir que la mayoría de trabajadores pueden hacer uso de la fuerza para llevar a cabo su labor diaria, en cuanto a la trabajadora mujer el rango de edad es de 21 a 30 años de edad, esta trabajadora se desempeña como psicóloga.

Respecto al nivel de estudio de los trabajadores, la mayoría de trabajadores varones (14) cursaron estudios terciarios, por lo que se puede inferir que la mayoría son técnicos, mientras que la trabajadora mujer posee estudios universitarios.

Respecto al tiempo de trabajo y al estado civil, la mayoría de los trabajadores masculinos (20) tienen laborando en la empresa de tres a más años y en muchos de los casos son casados, viudos y divorciados, siendo los demás trabajadores convivientes o solteros, la trabajadora mujer posee de uno a tres años en la empresa y es soltera. En todos los casos los trabajadores tienen responsabilidades familiares, y es por esto que les seguir en un trabajo seguro y no estar cambiando, puesto que saben que contarán con un sueldo fijo un fin de mes para cubrir todos los gastos que se le presentan como son alimentación, estudios, vestimenta, etc.

Respecto al tipo de seguro, se pudo evidenciar que la mayor cantidad de trabajadores varones (23) posee EsSalud, mientras que una menor cantidad (9) tienen seguro privado con lo que se puede llegar a la conclusión de que la empresa en la que están laborando actualmente si cumple

con ese requisito esencial que toda empresa debe tener para con sus trabajadores. Solo un trabajador varón no cuenta con seguro por motivo que es trabajador eventual (2 o 3 veces a la semana) y se les paga a través de recibos por honorarios por lo tanto la empresa no los ha colocado en planilla.

Luego de haber analizado todas las características de los trabajadores de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones de por ingenieros S.R.L, se concluyó:

- Mayor número de trabajadores son de sexo masculino ya que el trabajo requiere de esfuerzo físico.
- Las edades de la mayor parte de los trabajadores oscilan entre 31 a 40 años por la experiencia.
- Lugar donde viven el mayor porcentaje se observó en la ciudad.
- La mayor cantidad de trabajadores poseen un nivel de educación superior y educación técnica.
- Los trabajadores que tienen 3 años a más laborando en la empresa son aquellos que tienen un estado civil de casados, convivientes, viudos y divorciados.
Es conveniente decir que algunos estudios realizados en los últimos años demuestran que los varones participan en mayor cantidad en la fuerza laboral respecto de las mujeres.
- El tipo de seguro con el mayor porcentaje de trabajadores es de EsSalud, esto permite que ante cualquier eventualidad los trabajadores podrán atenderse, así mismo la empresa está cumpliendo con lo que le corresponde respecto a los derechos del trabajador.
- Además, un trabajador varón cuenta con Seguro Integral de Salud, mientras que otros trabajadores cuentan con Pacífico Seguros y Rímac Seguros.

4.2. Descripción del proceso de reclutamiento actual de la empresa.

De las encuestas aplicadas a los 35 trabajadores que laboran actualmente en la empresa se obtuvo información con respecto a fuente de reclutamiento, modalidad de reclutamiento y plantilla de solicitud, con lo que cuenta cada uno de los encuestados.

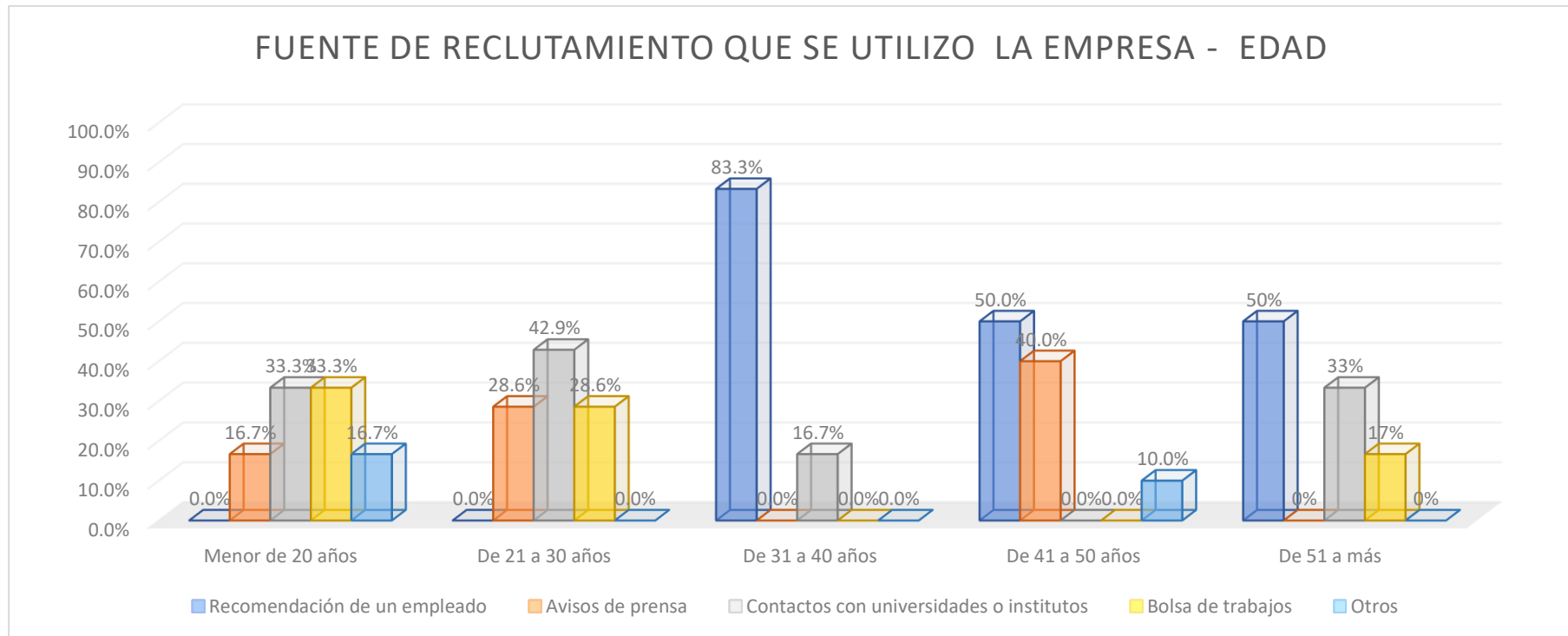


Figura 3. Reclutamiento que utilizo la empresa al momento del ingreso-edad

En la segunda parte del cuestionario se investigó sobre cómo se encuentra actualmente el reclutamiento de la empresa por lo que se observa en la figura 7, que las personas que tienen de 31 a 40 años han sido reclutados a través de la modalidad de recomendación de un empleado siendo este el porcentaje más alto (83.3%) esto se debe a que como son personas adultas y con más experiencia dan por sentado que es mejor contratar de esa

manera en la cual también se ahorran el costo de los anuncios por los diferentes medios de comunicación, por otro lado se aprecia que hoy en día (42.9%) los colaboradores de 21 a 30 años ingresan a la empresa mediante el contacto de las universidades o institutos con los cuales ya se tienen convenios, esto se debe a que los colaboradores más jóvenes prefirieren ingresar por el medio más formal el cual engloba cada paso para llegar a obtener el puesto deseado, tal como lo sugiere un buen proceso.

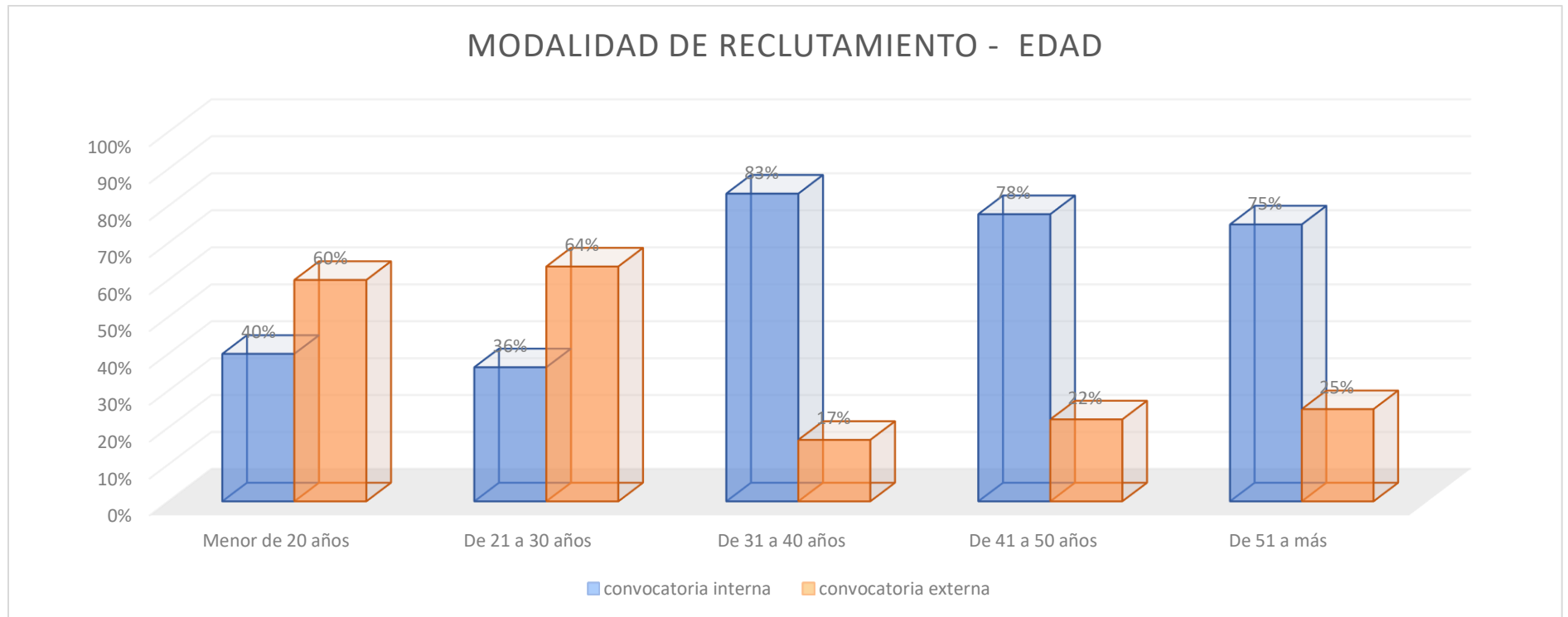


Figura 4. Modalidad de reclutamiento en la empresa- edad

En esta pregunta se da a notar que el (83%) modo de ingreso a la empresa es mediante el reclutamiento interno, lo cual es una forma de obtener personal dentro de la misma empresa con sus trabajadores ascendiéndolos o moviendo a alguien de puesto para ocupar la vacante disponible, estos incurren en las edades de 31 a 40 años pudiendo así notar que en su mayoría son trabajadores de la empresa los cuales se brinda la oportunidad de hacer línea de carrera, mientras que por otro lado se observó que los que ingresaron a través de la convocatoria externa son un porcentaje medianamente alto (60% -64%) siendo estos los menores de 20 años y de 21 a 30 años respectivamente, dejando entre ver que es correcto decir que los trabajadores actuales son personas que se enteraron del trabajo de otras maneras (bolsa de trabajo, convenio con institutos, universidad, medios de comunicación) postulando a la empresa presentando un curriculum, documentos de estudios, documentos de trabajos anteriores, en otras cosas, siguiendo el protocolo que se debe hacer en toda empresa para obtener un buen personal de trabajo.

En la entrevista que se les hizo al gerente y al administrador en la pregunta ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa? Se dio como resultado que se utilizan las dos formas de reclutamiento. el externo se utiliza la bolsa de trabajo, avisos en la prensa escrita y contactos con SENATI, mientras que por el medio de reclutamiento interno se realiza porque la empresa necesita la experiencia de las personas antiguas por lo que se va ascendiendo a algunos trabajadores dependiendo de su forma en cómo se han desenvuelto a través de todo el tiempo en la empresa.

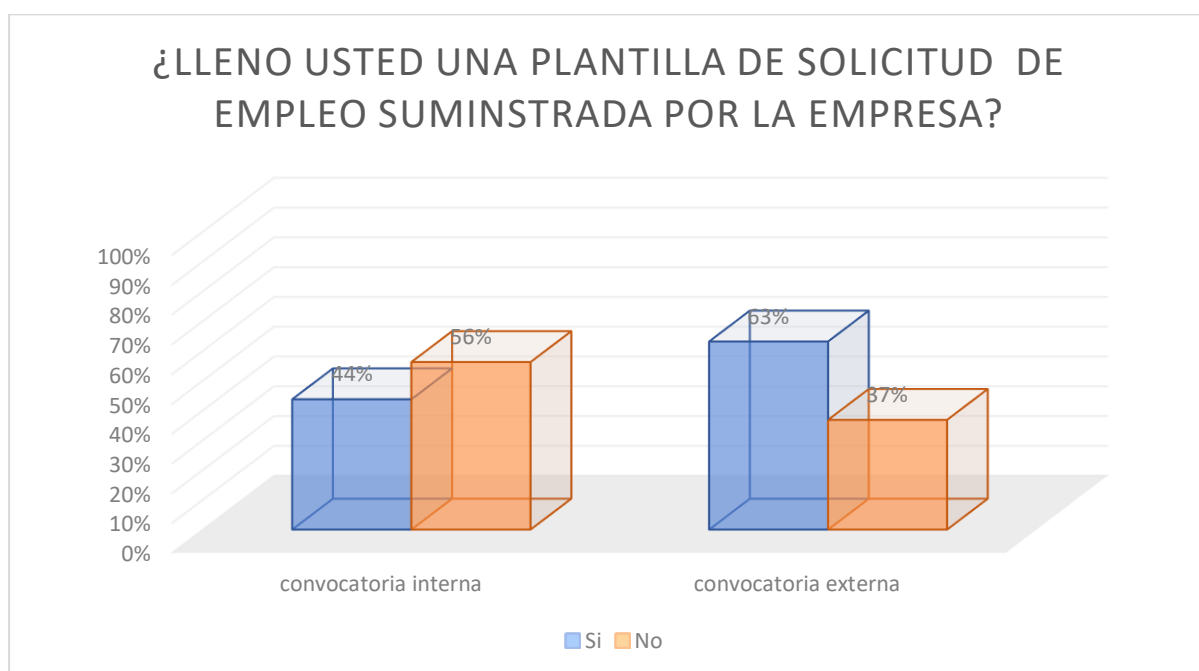


Figura 5. Llenar solicitud

En esta figura 9 se puede apreciar que al preguntarle a los trabajadores si es que al momento de presentarse a la empresa a solicitar el empleo se le hizo llenar una plantilla de solicitud con sus datos dando a notar que en la convocatoria interna tiene un porcentaje (56%) de que no se les pidió llenar una solicitud puesto que ella eran empleados o eran recomendados de trabajadores de la empresa, mientras que por otro lado en la convocatoria externa su mayoría (63%) corrobora que si se le hizo llenar una plantilla por lo tanto se observa que no todos tienen el mismo trato a la hora de postular como lo vamos viendo en varias figuras anteriormente, y esto es un punto en contra porque en un reclutamiento se debe tener los datos de cada uno de los postulantes al puesto.

Luego de haber analizado las descripciones del proceso de reclutamiento interno y externo de los trabajadores de la empresa “Eac Ingenieros Srl”, se llegó a encontrar:

- La empresa cuenta con ambos tipos de proceso de reclutamiento, se puede observar tanto en las encuestas como en las entrevistas realizadas.
- Proceso de reclutamiento externo en su mayor porcentaje se encontraron los que ingresan por recomendación y por el convenio con el instituto SENATI.
- También se observó que la empresa no suele dar a todos sus postulantes una plantilla de solicitud de empleo.
- El proceso de reclutamiento comienza con la convocatoria en las plataformas que la empresa utiliza buscando un candidato idóneo para el puesto a ocupar, la cual conlleva a tener dos maneras de reclutar a las personas, el reclutamiento interno que se hace mediante una base de datos de los colaboradores que se encuentran laborando y recomendaciones de los empleados, también están los medios visuales los cuales se dan a través de la cartelera dentro de la empresa, medios electrónicos como es su intranet y el reclutamiento externo que se realiza a través de anuncio en la página web de la entidad, anuncio en radio y la prensa, luego a esos candidatos reclutados se les hacen llenar una plantilla de solicitud de empleo (pero no a todos) para así tener los datos y una idea de cuantos postulantes aproximadamente hay para ese puesto.

Por lo que se observa en el objetivo de describir el proceso de reclutamiento interno y externo de la empresa mencionada, se percata que al reclutar a sus candidatos utiliza ambas formas los cuales ingresan tanto por recomendación como también por convenio con SENATI, por lo que al revisar distintas fuentes se da conocer que siempre ha sido de gran importancia porque es el inicio de un proceso muy importante para la empresa, el cual si no se desarrolla de manera

adecuada dicho proceso de reclutamiento ninguno de las siguientes fases servirá para continuar. Por lo tanto, no se habrá reclutado a las personas correctas para el puesto que se requiere y esto se asocia con el informe de Rossi (2019) que da a conocer que el análisis del proceso de reclutamiento se lleva desde principios del siglo XX por lo que se entiende que esta fase se lleva a cabo si o si en cada empresa u organización que requiera de nuevo personal para un puesto de trabajo.

El reclutamiento de personal es un proceso por el cual una organización incorpora al personal adecuado para ocupar los diversos puestos en su interior. Este proceso cuenta con etapas: i) Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos); ii) Reclutamiento (interno y externo). ESAN, (2017)

El punto sobre esta parte del proceso del reclutamiento es que es un proceso con varias fases claves, los cuales se combinan para mejorar las posibilidades de encontrar a los excelentes candidatos disponibles para cualquier puesto avisado y la regla es que cuando se solicite un candidato para cualquier vacante siempre se debe considerar a los candidatos internos que podrían ser promovidos al puesto disponible y ya después se puede reclutar externamente para la posición de menor rango.

Gelabert, (2007) define como el conjunto de procedimientos por los cuales se atraen candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la organización, que previamente son sometidos a pruebas de selección. Estos procedimientos se llevan a cabo a través de un sistema de información mediante el cual las empresas notifican las oportunidades profesionales que ofrecen, de tal manera que el número de postulantes sea suficiente para abastecer el proceso de selección y supere la cantidad de puestos a cubrir, por lo que, para reclutar el personal, las organizaciones utilizan dos medios, según Chiavenato, (2013) pueden ser: interno y externo. Se entiende como reclutamiento interno cuando participan candidatos que son empleados de la misma organización y reclutamiento externo cuando los candidatos disponibles están fuera de la organización.

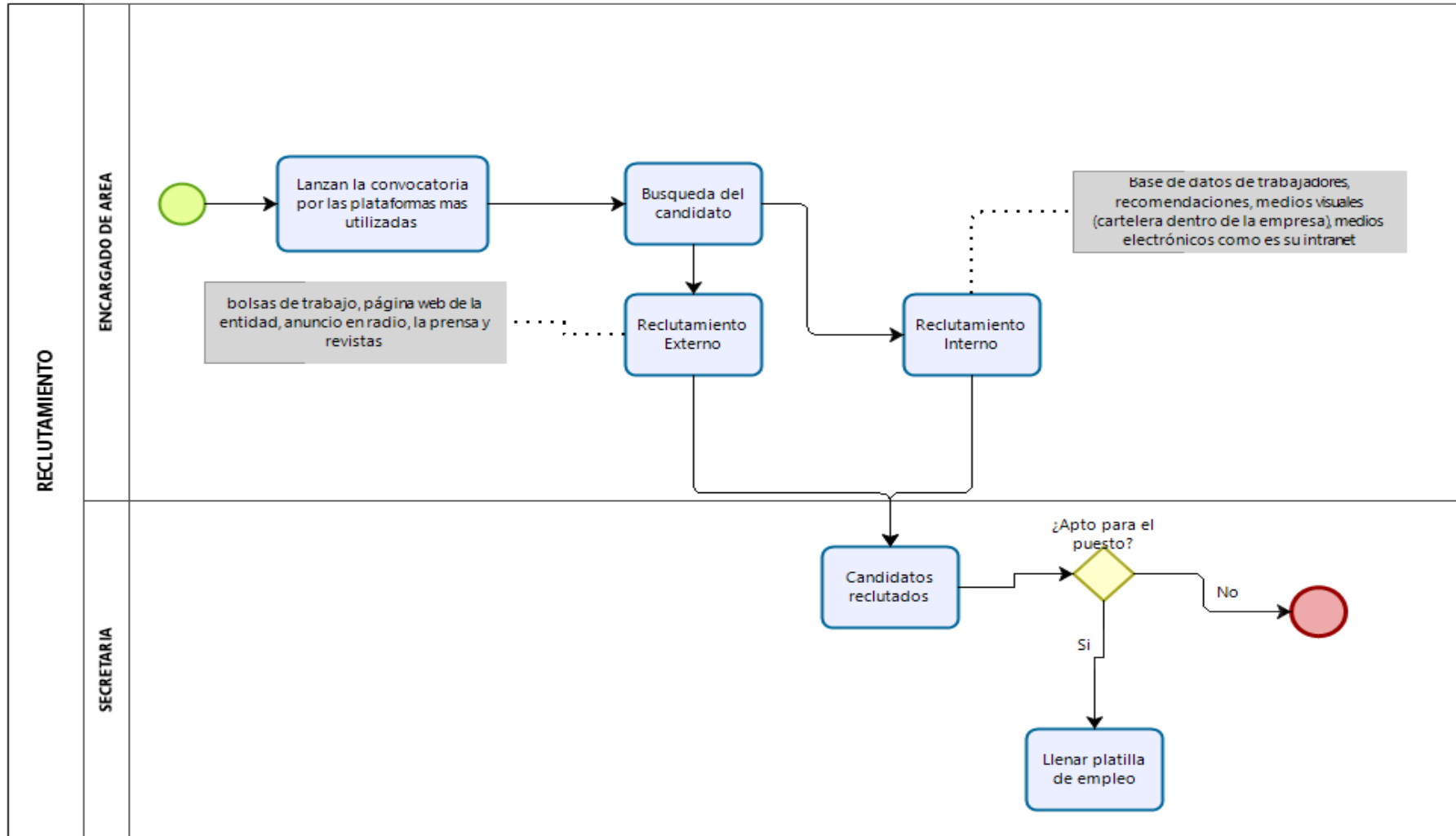


Figura 6. Flujograma de Reclutamiento actual de la empresa

4.3. Describir el proceso de preselección actual de la empresa.

De las encuestas aplicadas a los 35 trabajadores que laboran actualmente en la empresa se obtuvo información con respecto a los documentos que se presentaron en la entrevista, cuantas entrevistas se hicieron, tipo de entrevista, tiempo transcurrido entre la primera entrevista y la que le hizo el gerente, para conocer el proceso de preselección.

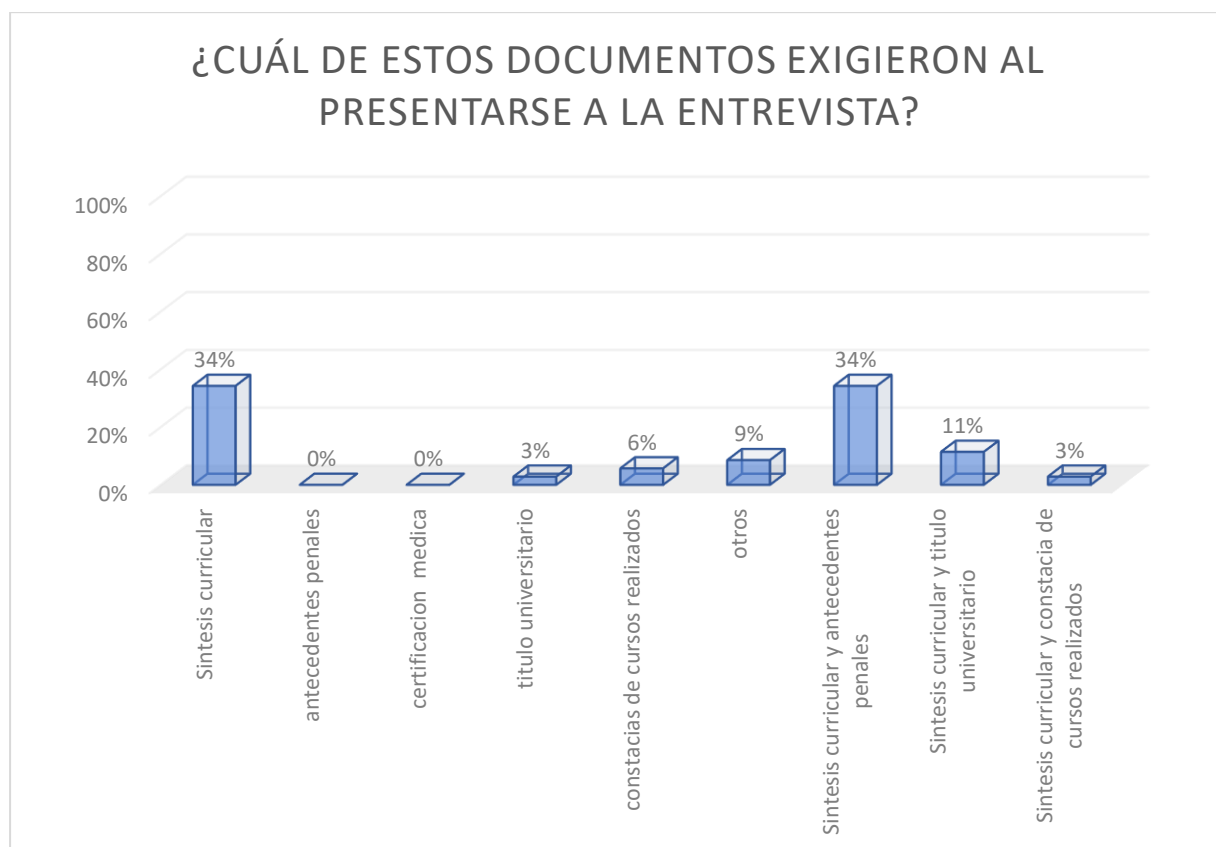


Figura 7. Documentos que exigieron

En la figura 11 se observa que la empresa si piden documentos, pero no a todos los postulantes al puesto de trabajo, por lo que a cierto porcentaje (34%) de los trabajadores se le pidió solo síntesis curricular y antecedentes penales, por otro lado se observa que a los que se le pidió los de títulos universitarios son muy pocos (3%), esto da una idea de que en la empresa actualmente no está respetando el mismo formato para todos, por lo que no se les está pidiendo los documentos necesarios para una buena verificación de información como lo solicita los pasos a seguir de una preselección para contratar a un personal idóneo que de la talla del puesto que se está por ocupar.

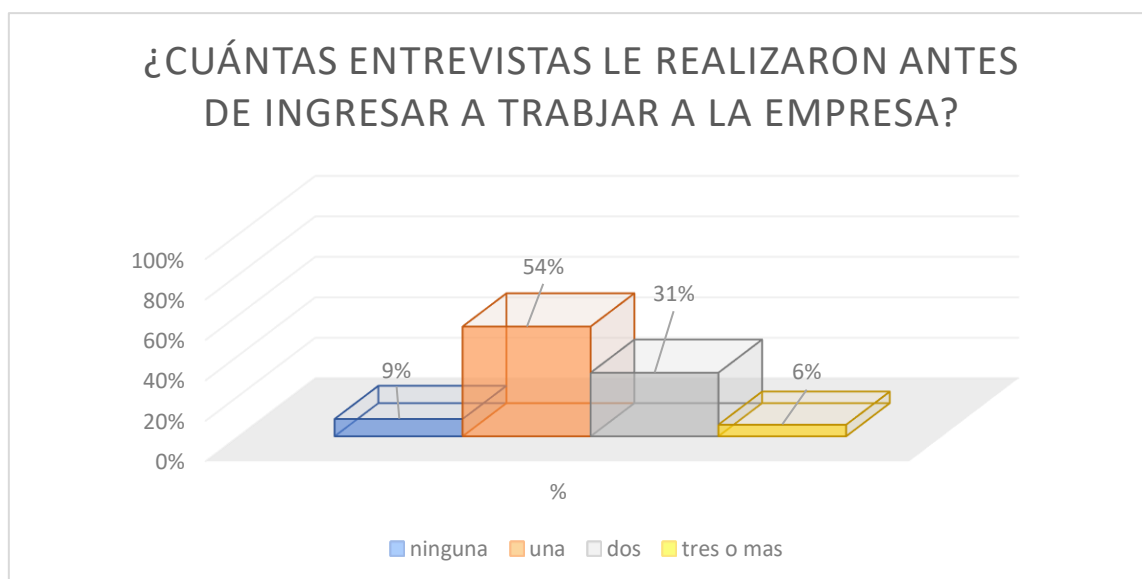


Figura 8. Entrevista al ingresar

Se observa en la figura 12 que nuevamente la empresa está fallando ya que no a todos los trabajadores al momento de presentarse se le evalúa de la misma manera pues se puede notar a que al 54% de ellos siendo la mayoría, se les hizo solo una entrevista, a 31% dos, al 9% no se realizó ninguna y al 6% se les hizo de 3 a más, por lo que se puede observar que actualmente en la empresa no cuenta con un buen proceso para seleccionar a su personal de una forma adecuada, por lo que en un futuro se tiene los problemas, ya sea en la parte teórica, practica o en el desarrollo que el trabajador pueda tener con sus compañeros al momento de trabajar en equipo.

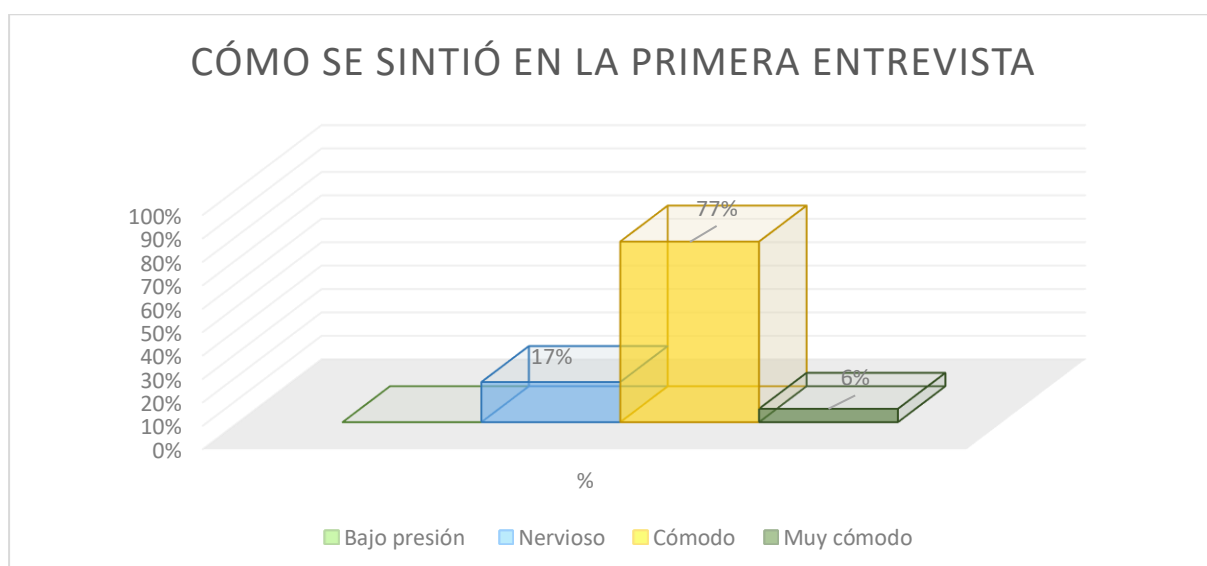


Figura 9. Durante su primera entrevista como se sintió

En esta figura 13 arroja que al preguntar a los trabajadores como se sintieron en su primera entrevista, ellos respondieron que el 77% si se sintieron cómodos por lo que se logra ver que

la persona que realiza este tipo de entrevista el cual es el administrador de la empresa, inspira confianza al futuro postulante para que así pueda responder de manera adecuada y no nerviosamente, mientras que solo el 6% de ellos se sintieron bajo presión como si se les estuviera acorralando con las preguntas que para ellos no tenían nada que ver con el puesto que estaban postulando, es por eso que se observa que hay cosas que al momento de preguntar se debe ser más sutil y como es la primera entrevista se debe enfocar más al puesto al que se va a postular.

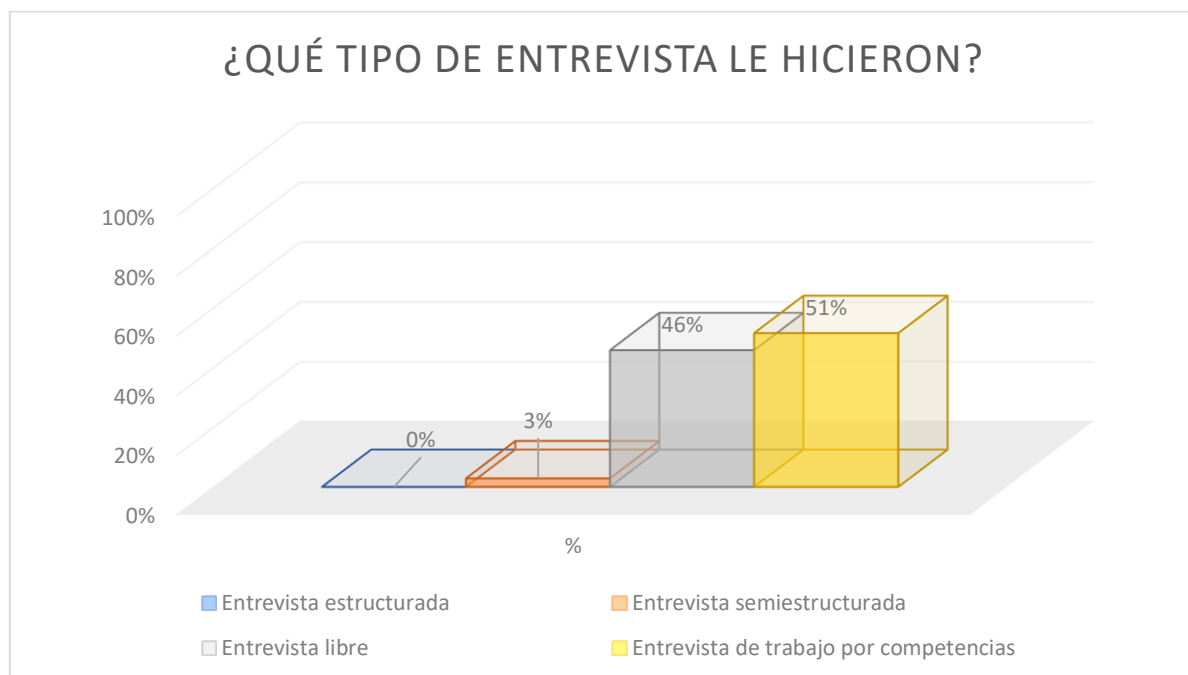


Figura 10. Tipo de entrevista

En la figura 14 se puede notar que el tipo de entrevistas que se le hicieron a los postulantes mayormente (51%) se basaron en lo que son entrevistas de trabajo por competencias, viendo así si es que en lo práctico son más eficientes aquellos postulantes para que así no se lleven más adelante disgustos, esta entrevista ayuda en lo que es evaluar al postulante como se desempeña en lo laboral como en el trabajo en equipo, es mucho mejor que una entrevista estructura o semi estructura lo cual arroja que si la hacen pero en un muy bajo porcentaje (3%) dando a conocer que en este punto están haciendo bien esta entrevista para lo que es la fase de preselección.

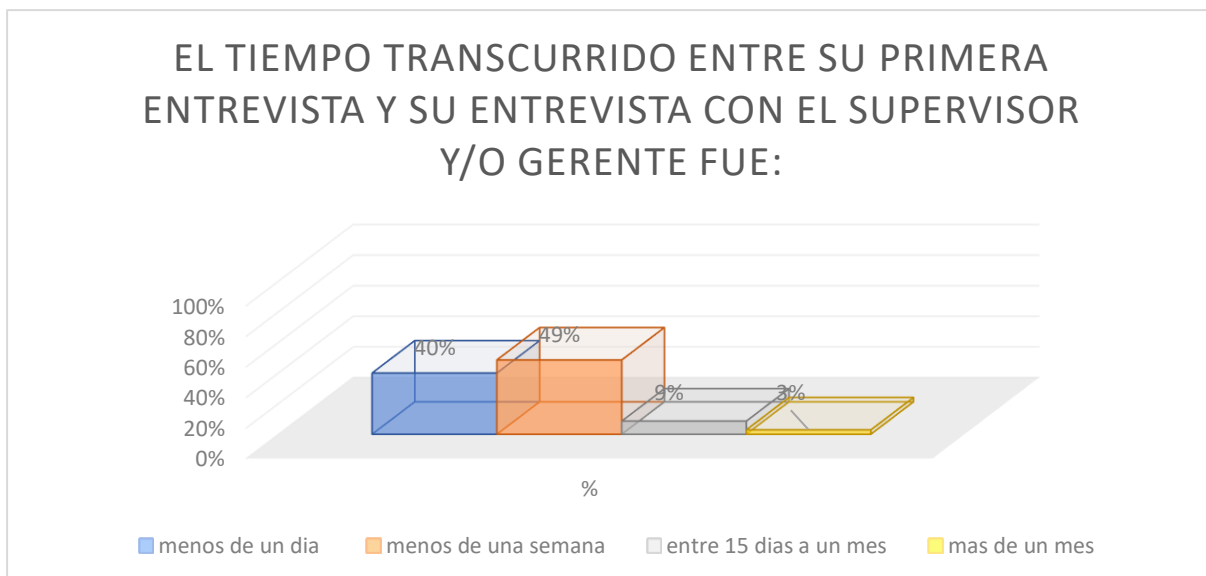


Figura 11. Tiempo entre la primera entrevista y el gerente

En esta figura 15 se puede observar la rápida supervisión a los nuevos trabajadores que existe entre la primera entrevista y la entrevista final con el gerente, con un 49% teniendo menos de una semana, el cual hace que los posibles postulantes no se aburran con todo el tiempo que se puede perder durante solo el tiempo de entrevistas porque si es que se extendiera a más sería muy engorroso tanto como para los postulante como para los que realizan todo este proceso, pues no podrían tomar una decisión rápida.

Luego de hacer el proceso de reclutamiento, se pasa al análisis de las hojas de vida (curriculum vitae) para ser analizados por los especialistas, pasando así a la verificación de datos que están en las hojas de vida para constatar que dicha información sea verdadera, luego se pasa a las entrevistas para hacer la identificación y evaluación de las competencias y finalmente se toma la decisión de separar a los candidatos seleccionados en la fase de preselección.

Luego de haber evaluado el proceso de preselección se observó:

- Existen deficiencias al momento de realizar la preselección del postulante.
- No se pide la misma documentación a todos los posibles trabajadores.
- La mayoría de los trabajadores contestaron que solos se le hizo una entrevista, mientras que a otros se le realizaron dos por lo que se visualiza que no cuenta con un número exacto para todos los postulantes.
- En su mayoría respondieron que si estaban cómodos durante la entrevista.
- Finalmente se observa que las entrevistas no suelen tardar más de una semana por lo que eso si es un punto a favor.

- En la fase de la preselección se comenzó con la solicitud y recepción de las hojas de vida una vez cumplido esos requisitos son cumplidos se pasó a la verificación de datos y las referencias que están en los las hojas de vida que trajeron, después se eligió a los candidatos preseleccionados con el perfil para el puesto.

En el objetivo de conocer el proceso de preselección actual de la empresa mencionada, se verifica que en esta fase no se lleva de la manera correcta porque se observó que no se pide la misma documentación a todos los postulantes mientras que es un paso necesario para saber relativamente la clase de persona que está queriendo ingresar a la empresa.

Aquí en esta fase se cuida de desarrollar un sistema específico para así verificar las hojas de vida en relación con sus objetivos y requisitos que se están pidiendo para el trabajo por lo que al revisar cada uno de las hojas de debe ser realista con lo que se necesita para el puesto de trabajo por lo que así se puede ordenar de manera eficiente los curriculum vitae y diferenciar entre los candidatos con más probabilidades de quedarse en el puesto y los que posiblemente no, una vez hecho lo anterior se debe asegurar de que el postulante cumpla los requisitos que se han colocado, por lo que Copello, (2015) plantea los siguientes pasos: verificar la trayectoria, buscar sus logros, comprobar que el curriculum es consistente, buscar detalles, revisar la educación.

Por lo tanto cada uno de los documentos que se presentan deben ser verificados y constatados para así tomar una buena decisión de contratar a alguien para ocupar el puesto que se está ofreciendo, por lo tanto una lectura cuidadosa de la carta de presentación también puede proporcionarle una exposición inmediata a las fortalezas de la comunicación, o debilidades, que no se evidencian de inmediato en el currículum (Medina, 2016).

En la empresa como se puede observar que, si se realizan las entrevistas personales, pero no a todos se les hace, puesto que unos tienen dos mientras que otros solo una y no es un número fijo para todos, por lo tanto, las entrevistas personales que se tengan son muy importantes en esta fase puesto que así también se puede evaluar cierta parte del perfil del postulante. La entrevista personal es un proceso de una conversación privada entre personas donde se realizan interrogantes para tener información sobre las actitudes, cualidades, prospectos del postulante, etc. Virginia, (2004); Cadena, (2014).

Para Letelier, (2014) las entrevistas tienen algunos objetivos básicos, que son verificar la información que se obtuvo en los formularios de solicitud, se obtiene más información de la que mencionan en las hojas de vida, al postulante se le proporciona más información sobre el trabajo y establecen un entendimiento mutuo entre el solicitante y la organización.

Por lo que se llega a una conclusión de que esta fase se tiene que hacer con mucho cuidado y muy minuciosamente para que así no se pueda escapar ningún detalle y así el proceso siga su curso sin ningún inconveniente pudiendo pasar a la siguiente donde ya el postulante es un posible candidato idóneo para el puesto que se requiere.

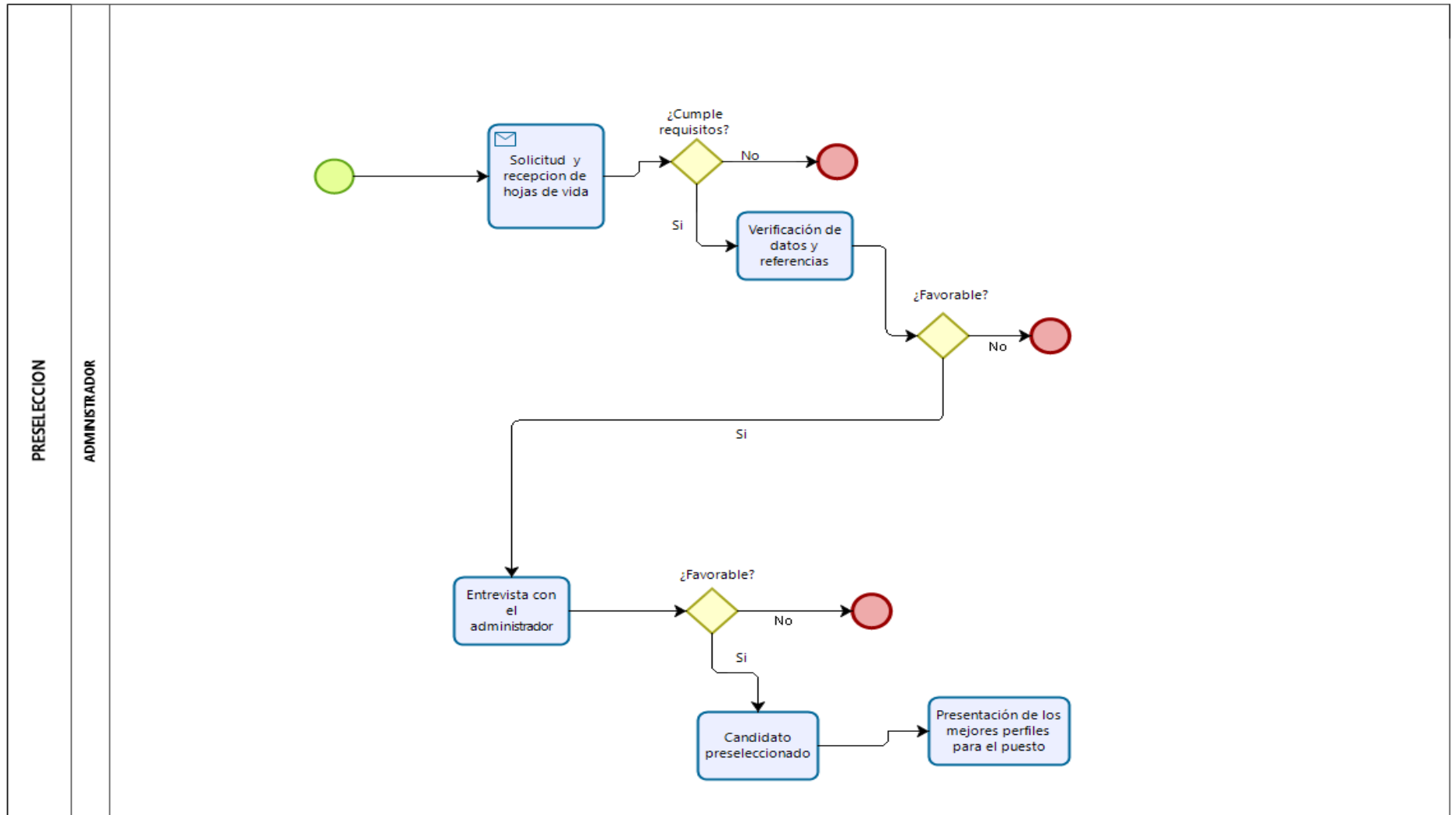


Figura 12. Flujograma de Preselección Actual de la empresa

4.4. Describir el proceso de selección actual de la empresa.

De las encuestas aplicadas a los 35 trabajadores que laboran actualmente en la empresa se obtuvo información con respecto que pruebas se le ejecutaron, que test se les realiza, observar si se hacen los exámenes médicos correspondientes, que sintió el primer día de trabajo y si se les realiza la charla de inducción para conocer si se ejecuta bien el proceso de selección.

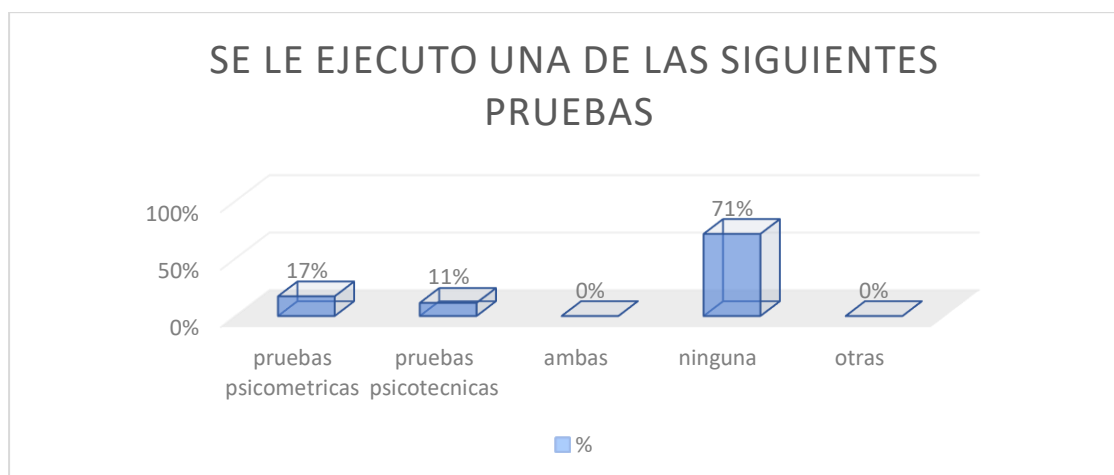


Figura 13. Pruebas ejecutadas

En la figura 17 se puede notar que a la mayoría (71%) de sus trabajadores ingresados no se le ejecuto las pruebas como se debe hacer en toda empresa al momento de contratar a un personal, puesto que esto ayuda a identificar ante qué clase de persona estamos tratando y a quienes vamos a contratar para la empresa, solo a 11% de ellos se les ejecuto dichas pruebas como son las psicotecnias, mientras que en las psicométricas fuer un 17% las cuales son las más esenciales para hacer un estudio tanto psicológico como también las aptitudes de cada uno de ellos.

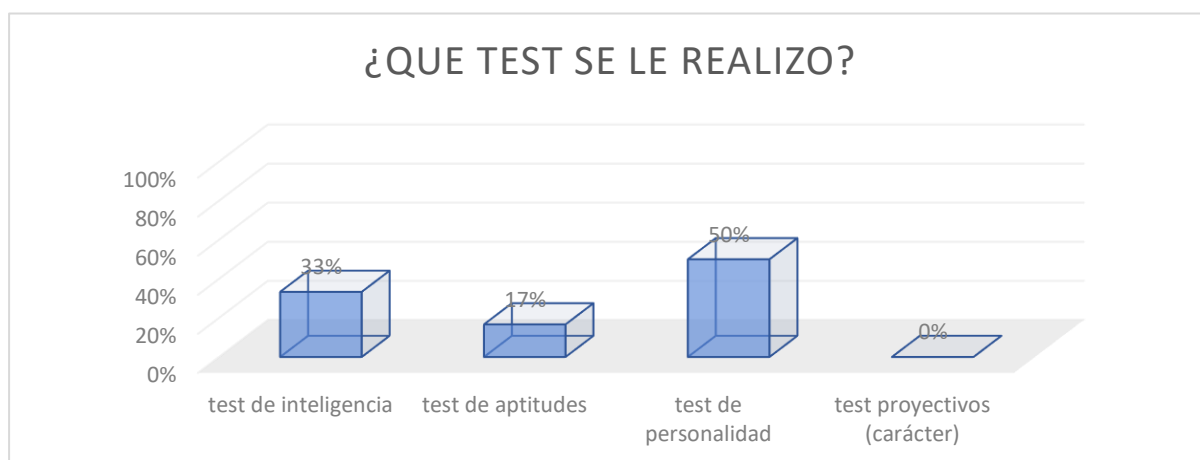


Figura 14. Pruebas psicométricas- que test se le realizo

Aquí se puede observar que los pocos que marcaron las pruebas psicométricas dicen que se le realizaron los siguientes test, un 50% dijo que fue el test de personalidad que serían solo 3 personas, el test de aptitudes obtuvo un 33% y personalidad un 17% pero a ninguno se le hizo un test proyectivo (carácter), esto da a conocer que si bien es cierto se está realizando estos test actualmente, pues no se les hace a todos para tener un mejor resultado , puesto que esta prueba es una de las más importantes para saber qué es lo que piensa el trabajador sin estar presionándolo en que responda algunas preguntas incómodas.

Según lo comentado por la psicóloga a través de la entrevista dijo que, si se aplican las pruebas psicométricas, como son el test de inteligencia, aptitudes y de personalidad, pero es verdad que ciertas veces los postulantes no pasan por esa fase ya que algunos vienen recomendados por el personal interno de la empresa o amigos del gerente.

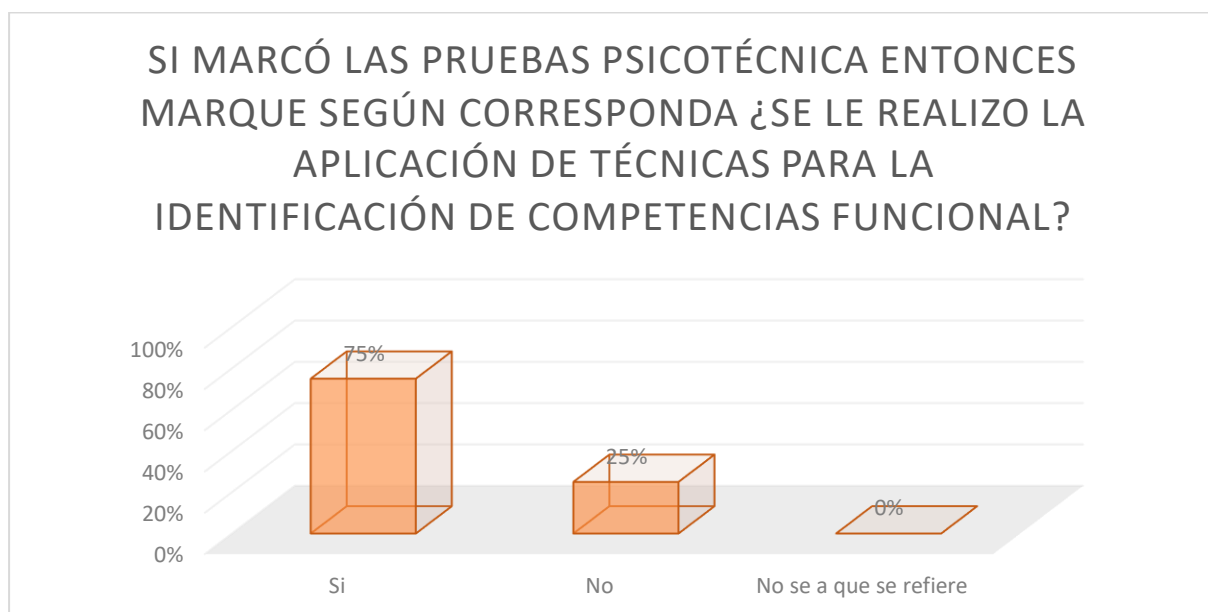


Figura 15. Pruebas psicotécnicas

En la figura 19 se observa que siendo solo 4 trabajadores que dijeron que, si se les realizaba las pruebas psicotécnicas, 3 de ellos son el 75% que respondieron que si se es realizo la aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcional, así como habíamos mencionado en la figura 13 que se le realizaron entrevista de trabajo por competencias, dando a conocer entonces que la empresa de cierta forma se centra en lo que es evaluar al postulante por como hace su trabajo. Pero en este punto la psicóloga dijo que no se centran mucho en lo

que eran las pruebas psicotécnicas si no en las psicométricas por lo tanto se puede notar en el número de trabajadores que marco esta opción.

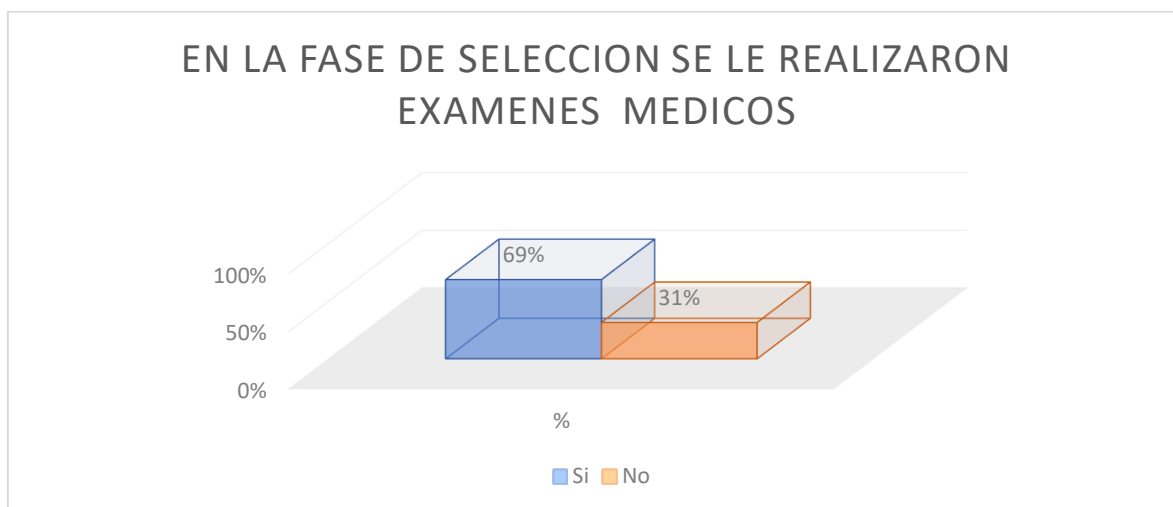


Figura 16. Exámenes médicos

A los trabajadores se les pregunto si se le realizaban exámenes médicos en la fase de selección por lo que la mayor parte (69%) respondió que sí, por lo tanto se constata que la empresa en lo que es el proceso de selección si está haciendo lo que se pide en esa fase, solo que debería ser el 100% y no solo una parte, para que así se puede saber qué es lo que cada persona tiene por algún imprevisto que se presente dentro de la empresa y socorrerlo de una manera idónea.

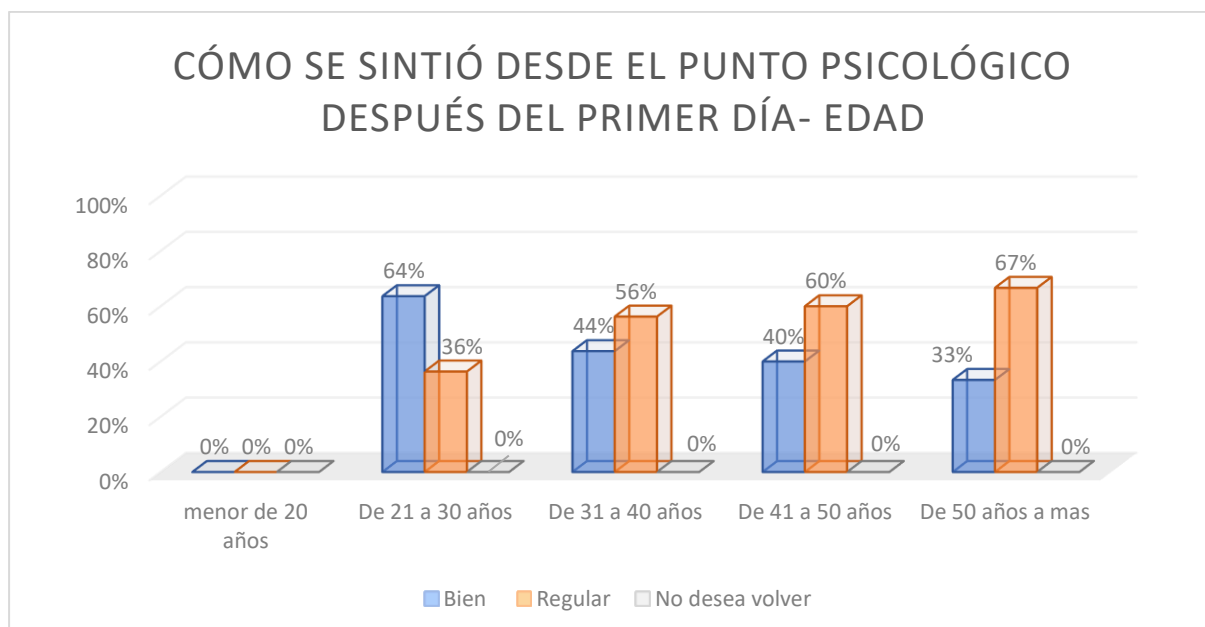


Figura 17. Cómo se sintió desde el punto psicológico después del primer día- edad

En la figura 21 notamos que el 64% se sintieron bien siendo estos de las edades de 21 a 30 años por lo que se les hace más fácil sociabilizar con cada uno de los trabajadores, mientras que las personas que tienen de 41 a 50 años y 50 años a más se sienten regular puesto que sienten que no encajan dentro de todos ellos al comienzo, por lo que eso podría ser un problema porque el trabajador puede ser muy bueno pero por causa de no sentirse bien psicológicamente afecta de ahí en adelante a como desempeñarse.

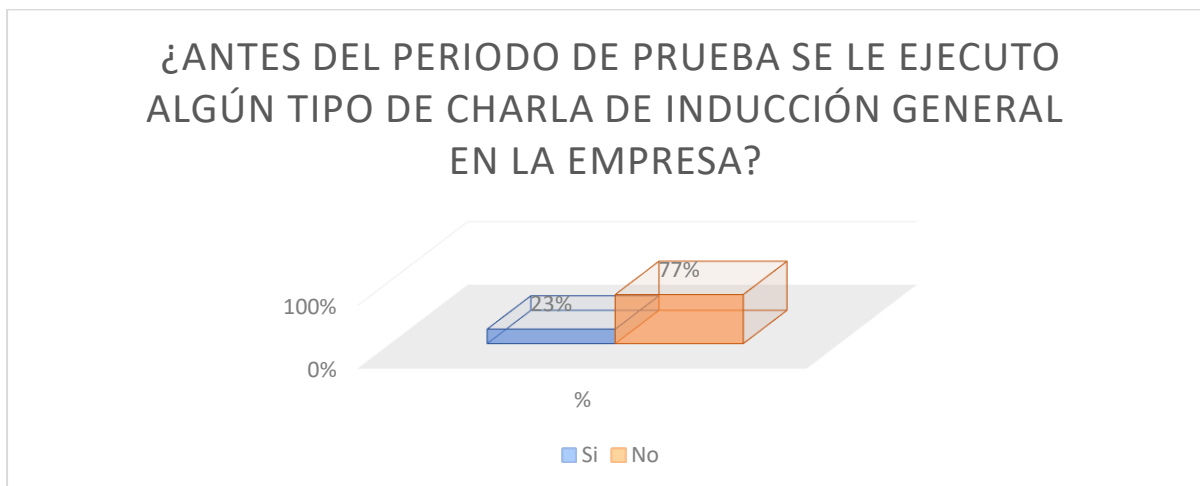


Figura 18. Charla de inducción

En la figura 22 se les pregunto si se les hizo alguna charla de inducción antes de comenzar a laborar en la empresa por lo que se obtuvo un alto porcentaje (77%) de que no se les realiza esa charla por este motivo es que los trabajadores se sienten inseguros y más las personas de una edad mayor como pudimos observar en la figura 19 , por lo que es de esencial importancia realizar esta charla para presentar al o a los nuevos integrantes de la empresa para que así todo se conozcan y sepan a qué puesto pertenece cada trabajador.

En esta etapa siendo la fase final se encuentran las pruebas psicométricas las cual evalúa el comportamiento humano, verificando las aptitudes para ver cómo se comportara en la forma de trabajo más adelante, dentro de estas prueba se encuentran los test que se clasifican en test de inteligencia, test de aptitudes, test de personalidad, test proyectivos para tener un mejor perfil del candidato, luego está la prueba psicotécnica que se realiza para ver las aptitudes, conocimientos, destrezas y habilidades pudiendo asi elegir al mejor candidato para el puesto requerido.

Por lo tanto, luego de haber conocido el proceso de selección de la empresa “Eac Ingenieros Srl”, se dio que tiene lo siguiente:

- Se realizan pruebas psicotécnicas y psicométricas pero las cuales no se les realiza a todos los postulantes

- Se puede observar que la empresa si realiza los exámenes médicos
- En su primer día se encuentran regular siendo esto las personas mayores de 31 años por lo que un porcentaje alto
- Antes del periodo de prueba no se le hace a la mayoría ninguna charla de inducción.
- Esta es la fase final del proceso por lo que aquí se debe elegir al postulante con las mejores características y cualidades para el puesto de trabajo, pero la empresa no elige correctamente puesto que no realizó bien todo el proceso de R&S.
- En la fase de la selección pasa por entrevistas con la psicóloga, luego al posible candidato se le piden exámenes médicos y al que lo hizo se le revisa cada uno de los resultados para que así finalmente el candidato pasa por una entrevista con el gerente para que así pueda ser seleccionado para el puesto de trabajo que se requiere.

Basados en lo indicado por Dessler (2009) citado por Zuñiga Lizarraga, (2016) y tomando en cuenta que el objetivo es conocer el proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa, se debe tener en cuenta algunos criterios para asegurar que las pruebas que conforman la selección, con las que se evalúan a los candidatos, son las aptas para seleccionar a la persona indicada, que tendrá el desempeño esperado en el puesto una vez se incorpore al trabajo. Por lo que, para conocer a los mejores candidatos, las empresas utilizan diferentes técnicas de selección tales como test de aptitudes, pruebas de naturaleza técnica o profesional, exámenes de conocimientos o habilidades, psicológicos, de personalidad y entrevista de selección (Chiavenato, 2013). En la empresa se observa que si realiza pruebas como son las psicométricas y las psicotécnicas para evaluar al postulante y obtener resultados confiables, en otras palabras, la fase de selección también puede explicarse como el proceso de entrevistar a los postulantes y evaluar sus cualidades, que se necesitan para un trabajo específico para después elegir el candidato adecuado para el puesto de trabajo. Darkoh, (2014).

Al realizar una buena selección la empresa más adelante no se verá afectada ya que en todo el proceso se gasta una cierta cantidad de dinero y tiempo, puesto que si no se seleccionó al candidato adecuado todo lo invertido habrá sido en vano, por lo tanto al realizar una buena selección de personal da una garantía a la empresa de que los trabajadores seleccionados tendrán una actitud correcta y buena, por lo que generará que haya un buen rendimiento y la empresa estará satisfecha con los resultados.

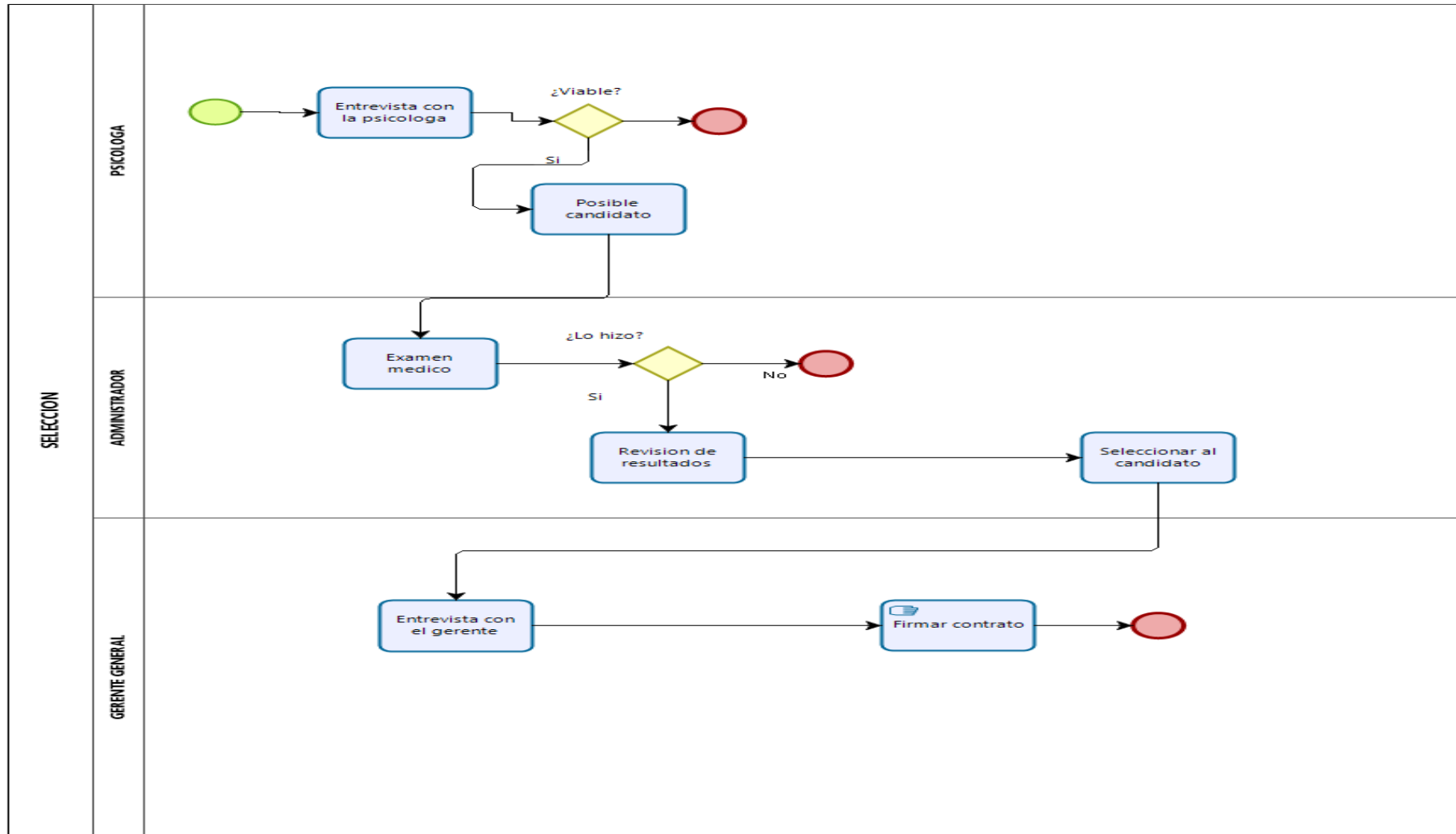


Figura 19. Flujograma de selección actual de la empresa

VI. Propuesta

A partir del análisis del capítulo de resultados, se llegó a la conclusión que el proceso de reclutamiento y selección de personal en la actualidad no es eficaz en muchas de sus fases al momento de evaluar a los postulantes, de esta manera no proporciona a la organización el personal calificado que requiere para alcanzar sus objetivos. Al comienzo de la investigación se tuvo la oportunidad de conversar con el gerente de la empresa, el cual manifestó que en la empresa no cuentan con el personal calificado porque cada cierto tiempo deben hacer un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal.

Debido a que hoy se está pasando por un aislamiento social obligatorio, a causa del COVID-19 y buscando así contener la propagación del nuevo coronavirus, se están proponiendo la adaptación de los procesos de reclutamiento y selección del personal, una de estas propuestas consiste en la adaptación digital (Gestión, 2020).

La adaptación de las empresas a la digitalización constituye una tendencia que se ha venido dando en los países para la gestión del reclutamiento y selección de personal en estos últimos meses; y aunque este no es el problema en torno al cual gira esta investigación, es importante mencionarlo. También es importante tener en cuenta que las diferentes herramientas tecnológicas que han permitido la eficacia de la gestión del proceso de reclutamiento y selección.

Por lo tanto, hoy en día hay una tendencia que resulta a la par destacada en todos los países y es la de ofertas de trabajo que se han gestionado a través de plataformas online, como revela el caso de Indeed, pero también el de otros portales. La gestión del reclutamiento y selección de personal en la forma digital plantea significativos retos tanto para los expertos como para las empresas y esto precisa en la ejecución de diferentes herramientas tecnológicas que aceleran el trabajo de los reclutadores, iniciando por la recopilación de los posibles candidatos (Bizneo, 2020)

La base del reclutamiento online es contar con un software especializado o a través de las redes sociales, y por lo que los reclutadores al momento de pasar a la fase de la selección se sirven de recursos como las video entrevistas para evaluar a los diferentes aspirantes. Consecuentemente, el manejo de los equipos digitales para el reclutamiento, selección y la contratación digital resultan más ventajosos y efectivos cuando la empresa ha digitalizado de igual manera a todas sus áreas de actividad.

A continuación, se detalla la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa “Eac Ingenieros Srl”.

Fases en un plan de reclutamiento y selección de personal

Análisis de necesidades

Este es el primer paso en todo proceso de reclutamiento y selección de personal el cual se analiza las necesidades de la empresa, conociendo cuales son los puestos a cubrir, las funciones que se desarrollarán, cuál es el papel que tienen en el desarrollo de la organización y en el logro de los objetivos que se ha propuesto la empresa.

Aquí se realizan la descripción concreta de las tareas de cada uno de los perfiles, responsabilidades y características que se debe tener dependiendo del puesto que se necesite ocupar, que incluyen dos partes:

- Un resumen de las responsabilidades del cargo
- Una lista de las funciones principales que el empleado debe desempeñar.

Por lo tanto, para tener un buen análisis de las necesidades se debe elaborar un perfil de un puesto de trabajo utilizando los siguientes puntos:

Análisis del puesto

Aquí se debe ser específico detallando el cargo, funciones y tareas claves que deberá realizar el posible trabajador. Así más adelante se evitará reclutar a personas que no van con el perfil del puesto y no habrá gastos adicionales ni pérdidas de tiempo.

Descripción del puesto

Se debe definir el propósito exacto del puesto de trabajo con el objetivo de conseguir las metas de la empresa, se debe ser explícito en el desempeño que se busca en el individuo y como es la forma en que se medirá su productividad de tal modo que se evitará contratar a alguien que no tenga el rendimiento que la empresa necesita.

Funciones del cargo

Es aquí donde se va a detallar las funciones, tareas y actividades incluidas en el puesto para analizar al posible candidato realizando una lista de responsabilidades colocándolas según su importancia. Se debe dar preferencia a las habilidades que se necesitan para cubrir el cargo así se podrá saber qué es lo importante y que es lo irrelevante.

Formación exigida

Se debe incluir los conocimientos mínimos que se requiere para el correcto desempeño del puesto, tomando los siguientes aspectos:

- Examinar el puesto de trabajo, no al postulante
- Evaluar de forma periódica la vacante, para los requisitos del puesto.

- Actualizar los perfiles, aquí es donde las empresas deben siempre estar en constante cambio, por lo que estos se deben adaptar a las nuevas demandas que se presentan en la empresa.

En esta parte del proceso es donde se debe considerar todos los puntos expuestos tanto para los nuevos puestos como los que ya existen, pero están por ser cubiertos.

Perfil de los trabajadores:

En la empresa se dividirán en dos formas a los trabajadores los cuales son:

Tabla 5

Distribución de personal

JEFATURA	OPERATIVA
Administrador	Almacenero
Ingeniero Mecánico	Personal de logística
Ingeniero Civil	Soldadores
Ingeniero Electricista	Caldereros
Ingeniero de Seguridad	Albañiles

JEFATURA

- **ADMINISTRADOR:**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Buen comunicador
- ✓ Habilidades de liderazgo
- ✓ Tomador de buenas decisiones
- ✓ Conocimientos técnicos
- ✓ Habilidades como negociador
- ✓ Empático
- ✓ Entusiasta

FUNCIONES:

- ✓ Proponer Directivas, Normas y Procedimientos administrativos para la efectiva utilización de los recursos y patrimonio de la entidad y asegurar su cumplimiento para posibilitar un mejor desenvolvimiento operativo de las Oficinas que la conforman. Es decir, el administrador debe tratar de mejorar el proceso que lleva a cabo la empresa día a día, en este caso la empresa se dedica a abastecer de material

de construcción a distintas entidades de construcción, por lo que el administrador tiene que optimizar resultados.

- ✓ Dirigir y supervisar la gestión de los sistemas administrativos, promoviendo la mejora continua de los mismos. Es decir, mejorar los procesos operativos de la empresa, como la reducción de costos de oportunidad.
- ✓ Participar, en coordinación con la Unidad de Planeamiento y Presupuesto, en las fases de programación y formulación presupuestaria. De esta manera la persona que ocupe el cargo de administrador estará presente en la coordinación y supervisión de los procesos de planeamiento y presupuesto de la empresa.
- ✓ Supervisar la ejecución del plan anual de contrataciones y adquisiciones, así como mantenimiento, conservación de equipos, maquinarias e instalaciones, de control patrimonial. El documento que la empresa posea habrá tenido que ser revisado por el administrador. Es este documento se encuentra de manera planificada los procesos de selección que posee la empresa.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de recursos para el pago de las obligaciones y presentar propuestas de racionalización de gastos, en el marco de las disposiciones presupuestarias vigentes.
- ✓ Presentar y sustentar la información contable, presupuestal, financiera y logística de la institución.
- ✓ Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato

REQUISITOS ACADEMICOS:

- ✓ Licenciado en administración de empresas
- ✓ Persona con experiencia en todos los programas de Microsoft (Word, Excel, Power Point)
- ✓ Dominar finanzas
- ✓ Universitarios

EXPERIENCIA LABORAL

- ✓ Experiencia laboral mínimo de 4 años

- **INGENIERO MECÁNICO:**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Saber gestionar equipos
- ✓ Habilidad en las asignaturas de matemáticas y tecnología.
- ✓ Interés por estar al día en todo lo que se refiere a productos tecnológicos.
- ✓ Disponibilidad para asumir responsabilidades.

- ✓ Capacidad para resolver problemas y para trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para transmitir de manera sencilla información especializada.
- ✓ Habilidad para investigar, redactar y presentar informes.

FUNCIONES:

- ✓ Diseñar e instalar equipos mecánicos o térmicos, entre los equipos mecánicos de los cuales el ingeniero debe conocer el manejo son la escrepa, la pavimentadora y la compactadora, maquinarias que sirven para brindar los servicios más solicitados a la empresa.
- ✓ Planear y dirigir operaciones de manufactura y mantenimiento de maquinaria, es decir la persona encargada de este puesto tiene que conocer técnicas de mantenimiento de la maquinaria para que tengan un eficiente funcionamiento.
- ✓ Evaluar y optimizar procesos de conversión de energía, ya que es necesario para la empresa reducir gastos en energía.
- ✓ Desarrollar modelos matemáticos y computacionales (AUTOCAT).
- ✓ Participar en la planeación y ejecución de proyectos o investigaciones relacionados con sistemas térmicos o mecánicos

REQUISITOS ACADEMICOS:

- ✓ Licenciatura en ingeniería mecánica
- ✓ Saber manejar el AUTOCAT

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Experiencia laboral mínimo de 4 años
- **INGENIERO CIVIL:**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Capacidad para detectar las actividades que requieran de mayor prioridad en la obra.
- ✓ Conocimiento general acerca de los materiales, herramientas y maquinarias
- ✓ Autoridad y liderazgo
- ✓ Actualizado a los criterios vigentes
- ✓ Persona organizada y metódica

FUNCIONES:

- ✓ Saber elaborar planos (utilizando programas computarizados o dibujando en papel), entre los planos que deben elaborar por ser mas solicitados a la empresa están los planos verticales u horizontales, los planos de instalaciones y los planos de acabados y detalles.

- ✓ Manejar el programa de SAP (modelar estructura), ya que la empresa hace uso de este software para gestionar sus procesos y facilitar el uso de los datos.
- ✓ Manejar AUTOCAT.
- ✓ Tener experiencia en ramas de estructura.
- ✓ Ser capaz de trabajar en equipo, ya que es una de las características principales de la empresa el trabajo colaborativo.
- ✓ Haber sido residente.
- ✓ Verificar que se cumplan diariamente las evaluaciones de obra y evitar retrasos en el proyecto, ya que por lo general la empresa pacta con el cliente la fecha de entrega se hace necesario que el proyecto sea entregado a tiempo.
- ✓ Supervisar y coordinar elaboración de los planos de construcción o definitivos de la obra.
- ✓ Comprobar la calidad de los materiales y equipos a utilizar en la obra.

REQUISITOS ACADEMICOS:

- ✓ Licenciatura en ingeniería civil
- ✓ Saber manejar el AUTOCAT

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Tener 4 años de experiencia.
- **INGENIERO ELECTRICISTA:**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Ser capaz de trabajar en equipo
- ✓ Tener buenas habilidades de comunicación para la redacción
- ✓ Poseer una mente analítica y lógica, para ayudar a resolver los problemas
- ✓ Saber mantener la calma cuando se trabaja bajo presión
- ✓ Aptitudes para el diseño asistido por ordenador.

FUNCIONES:

- ✓ Utilizar técnicas de diseño asistido por ordenador (CAD), puesto que la empresa hace uso de este programa para analizar y documentar representaciones de objetos físicos.
- ✓ Capacitar al personal técnico del área, dentro del plan de la empresa esta capacitación se dará cada quince días.
- ✓ Coordinar todas las etapas de un sistema eléctrico
- ✓ Controlar equipos de generación y utilización de energía
- ✓ Diseñar, construir y mantener redes de distribución
- ✓ Participar en los procesos de fabricación y producción en la industria eléctrica.

REQUISITOS ACADEMICOS:

- ✓ Licenciado en ingeniería eléctrica
- ✓ Practicas pre profesionales
- ✓ Prácticas profesionales

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Tener 4 años de experiencia.

- **INGENIERO DE SEGURIDAD**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Competencia Técnica
- ✓ Adaptabilidad y Logro
- ✓ Liderazgo
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Actualización Continua

FUNCIONES:

- ✓ Evaluación de condiciones de seguridad, entre las condiciones de seguridad que tendrá que evaluar en la empresa están las condiciones ergonómicas y psicosociales.
- ✓ Conocimientos sobre los equipos y sus formas de operarlos.
- ✓ Ejecución de sistema de seguridad y salud ocupacional, documento que será asignado por la empresa al ingeniero de seguridad.
- ✓ Identificar deficiencias de los equipos de trabajo.

REQUISITOS ACADEMICOS:

- ✓ Licenciado en ingeniería
- ✓ Certificación de la Asociación de Seguridad y Salud Ocupacionales.
- ✓ capacitaciones sobre temas de seguridad y salud ocupacional para el personal de la empresa.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Tener 4 años de experiencia.

OPERATIVA

- **ALMACENERO:**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Persona responsable.
- ✓ Conocer técnicas de almacenamiento
- ✓ Manejar información confidencial
- ✓ Capaz de tomar decisiones

- ✓ Habilidades de negociador
- ✓ Buenas relaciones externas e internas

FUNCIONES:

- ✓ Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos de almacén, debe conocer que la empresa posee materiales, tales como. Hormigón armado, varillas corrugadas, vigas metálicas, bloque prensado, etc.
- ✓ Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén, debe conocer que en la empresa maneja el sistema de codificación GTIN.
- ✓ Elaborar órdenes de compra.
- ✓ Mantener actualizados los sistemas de registros.
- ✓ Clasifica las cargas para ser ubicadas en el lugar y posición correctos del almacén
- ✓ Manejar cardets para realizar inventarios, de esta manera se lleva un registro claro de cada unidad que ingresa y sale de la empresa.
- ✓ Contrastar el albarán de entrega de mercancía del proveedor con la orden de compra.
- ✓ Controlar el stock de mercancías.
- ✓ Cargar y descargar las mercancías que se reciben.
- ✓ Actualizar el inventario, la empresa actualiza el inventario dos veces al año.
- ✓ Comprobar, cotejar y marcar la mercancía que entra en el almacén.
- ✓ Paletizar adecuadamente toda la mercancía para su salida del almacén.
- ✓ Clasificar las cargas para ser ubicadas en el lugar y posición correctos del almacén.
- ✓ Archivar requisiciones de mercancías, requisiciones de compras, guía de despacho y órdenes de entrega.

REQUISITOS ACADEMICOS:

- ✓ Tener cursos de ventas.
- ✓ Manejar Excel nivel intermedio - alto.
- ✓ Ingles intermedio-alto

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Experiencia laboral mínimo de 2 años

- **PERSONAL DE LOGÍSTICA**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Saber gestionar equipos
- ✓ Alta capacidad de organización
- ✓ Capacidad de análisis

FUNCIONES:

- ✓ Prever y satisfacer las necesidades de la empresa relacionadas con la producción.
- ✓ Controlar el almacenaje, transporte y distribución asegurando así que el cargamento se traslade de forma eficiente y cumpliendo la normativa que posee la empresa.
- ✓ Supervisar el transporte.
- ✓ Reducir costes y tiempos.
- ✓ Coordinar la cadena de suministro.
- ✓ Garantizar la calidad del servicio.
- ✓ Organizar el trabajo de su equipo.
- ✓ Distribución de productos, mano de obra y recursos financieros.
- ✓ La organización de un servicio al cliente consistente, ya que la empresa tiene como filosofía las 3 CS.
- ✓ Saber manejar una orden de compra.
- ✓ Manejar los productos de calidad.
- ✓ Controlar y hacer un seguimiento del stock, llevando un registro de los productos que salen y entran al almacén de la empresa.
- ✓ Monitorear y optimizar el rendimiento de las operaciones para reducir tiempos y costes, la empresa se caracteriza por poner en práctica los principios Harrington.

REQUISITOS ACADEMICOS:

- ✓ Fluidez de distintos idiomas
- ✓ Manejo de software específico y recursos informáticos
- ✓ Formación especializada en logística y transporte

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Experiencia laboral mínimo de 3 años

- **SOLDADORES:**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Capacidad para trabajar con gran exactitud.
- ✓ Tener las manos fuertes.
- ✓ Capacidad de concentrarse en el trabajo de soldadura durante mucho tiempo seguido.
- ✓ Buena vista y buen oído (para detectar variaciones en los ruidos y crujidos de los materiales).
- ✓ Aptitud física para levantar y transportar el equipo, subir escaleras y meterse en espacios reducidos.
- ✓ Ser capaz de trabajar sin demasiada supervisión.

- ✓ Ser capaz de seguir instrucciones técnicas con exactitud.
- ✓ Conocimiento técnico de los diferentes materiales que se pueden utilizar.

FUNCIONES:

- ✓ Interpretar la información contenida en documentaciones técnicas simples, administrativas, para preparar, unir y esmerilar componentes a soldar.
- ✓ Interpretar y aplicar información en los procesos involucrados en las uniones soldadas y cortes de materiales.
- ✓ Considerar las deformaciones que sufren los materiales al ser soldados y cortados.
- ✓ Acondicionar materiales a soldar y/o cortar y los consumibles a utilizar.
- ✓ Aplicar las técnicas de soldadura sobre los equipos eléctricos por arco, empleando método de trabajo y calidad de producto.
- ✓ Aplicar las técnicas de corte de materiales por medio de equipos oxicortes y de corte por plasma, empleando método de trabajo y calidad de producto.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Experiencia laboral mínimo de 3 años

- **CALDEREROS**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Óptima movilidad física y un grado de esfuerzo físico medio

FUNCIONES:

- ✓ Leer e interpretar planos o especificaciones de tuberías o calderería.
- ✓ Realizan el trazado de placas, hojas de metal u otro material de metal pesado, y marcan líneas para el doblado y corte sobre la pieza a trabajar, utilizando transportadores, compases e instrumentos de dibujo o plantillas.
- ✓ Montan e instalan la tubería y otros productos de metal pesado.
- ✓ Someten a prueba las estructuras terminadas.
- ✓ Verificar los productos fabricados, operando los instrumentos de medida, utilizando procedimientos definidos y según las especificaciones establecidas
- ✓ Realizar el mantenimiento de primer nivel en máquinas y equipos de Soldadura y Calderería, de acuerdo con la ficha de mantenimiento

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Experiencia laboral mínimo de 3 años

- **ALBAÑILES:**

CARACTERISTICAS:

- ✓ Óptima movilidad física y un grado de esfuerzo físico alto

- ✓ Capacidad para trabajar en equipo

FUNCIONES:

- ✓ Asistir a profesionales y operarios de máquinas en proyectos de construcción
- ✓ Montar y desmontar andamios, rampas.
- ✓ Descargar y transportar materiales de construcción.
- ✓ Preparar y aplicar materiales de construcción para construir estructuras o llenar huecos (como cemento).
- ✓ Alisar y nivelar hormigón nuevo u otros materiales.
- ✓ Colocar señales de tráfico cuando proceda.
- ✓ Experiencia en trabajar con equipamiento como apisonadoras de zanjas, taladradoras, martillos neumáticos, etc.
- ✓ Conocimientos sobre la mezcla y el vertido de materiales de construcción (hormigón, arena, lechada, etc.).
- ✓ Conocimientos de ingeniería básica y principios y métodos de construcción.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Experiencia laboral mínimo de 3 años

RECLUTAMIENTO

Aquí es en donde se busca a los mejores candidatos para cubrir las vacantes que se están dando a conocer al mercado laboral por lo que se desarrollan distintas operaciones para la búsqueda de perfiles; puede ser con la publicación de ofertas laborales con el reclutamiento interno y externo o a través de headhunters (personas especializadas en la búsqueda de personas con el perfil que se requiere para el puesto).

Uno de los aspectos más significativos en esta fase es la forma en que se transmite el mensaje para que pueda llegar a todo el público objetivo, es decir, que la oferta y los requerimientos sean claros y que el ofrecimiento sea competitivo.

La redacción de la vacante es muy importante para llegar al punto de la contratación de personal, y si la descripción del trabajo no es la adecuada en un primer impacto, lo más probable es que el candidato ideal no tomara en cuenta la oportunidad de trabajo que se está presentando. Por lo tanto, se debería tener en cuenta lo siguiente al publicar la vacante:

1. Se debe utilizar **palabras clave** en el título y en la descripción, entonces sobresaldrá y se hará más fácil clasificarlos en los buscadores.
2. La **información sobre la vacante** debe ser clara y concisa.

3. Para describir el puesto de trabajo se debe utilizar un **lenguaje claro y que llame la atención** al aspirante. Se debe colocar no menos de tres tareas a realizar, ni más de siete. También se debe tener en cuenta que algunos candidatos suelen valorar otros factores además de la remuneración económica, como es la estabilidad del tiempo de trabajo, la filosofía de la compañía, la flexibilidad de horarios con los que puede llegar a contar.
4. Se debe describir los **requisitos** como experiencia, nivel académico, cursos, certificaciones. Por lo tanto, se debe distinguir entre los que son indispensables para el puesto y aquellos que solo son complementarios que también se desea tenga el candidato.
5. Aquí también se debe especificar el salario, prestaciones, lugar de trabajo, horarios y que tipo de contrato se firmara luego de ser seleccionado el candidato.
6. Las ofertas de trabajo se deben publicar en los canales en los que los candidatos están más activos como redes sociales, lugares especializados o la web que tenga la empresa.
7. Se debe crear claramente los canales de recepción de currículums, pero antes de todo verificar que, si deban funcionar de manera adecuada porque a veces, los correos electrónicos con las postulaciones se van al Spam.
8. Las descripciones que se hacen para las campañas deben ser adecuadas y para el puesto que se está buscando, lo que se debe evitar es que se copie y se pegue alguna descripción de alguna búsqueda anterior.

En este punto del proceso, es donde la empresa hace la publicación de las vacantes las cuales se desean ocupar, por lo tanto el tiempo de la convocatoria será de 15 días hábiles, a través de las plataformas mencionadas y/o redes sociales ya que hoy en día todas las personas están pendientes de que es lo que se publica diariamente, pasado ese tiempo las hojas de vida serán recepcionadas en 7 días hábiles, ya sea físico u online, luego se les contactara a todos los que hayan cumplido con los requisitos que se describió en la convocatoria para que puedan continuar con el proceso.

Los recursos que se utilizaran en esta parte del proceso son las redes sociales, correo electrónico de la misma empresa, radio y las bolsas de trabajo, también se solicitara del recurso humano para que reciba las hojas de vida tanto física como virtual, siendo el mismo en contactar a las personas que pueden llegar a ser aptos, por lo que esta persona será alguien capacitado para así entrar a la siguiente etapa sin ningún problema.

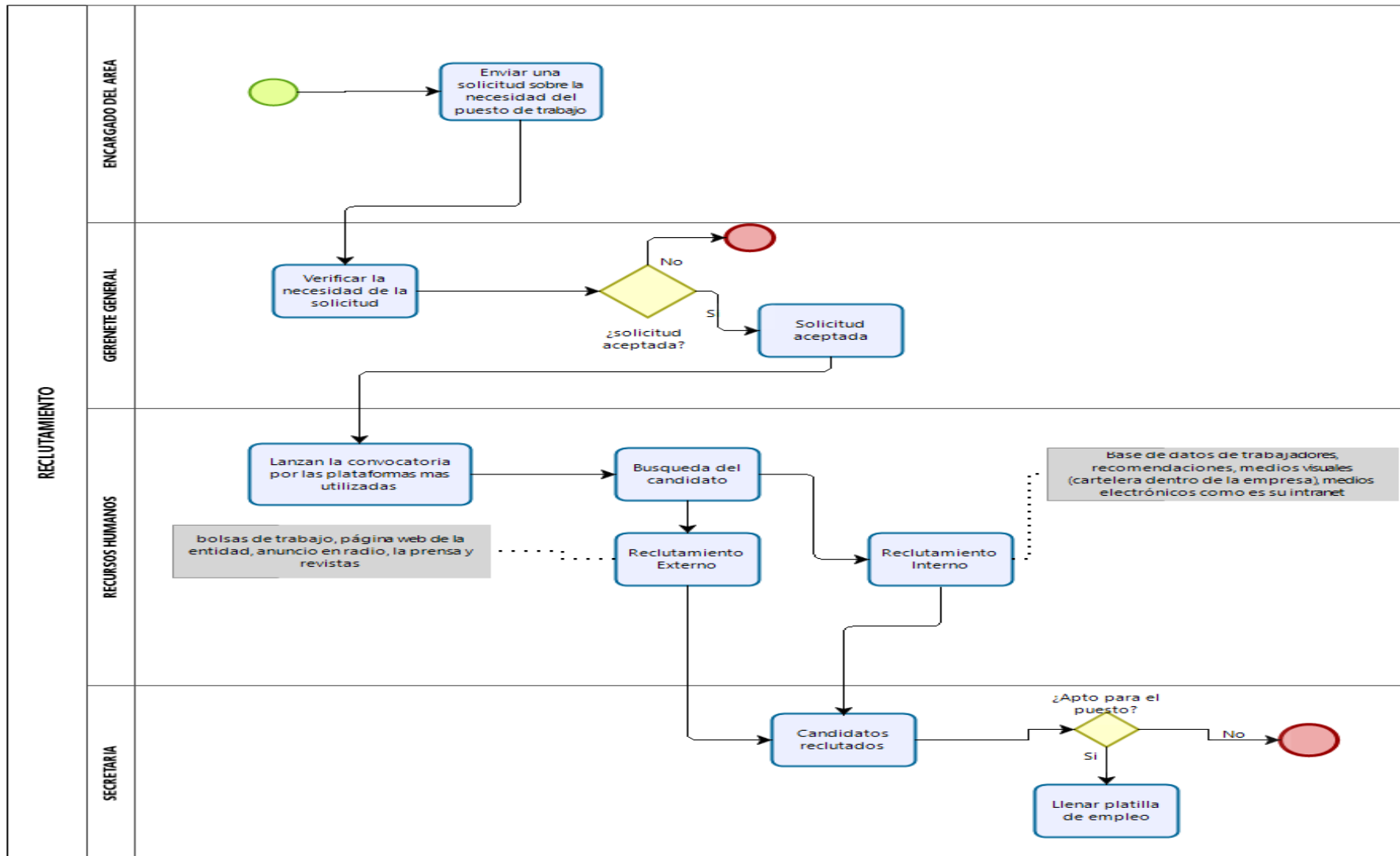


Figura 20. Flujograma de reclutamiento

PRE SELECCIÓN

En este punto es donde se deben verificar cada uno de los datos que los postulantes colocan en sus hojas de vida para así descartar a las personas que no van de acuerdo con el perfil que se necesita para el puesto de trabajo.

1. La recepción de curriculum vitae mediante la vía digital, para evitar la recepción de hojas físicas.
2. Tener un filtro automático de candidatos que así les permita ir descartando los que no cumplen con los requisitos pedidos.
3. Luego los candidatos preseleccionados deben pasar por su primera entrevista con el administrador para informar funciones del puesto y conocer las expectativas del postulante.
4. En este punto de la preselección se debe escoger a los postulantes según el perfil requerido para el puesto.

En esta parte del proceso solo será de 5 a 7 días hábiles para revisar cada una de las hojas de vida que se recibieron durante la convocatoria y luego pasarla por un filtro donde se pueda clasificar quien puede estar apto y quien no, y eso se evaluara mediante los requerimientos que se pidieron y dependiendo del puesto, por lo tanto, aquí en este punto se ira descartando a personas con baja posibilidad de ocupar el puesto, para luego pasar una entrevista con el administrador.

Los recursos que se utilizará seguirán siendo la persona que recibió las hojas de vida, también el administrador, hojas donde el postulante una vez presentado deberá llenar como plantilla de postulación para el puesto y lapiceros para llenar dichas hojas. Pero si se hace virtualmente, se creará una pestaña en la página web de la empresa donde coloquen dicha hoja para llenarla virtualmente.

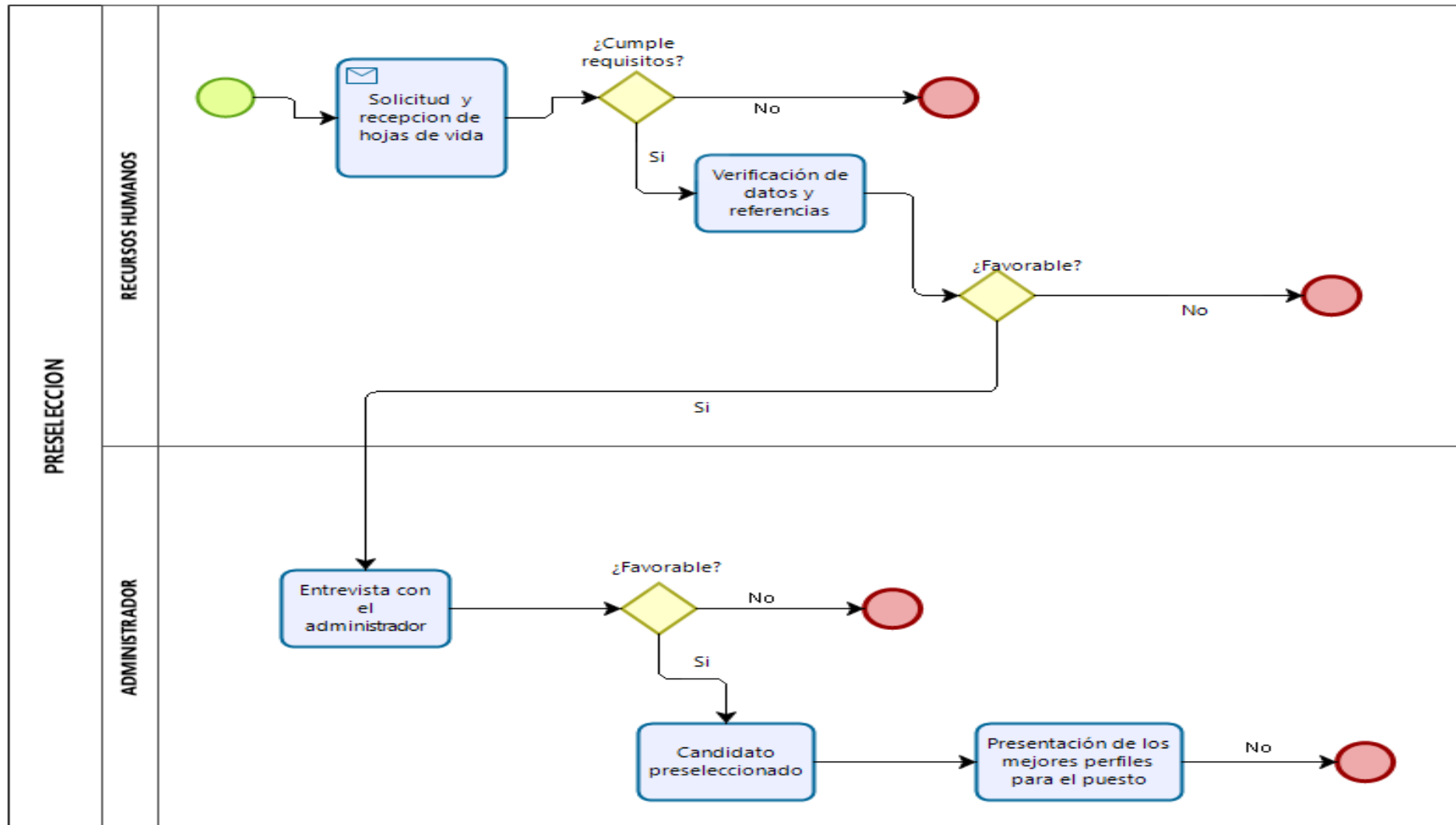


Figura 21. Flujograma de preselección

SELECCIÓN

Es aquí el momento de elegir al candidato que mejor se acople al perfil, pasando una serie de pruebas en las que se podrá evaluar con las pruebas psicométricas y las pruebas psicotécnicas las cuales se puede profundizar a cada uno de las personas que fueron preseleccionadas para esta fase final.

En esta parte de la fase se realizan las entrevistas que se hacen cara a cara con cada uno de los postulantes lo que viene a ser el último filtro que se pasa en este proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto, es necesario que al finalizar esta etapa ya se pueda tener una respuesta para así escoger dentro de todos, el mejor perfil para el puesto de trabajo.

Lo que se debe evaluar en este punto de la selección es la experiencia, las aptitudes y la personalidad los cuales son elementos fundamentales para saber frente a qué candidato estamos.

Las técnicas que se utilizarán en este punto serán 3 de las cuales son las más utilizadas en las pruebas de selección:

Pruebas profesionales (conocida como prueba de conocimiento)

El objetivo es identificar cada uno de los conocimientos de cada candidato que están postulando para obtener el puesto, en estas pruebas los postulantes tendrán que enfrentarse a trabajos muy semejantes a los que haría si es que llega a ocupar el puesto.

La forma de evaluación es de la siguiente manera apto/ no apto para asumir el puesto.

Una de las recomendaciones que se da es que se asegure que el postulante haya entendido claramente en que consiste el ejercicio que tiene que realizar y cuál es el resultado que se le está pidiendo, medir el tiempo en que se está realizando la tarea dejada.

Finalmente se debe evaluar no solo el resultado como tal si no también el proceso que se hizo para llegar a terminar lo que se le pidió.

Estas pruebas se realizarán dependiendo de qué es lo que se requiera en cada puesto de trabajo

Test de personalidad

El objetivo de esta prueba es observar cómo es que el postulante reacciona ante determinadas situaciones, observando cuáles son sus expectativas, interés y así observar si es que va con el perfil del equipo al que se le va a incluir. Aquí se debe ser lo más sincero posible ya que es más fácil detectar las incoherencias que hay.

Aquí existen dos tipos de inteligencia, pero para esta propuesta se utilizará el test proyectivo porque en ella se puede plantear las situaciones con las respuestas abiertas lo cual permite examinar la capacidad de plantear soluciones ante alguna situación que se presenta.

Para obtener resultados sobre la personalidad de los aspirantes el mejor test que se puede realizar en estos casos sería el de Cleaver el cual ocupa una aceptación en el campo de los recursos humanos, por lo tanto, a través de este test se lograra obtener una mejor descripción de la personalidad de cada individuo enfocándose en el trabajo en equipo y su capacidad social para interactuar con los demás. En este test se colocan escenarios hipotéticos para así observar cómo es que el individuo actuaría frente a esas situaciones. Esta prueba da como resultado sobre la influencia para persuadir, la constancia que tiene el postulante, el compromiso que se le pone en los proyectos y observar los valores que tiene cada uno de ellos.

Ejemplos de ítems de un cuestionario de personalidad	
• Evito criticar a la gente y a las ideas	Sí; Término medio; No
• Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto	Sí; Término medio; No
• No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento pronto	Sí; Término medio; No

Figura 22. Test de Personalidad

Fuente: extraído de https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16_II%20Proceso%20de%20seleccion.pdf

Nota: Ejemplo de un test de Personalidad.

También se puede realizar el test de Moss, esta prueba psicométrica es propicia para un puesto de trabajo que requiere la responsabilidad de supervisión y control. Esta prueba consta de 30 preguntas que evaluarán a los postulantes para saber si son aptos para estos cargos.

Las áreas que esta prueba se encarga son las siguientes:

1. Habilidades en la supervisión
2. Relaciones sociales
3. Sentido común y tacto con el personal subordinado
4. Capacidad de persuasión e influencia positiva
5. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales

La prueba se puede realizar en forma individual o grupal y esta solo dura de 15 a 20 minutos. (ver el anexo 6)

Lo que se recomienda a la hora de realizar este tipo de test de personalidad es:

- ✓ Medir el tiempo en que se realiza ya que se tiene un tiempo determinado para realizarlas.
- ✓ Observar cuanto tiempo se demora el postulante al momento de llenar una pregunta, por lo mismo determinar que si se llega a bloquear en alguna pregunta se debe comprender que a cualquier persona le puede pasar.

- ✓ Todas las dudas deben ser despejada antes de comenzar el test, una vez comenzada no se podrá solucionar nada.
- ✓ Las pruebas se corrigen a través de plantillas, por lo que no se logra verificar la tasa de aciertos al comienzo o al terminar.
- ✓ Se debe explicar de una manera clara y concisa las instrucciones con la finalidad de que el postulante llene adecuadamente el test.

Por lo tanto, tener el personal idóneo en el área precisa puede llegar a optimizar los recursos y evitar la merma de los mismos, es por eso que aquí está la importancia de filtrar correctamente durante el proceso de selección de personal con pruebas psicométricas laborales acordes al perfil y necesidades de la compañía.

Test psicotécnicos (test de inteligencia y aptitudes)

En estos test es muy difícil que se pueda llegar a manipular las respuestas que se obtuvieron puesto que se basan en ejercicios de habilidad mental.

- **Test de inteligencia**

La inteligencia factor “g” evalúa el potencial intelectual en términos de abstracción. Están libres de lenguaje y por tanto del influjo cultural.

Realice el siguiente ejemplo. Tenga en cuenta que puntos, círculos y palitos tienen movimientos independientes y rotan tanto a la izquierda como a la derecha. Usted tiene que adivinar cual es el movimiento que sigue cada uno (que se mantiene constante) y poner la respuesta correcta en la columna A (complete los dos pasos o cuadrados de dicha columna). Si se equivoca, tache la columna A y ponga la respuesta correcta en la columna B

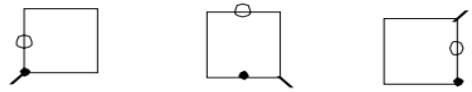
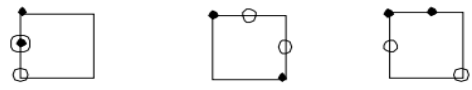
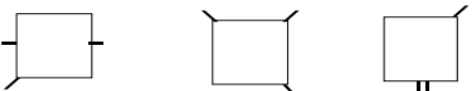
MODELOS	A	B
	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>
	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>
	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 40px;" type="text"/>

Figura 23. Test de Inteligencia

Fuente: extraído de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16>

[II%20Proceso%20de%20seleccion.pdf](#)

Nota: Es un ejemplo de los tantos modelos que hay en los test de inteligencia.

En el test de inteligencia se utilizará el de Terman Merrill el cual evalúa la inteligencia a través de seis áreas inteligencia general, conocimiento, razonamiento fluido, razonamiento cuantitativo, proceso visual-espacial y memoria de trabajo, desprendiéndose de esta unas 10 subáreas por lo tanto esta herramienta se obtiene el coeficiente intelectual y el grado de aprendizaje los cuales nos ayudara a tener una mejor obtención de resultados de los postulantes.

Estas serán las áreas a evaluar:

1. Información, Conocimientos Generales y Memoria
2. Juicio y Razonamiento Lógicos
3. Significado de palabras y Vocabulario
4. Secuencia Lógica
5. Aritmética y Habilidad Numérica
6. Juicio Práctico
7. Analogías
8. Organización lógica, Atención y Concentración
9. Clasificación, Discriminación, Jerarquización y Organización
10. Razonamiento Abstracto, Habilidad Numérica, Atención Concentración

Tabla 6.
Fases de la prueba de Terman Merrill

FASE I	INFORMACION	Cultura y conocimientos generales. Memoria largo plazo.
FASE II	JUICIO	Comprensión, manejo de la realidad.
FASE III	VOABULARIO	Capacidad de análisis y síntesis en conceptos.
FASE IV	SINTEISIS	Capacidad para razonar y deducir lógicamente conceptos. Abstracción
FASE V	CONCENTRACION	Razonamientos y manejo de aspectos cuantitativos
FASE VI	ANALISIS	Sentido común
FASE VII	ABSTRACCION	Habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma Organizada
FASE VIII	PLANEACION	Planeación, comprensión y organización de conceptos. Atención al detalle.
FASE IX	ORGANIZACIÓN	Discriminación lógica de conceptos.
FASE X	ATENCION	Capacidad de deducción

Fuente: Prueba de Terman- Merrill, por L.Vallester, 2020, Academia.edu, p. 8

La prueba se constituye por 10 series las cuales cada una de ellas tiene un tiempo límite para desarrollar que lleva un total de 40 minutos aproximadamente (ver anexo 7)

Este test da como beneficios saber el nivel intelectual general del candidato y sus capacidades.

Alcance de la actuación intelectual del postulante al profundizar en algunos puntos específicos.

- **Test de aptitudes**

Las aptitudes son aquellas dimensiones noéticas, capacidades o habilidades, entre las cuales se distinguen tres tipos de actitudes las mentales, físicas y sensoriales.

La comprensión verbal: mide cuales son los matices del lenguaje. La dificultad se basa en observar que tan frecuentemente utilizan palabras distintas. Para esta evaluación se necesita hacer vocabularios, sinónimos, antónimos, etc.

La fluidez verbal: aquí es donde se evalúa la capacidad del individuo para así buscar soluciones a los problemas que se le presenten, por lo tanto, la prueba se basa en escribir en un tiempo determinado una cantidad de palabras con una letra escogida, dándole dificultades como que no son admitidos los nombres propios, diminutivos, ni conjugación de un verbo distintas al infinitivo.

Ámbito espacial estático: aquí se le pedirá al postulante que en algún grafico cuente cuantas figuras hay para así saber cómo se encuentra en su orientación del espacio.

Ámbito espacial dinámico: en esta parte de la prueba es donde se exige la flexibilidad mental del postulante para un desplazamiento del estímulo.

En el siguiente ejemplo, a la izquierda aparece un modelo, y usted tiene que elegir cual de las cinco alternativas de la derecha son iguales al modelo, sabiendo que puede girarlas, tanto a izquierdas como a derechas en el plano.



Figura 24 Ámbito espacial dinámico

Fuente: extraído de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-II-Proceso-20de-20seleccion.pdf>

Nota: Ejemplo de uno del test espacial dinámico.

Cuando los candidatos pasan por cada una de las pruebas mencionadas anteriormente se hará un análisis exhaustivo para seleccionar bien al candidato idóneo para el puesto de trabajo. Una vez hecho esto se les pide traer sus exámenes médicos para verificar que todo esté en orden, después los candidatos escogidos, máximo 5 personas, pasan a una entrevista final con el gerente general de la empresa para así hacerle las últimas preguntas como ¿Qué sabes de la empresa?, ¿conoces la estructura de la empresa?, ¿Qué opinas sobre la misión u objetivos de la empresa?, ¿Por qué estás interesado en ese puesto de trabajo?, ¿Qué fortalezas aportarás a la empresa?, ¿Si me comunico con tu anterior trabajo, que crees que me digan de ti? entre otras cosas para conocer más a fondo al posible trabajador.

Luego de que el gerente evalúa a los 5 seleccionados, decidirá por uno para ocupar el puesto y su decisión se la enviará a recursos humanos para que contacte al postulante y firme el contrato.

Esta es la parte más extensa del proceso de reclutamiento y selección de personal ya que aquí se realizan todas las pruebas tanto psicométricas como psicotécnicas al postulante , aquí aproximadamente se tardan unos 20 a 28 días , durando este tiempo porque se tiene que evaluar a cada uno de los postulantes que filtro la fase de preselección, estas pruebas son realizadas por personal calificado como es el caso de un psicólogo, con un tiempo determinado para cada prueba que se realice; así como hay pruebas que son sencillas hay otras que son un poco más complejas lo cual se tiene que observar al postulante como es que responde.

Los recursos que se utilizaran será el apoyo de un psicólogo especializado en el tema, ambientes tranquilos para que los postulantes se sientan cómodos y no se encuentren nerviosos, lapiceros para responder los test, esto sería en caso las pruebas se realicen en un ambiente físico, pero por la coyuntura que se está pasando en el país muchas empresas están tercerizando este paso puesto que les conviene porque así la empresa se evita de estar buscando a un buen psicólogo para realizar esas pruebas, se ahorrarían el tiempo de estar supervisando a cada persona desconocida que llegue para dichas pruebas, por lo tanto ya dependerá de la empresa si desea invertir en una de estas compañías, puesto que dicen brindar buenos resultados con trabajadores eficaces y si no te convence el trabajador te hacen otra búsqueda. Por lo tanto, ambas formas dan con un trabajador idóneo para el puesto de trabajo.

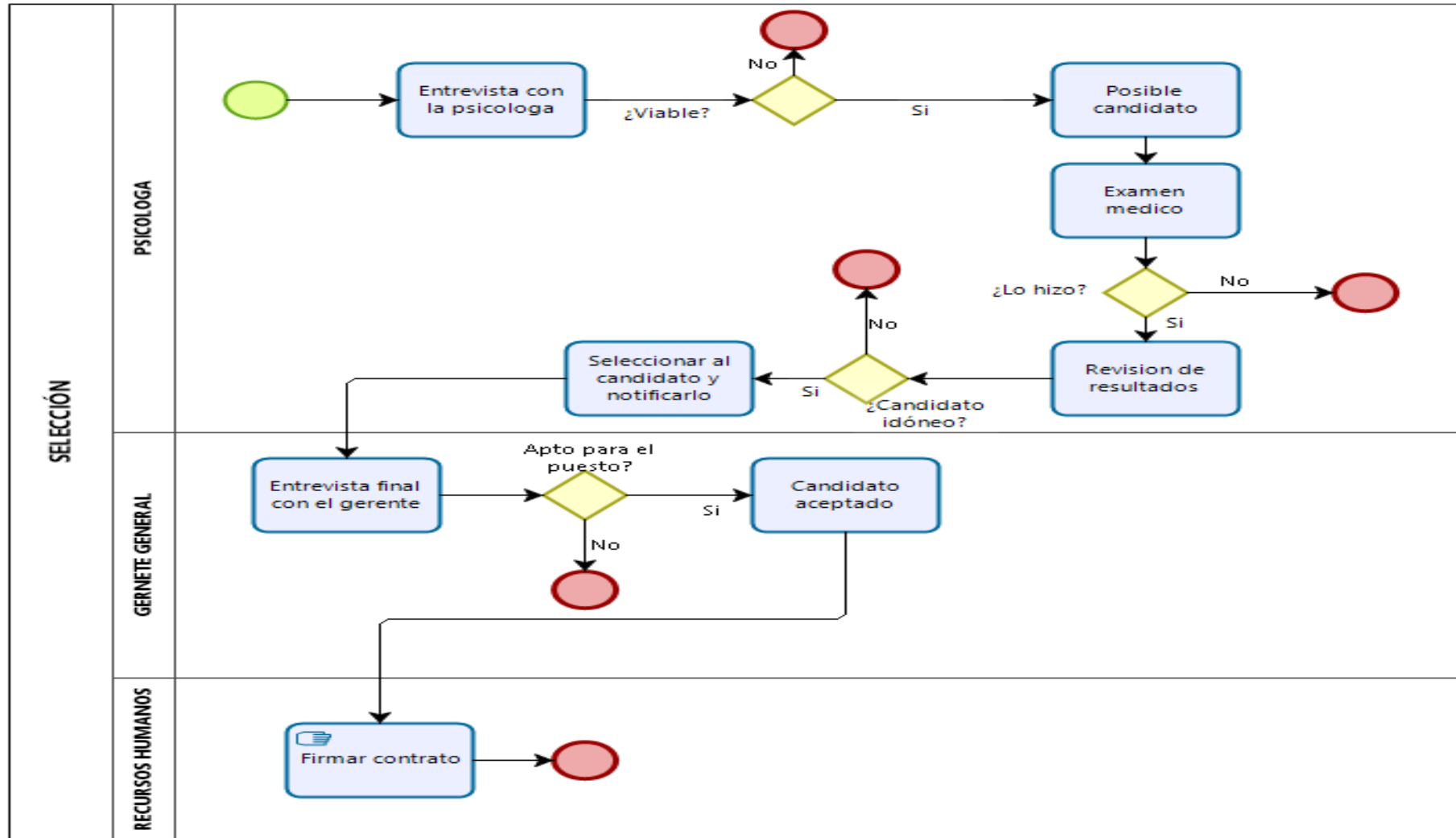


Figura 25. Flujograma de selección

El presupuesto para toda la propuesta que se está dando en la siguiente investigación es la siguiente:

Reclutamiento

- Redes sociales: sería gratuitamente por ser parte de la empresa
- Bolsas de trabajo: existen distintas opciones, pero se escogió Bumeran que el paquete que se utilizaría será búsqueda en base 25 CVs y el costo sería de S/.286.00 nuevos soles que le brinda los siguientes beneficios contar con 30 días de uso, obtener más de 3 millones de CVs, contar con filtros especializados para cada puesto que se necesite y descarga de CVs.
- Secretaria: entre S/.1000.00 nuevos soles

Preselección

- Secretaria: entre S/.1000.00 nuevos soles
- Administrador (a): S/.1450.00 nuevos soles

Selección

- Psicólogo (a): aquí hay distintas maneras de llegar a contratar a este profesional y son las siguientes:
 1. Solo contratado por única vez y se cobrara un aproximado de S/.180.00 a S/.200 nuevos soles por cada candidato que pase esta fase de selección.
 2. Si se le contrata por 3 meses tendría un sueldo de S/.2000.00 a S/.2500.00 mensualmente
 3. Y si solo se le contrata para que vaya a la empresa inter diario ya ese sueldo dependerá de la empresa
- Lapiceros: una caja S/.20.00
- Tercerización: a través de varios programas, los cuales depende de que es lo que necesite la empresa y a cuantos se necesita.

Conclusiones

La metodología que se utilizó fue encuestar a los trabajadores ayudando a detectar la deficiencia de un proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa el cual se dio a conocer por el gerente en la primera entrevista acotando que es un proceso obsoleto.

Las características de los trabajadores que se lograron observar son que el mayor número son de sexo masculino ya que el trabajo requiere de esfuerzo físico los cuales oscilan entre las edades de 31 a 40 años, sus colaboradores se encuentran en un nivel de educación superior seguido por los técnicos y el tipo de seguro que utilizan son de EsSalud

Según la información obtenida al reclutar a los candidatos en la mayoría de veces se le da prioridad a las personas que provienen de la institución de SENATI o sus recomendados, que en ciertos casos no cumplen con el perfil del puesto, lo que más adelante ocasiona nuevamente el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el proceso de preselección se encontró deficiencias por lo que no se pide una documentación igualitaria para todos los postulantes, ni se les realiza las pruebas necesarias y dicho proceso suele tardar más de una semana.

En la fase de selección no se les realiza las pruebas o test a todos los postulantes que pasaron a esta fase, por lo que no se puede evaluar de manera correcta a los postulantes y no se podrá elegir de manera eficiente.

A través de la aplicación de la propuesta, ahora ya se contará con un proceso más sistematizado, ordenado y completo para el reclutamiento y selección de personal de la empresa “Eac Ingenieros Srl”.

Recomendaciones

Se deberá inspeccionar periódicamente el sistema actual de reclutamiento y selección de personal con el objetivo de actualizarse cada cierto tiempo de acuerdo a las actualizaciones que se van dando en el campo laboral.

La empresa debe tener en cuenta que la fase de selección es de vital importancia en la organización por lo tanto se debe comenzar a dar mejoras en esta parte del proceso, ya que en este punto es donde la empresa hace una inversión, por lo tanto, se debe hacer con mucho cuidado y cautela, teniendo en cuenta que al tener una mala selección esto perjudicará no solo a la empresa si no también al resto del personal.

Las pruebas o test que son mencionados son el Test de Moss, Terman- Merrill, la de conocimiento entre otras, se presentan en la fase de selección, las cuales son idóneas para conocer a los postulantes que están intentando ingresar a trabajar a la empresa por lo tanto se debe poner en práctica a la hora de seleccionar.

Se debe continuar con las publicaciones en las páginas de la empresa, en Computrabajo, en las redes sociales, ya que hay muchas personas que buscan empleo en esos medios.

Elaborar una base de datos del personal entrevistados anteriormente y esto le brindará la información necesaria acerca cada uno de los candidatos con más rapidez y así evitar demoras en los procesos siguientes.

Además, cada cierto lapso de tiempo se debe modificar las pruebas y test que se han determinado en el plan con el fin de realizar una correcta evaluación en el transcurso de los años ya que siempre la información de estudios debe ser actualizada para mejora de todos.

El presente trabajo de investigación puede ser utilizado como una referencia o plantilla para futuras indagaciones en empresas del mismo rubro.

Referencias Bibliográficas

- Adecco. (30 de Noviembre de 2018). ¿Qué es el reclutamiento y selección de personal? Adecco. Obtenido de ¿Qué es el reclutamiento y seleccion de personal?: <https://blog.adecco.com.mx/que-es-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Alcara- Moreno, N., Rojas, J. G., Rebolledo-Malpica, D., & Noreña, A. L. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Scielo*, 123.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*, 31(2), 79-89.
- Alvarez, S. L. (2018). *Rol del Psicologo Organizacional en la gestión de Talento Humano*. Obtenido de <https://doi.org/10.31095/podium.2018.33.8>
- Anonimo. (s.f). ¿Cómo podemos garantizar la salud y el bienestar universal? *IBERDROLA*. Obtenido de <https://www.iberdrola.com/sala-comunicacion/top-stories/ods-3-salud-bienestar>
- Argue, M. (2015). *The Importance of the Strategic Recruitment and Selection Process on Meeting an Organisations Objectives*. Obtenido de T Retrieved from https://esource.dbs.ie/bitstream/handle/10788/2873/mba_argue_m_2015.pdf?sequence=1
- Arriola Delgado, O. M., Bocanegra Loayza, C., & Sim Galvan, C. M. (2017). *"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ"*. LIMA. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>
- Balaguer, S. (07 de Agosto de 2018). ¿Cuáles son los problemas de reclutamiento y seleccion de personal con que se puede encontrar un candidato? *EASYRECRUE*. Obtenido de <https://news.easyrecrue.com/es/problemas-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal>
- Baque Maquilon, M. Y., & Cevallos Bravo, Y. M. (2018). *ESTUDIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SAJADOR S.A., Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DEL AÑO 2016*. TESIS, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Guayaquil.
- Barba, A. M. (2015). *¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.004>
- BECERRA MAFURRO, O., & MUÑOZ LINARES, V. P. (2018). *EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELCCION EN LA EMPRESA PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C*. TESIS, UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LIMA.
- Benites Rodriguez, A. M. (2018). *PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONA PARA REDUCIR LOS COSTOS EN LA EMPRESA WORLD GROUP SAC*. TESIS, UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, LA LIBERTAD, TRUJILLO.
- Bizneo. (Mayo de 2020). *Bizneo Advanced HFI tools*. Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-online/#Reclutamiento_en_Espana
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamento y seleccion de personal: viejo y nuevo rol del psicologo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4, 93.
- Bulnes Davies, D. M. (2014). *PROPUESTA DE MEJORA PARA EL RECLUTAMIENTO-SELECCION E INDUCCION DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FISICA EN EL*

- HOSPITAL ALMAZOR AGUINAGA ASENJO- CHICLAYO 2013. UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, CHICLAYO.*
- Bulnes, D. D. (2014). *Propuesta de mejora para el reclutamiento-selección e inducción de personas con discapacidad física en el Hospital Almazor Aguinaga Asenjo-Chiclayo 2013.* . Chiclayo.
- Cadena, M. C. (2014). *La importancia de los procesos de selección de personal y vinculación en empresas.* Bogotá. Obtenido de Retrieved from [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12447/TRABAJO DE tesis.pdf;jsessionid=AFC8BE24982BAE21FD24CE5199DEC](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12447/TRABAJO_DE_tesis.pdf;jsessionid=AFC8BE24982BAE21FD24CE5199DEC)
- Camacho, F. E. (2012). *Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona?* Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1422/1422_u1_act1_integ.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos "El capital humano de las organizaciones"* (Octava ed.). INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Coller, X. C. (2017). *Recruitment and selection. Political Power in Spain: The Multiple Divides between MPs and Citizens.* doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-63826-3_5
- Copello, M. (2015). *Cómo analizar con éxito el currículum vitae de un candidato.* Obtenido de <https://www.cleverism.com/how-to-successfully-analyze-candidates-curriculum-vitae/>
- Cruz Sosa, E., García Castro, P., Gatica Barrientos, M., Hernández García, J., Luis Gatica, K., Macías Díaz, D., . . . Vargas Hernández, R. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- Darkoh, M. (2014). *Employee recruitment and selection practices in the construction industry in ashanti region.* Obtenido de [http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/7651/1/Final Thesis 2014_Mavis Adu-Darkoh.pdf](http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/7651/1/Final%20Thesis%202014_Mavis%20Adu-Darkoh.pdf)
- Domínguez, S. M. (2010). *La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo: Un análisis cualitativo y cuantitativo.* Universidad y Empresa. doi:<https://doi.org>
- elEconomista. (16 de Diciembre de 2019). El índice promedio de rotación laboral llega a 20,7% en las empresas peruanas. *elEconomista America*.
- ESAN, C. (Mayo de 2017). La importancia estratégica del reclutamiento. *Conexion ESAN*.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 33. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- Franco Gomez, S., & Oquendo Molina, L. (2020). *ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA ICE MAN SERVICE S.A.S.* UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020_estrategias_reclutamiento_seleccion%20.pdf
- GANGA CONTRERAS, F., & SANCHEZ ALVAREZ, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Redalyc*, 293-295.
- Gavilano Villegas, J. R. (2018). *"IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA DE ACUERDO A LA LEY DE SERVICIO CIVIL"*. TESIS, UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA . Obtenido de

- <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1688/ADM-GAV-VIL-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=49&zoom=100,109,696>
- Gelabert, M. P. (2007). *Recursos Humanos*. ESIC.
- Gestión. (21 de Abril de 2020). Procesos de selección de personal pueden ser virtuales casi al 100%, según Adecco. *Gestión. economía*.
- Hernandez Ramirez, R. M. (2017). *PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS QUE CONTRATAN DEPORTADOS DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA QUE ENTRAN AL PAIS POR VIA AEREA*. TESIS, UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, FACULTAS DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES, LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, GUATEMALA DE LA ASUNCION.
- Jauregui, J. C. (2016). *Apuntes tomados para la exposición Sobre Paul Torrent y Paul Guildford*. Bogota.
- Ladino T, A. M., Restrepo de O, L. S., & Orozco A, D. C. (Septiembre de 2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, XIV(39), 288-289.
- Letelier, C. (2014). Entrevista de selección de personal ¿qué es? Cartagena. Obtenido de https://www.upct.es/contenido/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SEL ECCION_PERSONAL.pdf
- Martinez San Miguel, D. j. (2019). *Gestion del Talento Humano*. Obtenido de <https://talentohumanocali.jimdofree.com/proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B2n/>
- Medina, J. (. (2016). *Pautas para detectar si un candidato miente (o exagera) en su curriculum*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <https://www.emprendedores.es/gestion/a54635/detectar-mentiras-exageraciones-curriculum-vitae-candidato-bluff/>
- Monar Luna, K. D. (2016). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE SELCCION DE PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2016*. LIMA.
- Montoya, A. C. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Colombia. Obtenido de <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.f>
- MORE MAYANGA, L. L. (2016). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ANGEL DIVINO, CHICAYO 2016*. PIMENTEL.
- Murillo Tulmo, P. C. (Agosto de 2015). Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Cantón Los Bancos, Provincia de Pichincha. *Repositorio Institucional UNIANDES*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/603>
- NARANJO ARANGO, R. (ENERO-JUNIO de 2012). EL PROCESO DE SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA. *REDALYC*, 83-114.
- Ourtsel, D. (2018). *Efectividad de las pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/326318367_EFFECTIVENESS_OF_PSYC HOMETRIC_TESTING_IN_RECRUITMENT_PROCESS
- Portuondo Noel, L. G. (2018). *“Selección de Personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre – 2018”*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Lambayeque. Obtenido de

- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (2015). *PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background/>
- Rodríguez, L. Y. (2013). *“Gestión De Recursos Humanos.”* . Recuperado el 26 de Junio de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Rossi, A. (2019). Analizar la gestión del proceso de reclutamiento y selección en empresas privadas de la ciudad de Córdoba: perqueñas, medianss y grandes. *Repositorio Institucional - Universidad siglo XXI*, 2-3.
- Saldívar, C. (2013). *La Entrevista de Selección de Personal*. España. Obtenido de [https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-III Entrevista de Seleccion21.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-III%20Entrevista%20de%20Seleccion21.pdf)
- Schroeder, H. .. (s.f.). *The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability: An Art and Science Perspective*. *Journal of Environmental Sustainability*. doi:<https://doi.org/10.14448/jes.02.0004>
- Siriana. (2012). *TEORÍA DEL PENSAMIENTO CREATIVO*.
- Solarte, G. M. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana . *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 0. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>
- SOTO GARCIA , S. F. (2014). *Procesos de reclutamiento y seleccion del personal aplicado a las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental del Escuintla*. Escuintla.
- Thomas P. Hébert, B. C. (2002). *His Life, Accomplishments, and Legacy*. Columbia, South Carolina. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED505439.pdf>
- Torres, C. E. (2017). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del area administrativa de la Municipalidad De Laredo*. Trujillo. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/122>
- Torres, M. L. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de Talento Humano por Competencias para los niveles Jerárquicos Directivos, Ejecutivo y Profesional*. Pereira. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/902/6583L155>
- Tristan Lopez, A., & Mendoza Gonzales, L. (2016). Taxonomías sobre creatividad. *Revista de Psicología (PUCP)*, 147-183.
- Unidas, P. d. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible "UNA OPORTUNIDAD PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE"*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Universidad Privada Antenor Orrego. (2014). *El Proceso de Selección*. Trujillo. Obtenido de <http://www.upao.edu.pe/bolsadetrabajo/dcto/seleccion.pdf>
- Vallester, L. (Mayo de 2020). *prueba de Terman Merril*. Obtenido de Docsity: <https://www.docsity.com/es/terman-merril-psicometria/5583673/>
- Varela, J. R. (2013). *Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones*. Mexico. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>
- Virginia, W. (204). *Selection Interviewing Developing and Administering Structured Behavioral Interviews*. . Obtenido de <http://www.state.wv.us/admin/personnel/emprel/toolbox/quiz/interviewing.pdf>

Zuñiga Lizarraga, K. C. (2016). *Propuesta de mejora del proceso mde reclutamiento y selección de asesores comerciales en una empresa de servicios*. tesis, UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA, Arequipa.

Anexos

Anexo 1. Constancia de autorización de uso de datos

ENTREVISTA DE LA EMPRESA “ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L”

1. ¿Cada cuánto tiempo hace cambio de personal?

La empresa no tiene establecido un tiempo para un cambio del personal

2. ¿Por qué lo hace?

El cambio del personal se da cuando hay trabajadores con bajo rendimiento, el trabajador no quiere continuar trabajando o por que en algunos clientes que tenemos los sancionan por haber cometido una falta en cuanto a seguridad.

3. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza su empresa?

A través de las bolsas de trabajo por ejemplo la bolsa del SENATI, la bolsa de CompuTrabajo, entre otras que ahorita o recuerdo con exactitud

4. ¿Utiliza Procesos de reclutamiento y selección del personal? ¿Cuáles son? (Ejemplo Entrevista de selección, Pruebas de conocimiento o capacidad, test psicométricos, técnicas de simulación, entre otro)

Si, nosotros hacemos una convocatoria a través de esas bolsas especificando el puesto que queremos, por ejemplo, necesitamos un soldador de un rango tal; necesitamos un armador que tenga cinco años de experiencia; si necesitamos en la parte administrativa, pues buscamos un asistente de contabilidad y le ponemos el tiempo específico de experiencia que tengan y que nos den a conocer sus pretensiones de sueldo.

Para seleccionar hay un departamento que está conformado por el administrador, la Psicóloga y el Gerente General.

El administrador normalmente selecciona de acuerdo a experiencia y pretensiones de sueldo haciendo así una entrevista, eso a mí como Gerente general me generan una terna de posible postulantes, estos aspirantes les hacen una evaluación psicológica y de acuerdo a eso se evalúa y se pone en el puesto colocando 3 alternativas para seleccionar, de esas alternativas que me han brindado vuelvo a hacerle una entrevista pudiendo así evaluar todo y quizá al que me dieron

como segunda opción me parece mejor porque tiene mejor personalidad y todo ese tipo de cosas, esto solo es para el puesto de ingenieros y administrativos pero para el puesto de técnicos ya nosotros tenemos una plantilla y seleccionamos a los que ya hayan hecho actividades similares a lo que buscamos, este pasa por la entrevista del ingeniero supervisor haciéndole preguntas de conocimiento y luego se les pone en práctica esos conocimientos por ejemplo si son soldadores se les pide que preparen una probeta y que haga una costura de soldadura, luego el supervisor lo analiza, haciendo esto con todos los postulantes, una vez hecho esto pasa por la psicóloga se le realiza un test y finalmente pasa conmigo.

5. Alguna vez contrató a su personal sin pasar un proceso y si fue así, ¿cuáles fueron las consecuencias para la empresa?

No, pero las consecuencias que existe sin haber pasado un proceso es que el trabajador se sobrevalore no esté dentro del rango que uno este exigiendo, segundo, las empresas con las que trabajas te piden exámenes médicos, inducción y eso genera costos y despues de todo eso te das con la sorpres de que el señor que dijo que era un soldador de alta gama resulta siendo una total mentira por lo cual hace que volvamos a hacer otra evaluación con otra persona, generando más costos adicionales, pérdidas de tiempo, atrasando el trabajo

6. ¿Quién y cómo diseña los cargos que tiene la empresa?

Bueno nosotros contratamos a una persona, pero te estaré hablando de uno 15 a 16 años atrás que nos hizo el perfil de cada uno de los puestos, pero yo creo que ese perfil es muy básico entonces necesita una actualización y hacerlo más específica con mayor detalle.

7. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF)?

Si contamos, pero como te digo de una manera muy básica y general, me gustaría tenerlo de repente como lo tiene Gloria, Nestlé, donde todas las tareas estén bien definidas.

8. Si ha sido la respuesta ¿cuánto tiempo tiene de vigencia?

Tiene más de 15 años

9. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de sus funciones a través del MOF?

Si tienen conocimiento, pero todo como te digo de manera general.

10. ¿Hay perfiles establecidos en todos los cargos?

Si hay perfil establecido de acuerdo a lo que se necesita.

11. ¿Qué mejoras considera que debería hacerse en el MOF?

Actualizarlo completamente

12. ¿Cuál es el cargo de mayor oferta de empleo que ofrece su empresa al mercado de trabajo?

Los cargos técnicos, soldadores, armadores, esos son los cargos que mayor demanda tienen, por que son puestos que se necesitan de acuerdo a la demanda de trabajo que tenemos, en cambio los cargos administrativos no tienen una rotación muy alta, entonces termina el trabaja y se reduce el personal

13. ¿Qué mejoras piensa que debe hacerse en el proceso de selección de personal de su empresa?

Unas de las mejores en el proceso de selección seria, primero hacer más específico el manual de organización y funciones, dos, agregar algunas herramientas mas modernas para la selección de la persona, evaluar por que salió de otras empresas

14. ¿Cómo se realiza la incorporación del nuevo empleado a LA EMPRESA?

Una vez de seleccionar y ver que es un profesional hábil y con experiencia, se le presenta a todo el grupo y cual será su cargo , pidiendo colaboración de todos ellos fomentando el trabajo en grupo

15. ¿La empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores? ¿Cada cuánto tiempo?

Bueno nosotros tenemos un convenio con el Senati, como nosotros aportamos, nos brindan cursos de capacitaciones libres fuera del horario de trabajo, pero lamentablemente muy pocos trabajadores aprovechan esas oportunidades pero aparte de ello por exigencia de nuestros proveedores les damos capacitaciones por decirte en lo que es seguridad (trabajos en caliente, trabajos en altura, trabajos en espacio confinados, usos de los ctp, uso adecuado de las herramientas) tanto para trabajadores, para supervisores y para prevencionistas, y los prevencionistas tiene que ser la persona que tenga mayo conocimiento de lo que es seguridad.

Son 3capcitaciones por años que a nosotros nuestros clientes nos exigen que tengamos



E.A.C. INGENIEROS S.R.L.
Ing. Edwin Andrés Alosilla Camacho
GERENTE GENERAL

Anexo 2. Cuestionario aplicado

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES SOBRE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Señor (a) trabajador(a)

La presente encuesta es anónima dirigida a todos los trabajadores de la empresa Estudios, abastecimientos y construcciones por ingenieros S.R.L. la cual forma parte de un trabajo de investigación

Tiene por finalidad la recolección de información y acercamiento sobre aspectos importantes de la siguiente variable: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como trabajador de este establecimiento colocando un aspa en la letra correspondiente

<p>1. Edad</p> <p>a) Menor de 20 años</p> <p>b) De 21 a 30 años</p> <p>c) De 31 a 40 años</p> <p>d) De 41 a 50 años</p> <p>e) De 51 a más</p>
<p>2. Sexo</p> <p>a) Femenino</p> <p>b) Masculino</p>
<p>3. ¿Lugar donde vive actualmente?</p> <p>a) Centro de la ciudad</p> <p>b) Urbanización</p> <p>c) Pueblo joven</p> <p>d) Zona Rural</p>
<p>4. Estado civil actual</p> <p>a) Soltero</p> <p>b) Conviviente</p> <p>c) Casado</p> <p>d) Viudo</p> <p>e) Divorciado</p>
<p>5. ¿Cuál es su nivel de estudios?</p> <p>a) Sin estudios</p> <p>b) Estudios Primarios</p> <p>c) Estudios Secundarios</p> <p>d) Estudios Universitarios</p> <p>e) Estudios Técnicos</p>
<p>6. ¿Cuánto tiempo esta trabajando en la empresa?</p> <p>a) 3 meses - 6 meses</p> <p>b) 6 meses -12 meses</p>

<p>c) 1 año-3 años</p> <p>d) 3 años a mas</p>
<p>7. ¿Qué tipo de seguro de salud tiene?</p> <p>a) SIS</p> <p>b) ESSALUD</p> <p>c) Seguro privado</p> <p>d) No cuenta con seguro</p>
<p>8. ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento que se utilizó cuando ingreso a la empresa?</p> <p>a) Recomendación de un empleado</p> <p>b) Avisos de prensa</p> <p>c) Contacto con universidades o institutos</p> <p>d) Bolsa de trabajo</p> <p>e) Otros:</p>
<p>9. ¿Bajo qué modalidad de reclutamiento ingreso a la empresa?</p> <p>a) Convocatoria Interna</p> <p>b) Convocatoria Externa</p>
<p>10. ¿Llenó usted una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?</p> <p>a) Si</p> <p>b) No</p>
<p>11. ¿Cuál de estos documentos exigieron al presentarse a la entrevista? (más de una opción)</p> <p>a) Síntesis curricular</p> <p>b) Antecedentes penales</p> <p>c) Certificación medica</p> <p>d) Título universitario</p> <p>e) Constancia de cursos realizados</p> <p>f) Otros:_____</p>
<p>12. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a trabajar a la empresa?</p> <p>a) Ninguno</p> <p>b) Una</p> <p>c) Dos</p> <p>d) Tres o mas</p>
<p>13. Durante su primera entrevista usted se sintió.</p> <p>a) Bajo presión</p> <p>b) Nervioso</p> <p>c) Cómodo</p> <p>d) Muy cómodo</p>
<p>14. ¿Qué tipo de entrevista le hicieron?</p> <p>a) Entrevista estructurada</p> <p>b) Entrevista semiestructurada</p> <p>c) Entrevista libre</p> <p>d) Entrevista de trabajo por competencias</p>

15. El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y su entrevista con el supervisor y/o gerente fue: a) Menos de un día b) Menos de una semana c) Entre 15 días a un mes d) Mas de un mes
16. Se le ejecuto una de las siguientes pruebas a) Pruebas Psicométrica b) Prueba Psicotécnica c) Ambas d) Ninguna e) Otras: _____
17. Si marcó las pruebas Psicométricas conteste ¿qué test se les realizo? a) Test de inteligencia b) Test de aptitudes c) Test de personalidad d) Test proyectivos (carácter)
18. Si marcó las pruebas Psicotécnica entonces marque según corresponda ¿se le realizo la aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcional? a) Si b) No c) No sé a qué se refiere
19. ¿En la fase de selección se le realizaron exámenes médicos? a) Si b) No
20. ¿Cómo te sentiste desde el punto de vista psicológico después de tu primer día de trabajo? a) Bien b) Regular c) No desea volver
21. ¿Antes del periodo de prueba se le ejecuto algún tipo de charla de inducción general en la empresa? a) Si b) No

*Anexo 3. Entrevista aplicada***ENTREVISTA SOBRE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

La presente entrevista está dirigida a los encargados del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Estudios, abastecimientos y construcciones por ingenieros S.R.L. la cual forma parte de un trabajo de investigación

Tiene por finalidad la recolección de información y acercamiento sobre aspectos importantes de la siguiente variable: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

2. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?

3. ¿Cuentan con una base de datos de sus trabajadores antiguos y actuales?

4. ¿Tienen un modelo de presentación de curriculum?

5. ¿Quiénes verifican las hojas de vida de los postulantes?

6. ¿Cómo verifican si los datos de las hojas de vida son reales?

7. Cuando evalúan los curriculum ¿cómo separan a los que podrían ser aptos para el puesto requerido?

8. ¿Cuáles son las pruebas psicológicas que les hacen a los postulantes?

9. ¿Qué pruebas psicotécnicas se les realizan a los postulantes?

10. ¿Qué es lo que evalúa al momento de hablar con el postulante?

Anexo 4. Entrevista aplicada

ENTREVISTA SOBRE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

La presente entrevista está dirigida a los encargados del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Estudios, abastecimientos y construcciones por ingenieros S.R.L. la cual forma parte de un trabajo de investigación

Tiene por finalidad la recolección de información y acercamiento sobre aspectos importantes de la siguiente variable: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

Gerente General

2. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?

El tiempo de reclutamiento que utilizan la empresa es por recomendación, por aviso en periódicos y bolsa de trabajo.

3. ¿Cuentan con una base de datos de sus trabajadores antiguos y actuales?

Sí así es, si contamos con una base de datos

4. ¿Tienen un modelo de presentación de curriculum?

El trabajador presentaba su currículum en depender del formato que en crea conveniente

5. ¿Quiénes verifican las hojas de vida de los postulantes?

Normalmente lo hace el administrador o la psicóloga

6. ¿Cómo verifican si los datos de las hojas de vida son reales?

Verificamos las constancias de estudios, si el postulante es seleccionado le pedimos un currículum documentado

7. Cuando evalúan los curriculum ¿cómo separan a los que podrían ser aptos para el puesto requerido?

Se hace una evaluación de la similitud de trabajo que haya realizado según el curriculum, dependiendo de qué puesto se requiera

8. ¿Cuáles son las pruebas psicológicas que les hacen a los postulantes?

No recuerdo el nombre de las pruebas exactamente, pero es donde ven la personalidad, compromiso, grado de inteligencia, los dibujos del paraguas.

9. ¿Qué pruebas psicotécnicas se les realizan a los postulantes?

De eso se encarga la psicóloga en realidad, no se mucho del tema.

10. ¿Qué es lo que evalúa al momento de hablar con el postulante?

Lo que yo evalúo, son 3 cosas, lo primero, si es que el trabajador es una persona tiene liderazgo, segundo trato de saber sus valores y tercero el conocimiento técnico y trato de mostrarle que para mí es importante en un trabajador su puntualidad, su compromiso, sus ganas de desarrollarse.

ENTREVISTA SOBRE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

La presente entrevista está dirigida a los encargados del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Estudios, abastecimientos y construcciones por ingenieros S.R.L. la cual forma parte de un trabajo de investigación

Tiene por finalidad la recolección de información y acercamiento sobre aspectos importantes de la siguiente variable: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

Psicóloga en el área

2. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?

Bueno eso lo hace el administrador, yo solo me dedico a hacer las pruebas a las personas seleccionadas.

3. ¿Cuentan con una base de datos de sus trabajadores antiguos y actuales?

Si, sí tenemos una base

4. ¿Tienen un modelo de presentación de curriculum?

Ellos presentan sus curriculum como ellos quieran, pero les ponemos requisitos.

5. ¿Quiénes verifican las hojas de vida de los postulantes?

El administrador

6. ¿Cómo verifican si los datos de las hojas de vida son reales?

Me imagino que realizan llamadas o averiguan de alguna manera.

7. Cuando evalúan los curriculum ¿cómo separan a los que podrían ser aptos para el puesto requerido?

De eso no te puedo hablar por que no estoy al tanto de como realizan esa parte del proceso.

8. ¿Cuáles son las pruebas psicológicas que les hacen a los postulantes?

Las pruebas que hacemos nosotros son las de Machover, test de la familia

9. ¿Qué pruebas psicotécnicas se les realizan a los postulantes?

Entrevista personal, cuestionarios, y esto depende del cargo que ocupara el postulante.

10. ¿Qué es lo que evalúa al momento de hablar con el postulante?

En primer lugar, se evaluará depende del puesto a que se presenta, si trabajan en grupo, asertividad, cuestión de mando, de autoridad, relaciones humanas, su círculo familiar

ENTREVISTA SOBRE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

La presente entrevista está dirigida a los encargados del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Estudios, abastecimientos y construcciones por ingenieros S.R.L. la cual forma parte de un trabajo de investigación

Tiene por finalidad la recolección de información y acercamiento sobre aspectos importantes de la siguiente variable: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

Administrador

2. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?

Esto lo realizamos en ambos tipos de reclutamiento, interno y externo

3. ¿Cuentan con una base de datos de sus trabajadores antiguos y actuales?

Claro que contamos comuna base de datos

4. ¿Tienen un modelo de presentación de curriculum?

No tenemos un modelo para todos, cada uno presenta como se le haga más conveniente

5. ¿Quiénes verifican las hojas de vida de los postulantes?

Yo, como administrador

6. ¿Cómo verifican si los datos de las hojas de vida son reales?

Llamando y tratando de averiguar por medio de contactos que tenemos

7. Cuando evalúan los curriculum ¿cómo separan a los que podrían ser aptos para el puesto requerido?

Tengo que revisar los requisitos que se pidieron para poder pasar a algunos candidatos como aptos mientras que a los otros los descarto.

8. ¿Cuáles son las pruebas psicológicas que les hacen a los postulantes?

Eso si no estoy muy bien informado, lo realiza netamente la psicóloga

9. ¿Qué pruebas psicotécnicas se les realizan a los postulantes?

Como te digo la psicóloga hace esas pruebas a los postulantes seleccionados

10. ¿Qué es lo que evalúa al momento de hablar con el postulante?

Que cada dato de los que están en su curriculum sean verdad y que cumplan con los requisitos que se les dice

Anexo 5. Constancia de validación de experto de cuestionario y / o entrevista



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, MILAGROS SALAS VARGAS, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L**", elaborado por la Bach. Timana Sánchez Marly Evelyn; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 20 de Septiembre de 2019.



FIRMA DEL EXPERTO
DNI 10274688

Dr./Mg./Lic.Nombre: MILAGROS SALAS VARGAS

Cargo Actual: DIRECTOR DE PERSONAL

1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L”.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Esta propuesta mejorara el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar el proceso de reclutamiento interno en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
2. Evaluar el proceso de reclutamiento externo en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
3. Conocer la fase de preselección de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
4. Conocer la fase de selección de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.

2. RÚBRICA DE VALIDACION DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

Estimado Juez Experto, se le solicita responder sobre la pertinencia de cada ítem o pregunta, del cuestionario elaborado. Se le agradece anticipadamente su colaboración.

		Innecesario	Necesario	Importante	Observación
	I. Factores socio-demográficos				
	Demográficos				
1	Edad			✓	
2	Sexo	✓			RECHIBIDO x DISCRIM.
3	¿Lugar donde vive actualmente?				
	Carga familiar				
4	¿cuántos hijos(as) tiene?			✓	
	Social				
5	Estado civil actual			✓	
6	¿Cuál es su nivel de estudios?		✓		
7	¿Qué tipo de seguro de salud tiene?	✓			

		Innecesario	Necesario	Importante	Observación
I.FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS					
Demográficos					
1	Edad a) Menor de 20 años b) De 21 a 30 años c) De 31 a 40 años d) De 41 a 50 años e) De 51 a más			✓	
2	Sexo a) Femenino b) Masculino	✓			
3	¿Lugar donde vive actualmente? a) Centro de la ciudad b) Urbanización c) Pueblo joven d) Zona Rural			✓	
Social					
4	Estado civil actual a) Soltero b) Conviviente c) Casado d) Viudo e) Divorciado			✓	
5	¿Cuál es su nivel de estudios? a) Sin estudios b) Estudios Primarios c) Estudios Secundarios d) Estudios Universitarios e) Estudios Técnicos		✓		
6	¿Cuánto tiempo esta trabajando en la empresa? a) 3 meses - 6 meses b) 6 meses -12 meses c) 1 año-3 años d) 3 años a mas		✓		
7	¿Qué tipo de seguro de salud tiene? a) SIS b) ESSALUD c) Seguro privado d) No cuenta con seguro			✓	

I N IMP.

II. RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO				
8	¿Cuál fue la fuente de reclutamiento que se utilizó cuando ingreso a la empresa? a) Recomendación de un empleado b) Avisos de prensa c) Contacto con universidades o institutos d) Bolsa de trabajo		✓	
9	¿Bajo qué modalidad de reclutamiento ingreso a la empresa? a) Convocatoria Interna b) Convocatoria Externa		✓	
10	Según sus conocimientos ¿Cuál cree usted que fue la fuente más óptima de reclutamiento? a) Bolsa de trabajo b) Recomendación de un empleado c) Contacto con universidades o institutos d) Aviso de prensa			✓
III. FASE DE PRESELECCION				
11	¿Llenó usted una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa? a) Si b) No		✓	
12	¿Cuál de estos documentos exigieron al presentarse a la entrevista? (más de una opción) a) Síntesis curricular b) Antecedentes penales c) Certificación medica d) Título universitario e) Constancia de cursos realizados f) Todas las anteriores		✓	
13	La documentación que entrego fue cotejada (originales vs copia) a) Si b) No		✓	
14	¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a trabajar a la empresa? a) Ninguno b) Una c) Dos d) Tres o mas		✓	
15	El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue: a) Menos de un día b) Menos de una semana c) Menos de un mes		✓	

I N IMP.

	d) Mas de un mes				
16	Durante su primera entrevista usted se sintió. a) Bajo presión b) Nervioso c) Cómodo d) Muy cómodo			✓	
17	¿Qué tipo de entrevista le hicieron? a) Entrevista estructurada b) Entrevista semiestructurada c) Entrevista libre d) Entrevista de trabajo por competencias			✓	
18	El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y su entrevista con el supervisor y/o gerente fue: a) Menos de un día b) Menos de una semana c) Entre 15 días a un mes d) Mas de un mes		✓		
IV. FASE DE SELECCIÓN					
19	Se le ejecuto una de las siguientes pruebas a) Pruebas Psicométrica b) Prueba Psicotécnica c) Ambas d) Ninguna		✓		
20	¿Dentro de las pruebas Psicométricas que test se les realizo? a) Test de inteligencia b) Test de aptitudes c) Test de personalidad d) Test proyectivos (carácter)			✓	
21	¿En las Prueba Psicotécnica se le realizo la aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcional? a) Si b) No c) No sé a qué se refiere			✓	
22	¿En la fase de selección se le realizaron exámenes médicos? a) Si b) No		✓		
23	¿Cómo te sentiste desde el punto de vista psicológico después de tu primer día de trabajo? a) Bien b) Regular		✓		

I N I M P.

	c) No desea volver				
24	¿Antes del periodo de prueba se le ejecuto algún tipo de charla de inducción general en la empresa? a) Si b) No		✓		

CUADRO DE OPERACIONALIZACION

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Reclutamiento	proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para posteriormente concursen en la función de selección	Reclutamiento Interno y externo	Fuentes de reclutamiento interno y externo, medios de reclutamiento interno y externo	8 - 10
Selección de personal	Proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización	Fases de preselección	Análisis y evaluación de hojas de vida Verificación de datos y referencias Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales Toma de decisión fase de preselección	11 - 18
		Fase de selección	Pruebas Psicométricas Pruebas Psicotécnicas	19-24



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, SEGUNDO CARRANZA CIEZA, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L.**", elaborado por la Bach. Timana Sánchez Marly Evelyn; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 20 de Septiembre de 2019.



FIRMA DEL EXPERTO
DNI 16725902.

Dr./Mg./Lic.Nombre: SEGUNDO CARRANZA CIEZA

Cargo Actual: DOCENTE DPTO. INGENIERÍA

1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L”.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Esta propuesta mejorara el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar el proceso de reclutamiento interno en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
2. Evaluar el proceso de reclutamiento externo en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
3. Conocer la fase de preselección de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
4. Conocer la fase de selección de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.

2. RÚBRICA DE VALIDACION DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

Estimado Juez Experto, se le solicita responder sobre la pertinencia de cada ítem o pregunta, del cuestionario elaborado. Se le agradece anticipadamente su colaboración.

		<i>Innecesario</i>	<i>Necesario</i>	<i>Importante</i>	Observación
	I. Factores socio-demográficos				
	Demográficos				
1	Edad		X		
2	Sexo		X		
3	¿Lugar donde vive actualmente?		X		
	Carga familiar				
4	¿cuántos hijos(as) tiene?		X		
	Social				
5	Estado civil actual	X			
6	¿Cuál es su nivel de estudios?			X	
7	¿Qué tipo de seguro de salud tiene?		X		

		Innecesario	Necesario	Importante	Observación
I.FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS					
Demográficos					
1	Edad a) Menor de 20 años b) De 21 a 30 años c) De 31 a 40 años d) De 41 a 50 años e) De 51 a más		X		
2	Sexo a) Femenino b) Masculino		X		
3	¿Lugar donde vive actualmente? a) Centro de la ciudad b) Urbanización c) Pueblo joven d) Zona Rural		X		
Social					
4	Estado civil actual a) Soltero b) Conviviente c) Casado d) Viudo e) Divorciado	X			
5	¿Cuál es su nivel de estudios? a) Sin estudios b) Estudios Primarios c) Estudios Secundarios d) Estudios Universitarios e) Estudios Técnicos			X	
6	¿Cuánto tiempo esta trabajando en la empresa? a) 3 meses - 6 meses b) 6 meses -12 meses c) 1 año-3 años d) 3 años a mas		X		
7	¿Qué tipo de seguro de salud tiene? a) SIS b) ESSALUD c) Seguro privado d) No cuenta con seguro		X		

II. RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO				
8	¿Cuál fue la fuente de reclutamiento que se utilizó cuando ingreso a la empresa? a) Recomendación de un empleado b) Avisos de prensa c) Contacto con universidades o institutos d) Bolsa de trabajo		X	
9	¿Bajo qué modalidad de reclutamiento ingreso a la empresa? a) Convocatoria Interna b) Convocatoria Externa		X	
10	Según sus conocimientos ¿Cuál cree usted que fue la fuente más óptima de reclutamiento? a) Bolsa de trabajo b) Recomendación de un empleado c) Contacto con universidades o institutos d) Aviso de prensa		X	
III. FASE DE PRESELECCION				
11	¿Llenó usted una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa? a) Si b) No		X	
12	¿Cuál de estos documentos exigieron al presentarse a la entrevista? (más de una opción) a) Síntesis curricular b) Antecedentes penales c) Certificación medica d) Título universitario e) Constancia de cursos realizados f) Todas las anteriores		X	
13	La documentación que entrego fue cotejada (originales vs copia) a) Si b) No		X	
14	¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a trabajar a la empresa? a) Ninguno b) Una c) Dos d) Tres o mas		X	
15	El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue: a) Menos de un día b) Menos de una semana c) Menos de un mes		X	

	d) Mas de un mes				
16	Durante su primera entrevista usted se sintió. a) Bajo presión b) Nervioso c) Cómodo d) Muy cómodo	X			
17	¿Qué tipo de entrevista le hicieron? a) Entrevista estructurada b) Entrevista semiestructurada c) Entrevista libre d) Entrevista de trabajo por competencias		X		
18	El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y su entrevista con el supervisor y/o gerente fue: a) Menos de un día b) Menos de una semana c) Entre 15 días a un mes d) Mas de un mes		X		
IV. FASE DE SELECCIÓN					
19	Se le ejecuto una de las siguientes pruebas a) Pruebas Psicométrica b) Prueba Psicotécnica c) Ambas d) Ninguna		X		
20	¿Dentro de las pruebas Psicométricas que test se les realizo? a) Test de inteligencia b) Test de aptitudes c) Test de personalidad d) Test proyectivos (carácter)		X		
21	¿En las Prueba Psicotécnica se le realizo la aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcional? a) Si b) No c) No sé a qué se refiere		X		
22	¿En la fase de selección se le realizaron exámenes médicos? a) Si b) No		X		
23	¿Cómo te sentiste desde el punto de vista psicológico después de tu primer día de trabajo? a) Bien b) Regular		X		

	c) No desea volver				
24	¿Antes del periodo de prueba se le ejecuto algún tipo de charla de inducción general en la empresa? a) Si b) No		X		



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Prof. Juan César Fariás Rodríguez, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L.**", elaborado por la Bach. Timana Sánchez Marly Evelyn; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 20 de Septiembre de 2019.

FIRMA DEL EXPERTO
DNI 42953505

Dr./Mg./Lic.Nombre: Prof. Juan César Fariás Rodríguez
Cargo Actual: Docente - USAT

1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L”.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Esta propuesta mejorara el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar el proceso de reclutamiento interno en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
2. Evaluar el proceso de reclutamiento externo en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
3. Conocer la fase de preselección de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.
4. Conocer la fase de selección de la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L.

2. RÚBRICA DE VALIDACION DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

Estimado Juez Experto, se le solicita responder sobre la pertinencia de cada ítem o pregunta, del cuestionario elaborado. Se le agradece anticipadamente su colaboración.

		<i>Innecesario</i>	<i>Necesario</i>	<i>Importante</i>	Observación
	I. Factores socio-demográficos				
	Demográficos				
1	Edad			X	
2	Sexo			X	
3	¿Lugar donde vive actualmente?			X	
	Carga familiar				
4	¿cuántos hijos(as) tiene?			X	
	Social				
5	Estado civil actual			X	
6	¿Cuál es su nivel de estudios?			X	
7	¿Qué tipo de seguro de salud tiene?			X	

		Innecesario	Necesario	Importante	Observación
I.FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS					
Demográficos					
1	Edad a) Menor de 20 años b) De 21 a 30 años c) De 31 a 40 años d) De 41 a 50 años e) De 51 a más			X	
2	Sexo a) Femenino b) Masculino			X	
3	¿Lugar donde vive actualmente? a) Centro de la ciudad b) Urbanización c) Pueblo joven d) Zona Rural			X	
Social					
4	Estado civil actual a) Soltero b) Conviviente c) Casado d) Viudo e) Divorciado			X	
5	¿Cuál es su nivel de estudios? a) Sin estudios b) Estudios Primarios c) Estudios Secundarios d) Estudios Universitarios e) Estudios Técnicos			X	
6	¿Cuánto tiempo esta trabajando en la empresa? a) 3 meses - 6 meses b) 6 meses -12 meses c) 1 año-3 años d) 3 años a mas			X	
7	¿Qué tipo de seguro de salud tiene? a) SIS b) ESSALUD c) Seguro privado d) No cuenta con seguro			X	

II. RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO					
8	¿Cuál fue la fuente de reclutamiento que se utilizó cuando ingreso a la empresa? a) Recomendación de un empleado b) Avisos de prensa c) Contacto con universidades o institutos d) Bolsa de trabajo			X	<i>Siempre dejar abierta las alternativas</i>
9	¿Bajo qué modalidad de reclutamiento ingreso a la empresa? a) Convocatoria Interna b) Convocatoria Externa			X	
10	Según sus conocimientos ¿Cuál cree usted que fue la fuente más óptima de reclutamiento? a) Bolsa de trabajo b) Recomendación de un empleado c) Contacto con universidades o institutos d) Aviso de prensa	X			<i>Recomendación frecuente 08</i>
III. FASE DE PRESELECCION					
11	¿Llenó usted una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa? a) Si b) No			X	
12	¿Cuál de estos documentos exigieron al presentarse a la entrevista? (más de una opción) a) Síntesis curricular b) Antecedentes penales c) Certificación médica d) Título universitario e) Constancia de cursos realizados f) Todas las anteriores			X	<i>dejar abierta las alternativas</i>
13	La documentación que entrego fue cotejada (originales vs copia) a) Si b) No		X		<i>Después ellos no conocen este proceso.</i>
14	¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a trabajar a la empresa? a) Ninguno b) Una c) Dos d) Tres o mas			X	<i>El objetivo es saber # de entrevistas o procesos?</i>
15	El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue: a) Menos de un día b) Menos de una semana c) Menos de un mes			X	

	d) Mas de un mes				
16	Durante su primera entrevista usted se sintió. a) Bajo presión b) Nervioso c) Cómodo d) Muy cómodo			X	dejar abierta las alternativas
17	¿Qué tipo de entrevista le hicieron? a) Entrevista estructurada b) Entrevista semiestructurada c) Entrevista libre d) Entrevista de trabajo por competencias			X	dejar abierta las alternativas
18	El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y su entrevista con el supervisor y/o gerente fue: a) Menos de un día b) Menos de una semana c) Entre 15 días a un mes d) Mas de un mes			X	hacerle continuar con la P15
IV. FASE DE SELECCIÓN					
19	Se le ejecuto una de las siguientes pruebas a) Pruebas Psicométrica b) Prueba Psicotécnica c) Ambas d) Ninguna			X	dejar abierta las alternativas
20	¿Dentro de las pruebas Psicométricas que test se les realizo? a) Test de inteligencia b) Test de aptitudes c) Test de personalidad d) Test proyectivos (carácter)			X	dejar abierta las alternativas así como, iniciar con: si marca Pruebas Psicométricas conteste ...
21	¿En las Prueba Psicotécnica se le realizo la aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcionales? a) Si b) No c) No sé a qué se refiere			X	Si marca Prueba Psicotécnica marque según corresponda.
22	¿En la fase de selección se le realizaron exámenes médicos? a) Si b) No			X	
23	¿Cómo te sentiste desde el punto de vista psicológico después de tu primer día de trabajo? a) Bien b) Regular			X	

	c) No desea volver				
24	¿Antes del periodo de prueba se le ejecuto algún tipo de charla de inducción general en la empresa? a) Si b) No			X	

CUADRO DE OPERACIONALIZACION

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Reclutamiento	proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para posteriormente concursen en la función de selección	Reclutamiento Interno y externo	Fuentes de reclutamiento interno y externo, medios de reclutamiento interno y externo	8 - 10
Selección de personal	Proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización	Fases de preselección	Análisis y evaluación de hojas de vida	11 - 18
			Verificación de datos y referencias	
Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales				
Toma de decisión fase de preselección				
Fase de selección		Fase de selección	Pruebas Psicométricas	19-24
			Pruebas Psicotécnicas	

Anexo 6. Definición de términos básicos:

Acreditación universitaria: revisión formal voluntaria e independiente de los programas educativos para afirmar que la educación proporcionada es de calidad uniforme y sólida, y está reconocida y certificada por un organismo apropiado.

Adquisición de Talento: El arte de atraer nuevos empleados al negocio a través de un plan de atracción y un enfoque proactivo para la obtención de candidatos.

Análisis del trabajo: un proceso estructurado y definido de recopilación, análisis y síntesis de información sobre un trabajo para identificar y describir los deberes, tareas, conocimientos, habilidades, habilidades y otras características detalladas necesarias para realizar el trabajo.

Buscador de empleo: una persona que ha manifestado interés en el empleo al completar un perfil preliminar o al presentar una solicitud al empleador.

Candidato: individuo que ha completado con éxito todos los requisitos de evaluación para un puesto específico y es elegible para ser considerado para el grupo certificado.

Certificación: acto de remitir candidatos seleccionados, elegibles a la autoridad de empleo para su posterior consideración.

Competencias: combinación medible u observable de conocimientos, habilidades, habilidades y otras conductas relacionadas necesarias para realizar con éxito un trabajo específico.

Cronograma de reclutamiento: programa que describe los pasos de reclutamiento y el cronograma requerido para completar cada fase del proceso de reclutamiento.

Cuestionario complementario: preguntas que se dan a los solicitantes o candidatos para recopilar información que evaluará / evaluará sus calificaciones en relación con los requisitos del puesto.

Despido: separación del empleo por falta de fondos, falta de trabajo o reorganización de buena fe con fines de eficiencia.

Entrevistas de comportamiento: entrevista de trabajo donde se le pide al candidato que brinde ejemplos específicos de comportamientos pasados que muestren cómo se comportó en ciertas situaciones.

Fiabilidad: la medida en que un proceso es repetible u obtiene los mismos resultados cada vez que se utiliza el mismo proceso o procedimiento. La confiabilidad se requiere para tener validez, pero no es suficiente por sí misma para demostrar la validez.

Matriz de evaluación: herramienta (tan simple como una lista de criterios) que proporciona un resumen de los candidatos y las calificaciones que ayudan a determinar quién procederá a través de la evaluación final o el proceso de entrevista.

Obtención de recursos: búsqueda exhaustiva y métodos de red utilizados por los reclutadores para encontrar (fuente) y atraer a los mejores talentos a puestos vacantes.

Plan de reclutamiento: estrategia escrita organizada que identifica los objetivos de reclutamiento para un puesto y contiene múltiples componentes, incluidos el anuncio de reclutamiento, el cronograma de reclutamiento, el plan de publicidad, el calendario de entrevistas, las herramientas de evaluación (matriz de selección, el cuestionario complementario), los antecedentes / controles, los planes de entrevistas, el final referencias Dentro del OLRs, el plan de reclutamiento se rastrea dentro del plan de examen.

Proceso de Reclutamiento: El proceso de reclutamiento es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar al más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

Publicación de empleo: documento utilizado para reclutar candidatos para un puesto vacante; por ejemplo, deberes y calificaciones laborales, métodos de selección de candidatos y los términos y condiciones de empleo.

Reclutamiento: proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para posteriormente concursen en la función de selección.

Selección de Personal: Proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

Solicitud de trabajo: Una solicitud de trabajo es el primer paso para los departamentos que desean contratar a un nuevo empleado para reemplazar a otro empleado que ha rescindido su contrato, o simplemente porque ha habido un aumento en la carga de trabajo.

Validez de construcción: se demuestra mediante datos que muestran que el procedimiento de evaluación o selección mide el grado en que los candidatos o solicitantes tienen características identificables que se consideran importantes para el desempeño exitoso del trabajo. Este suele ser un proceso técnico demostrado a través de aplicaciones estadísticas.

Validez del contenido: se demuestra mediante datos que muestran el contenido de un proceso de selección o evaluación y es representativo de aspectos importantes de la realización de un trabajo.

Validez relacionada con el criterio: demostrada por datos empíricos o aplicaciones estadísticas que muestran que el procedimiento de evaluación o selección predice o está significativamente correlacionado con elementos del comportamiento laboral.

Anexo 7. Test de Moss

INSTRUCCIONES

Se te presentan a continuación 30 preguntas de las cuales tendrás 4 opciones y deberás seleccionar aquella que más se identifique con su manera de actuar.

1. Se le ha asignado un puesto en una gran empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:
 - A Evitando tomar nota de los errores en que ellos incurren.
 - B Hablando bien de ellos al jefe.
 - C Mostrando interés en el trabajo de ellos.
 - D Pidiéndoles le permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.

2. Tiene usted un empleado muy eficiente, pero que constantemente se queja del trabajo; sus quejas producen mal ejemplo en los demás empleados. Lo mejor será:
 - A Pedir a los demás empleados que traten de no hacer caso.
 - B Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
 - C Cambiarlo de departamento donde quede a cargo de otro jefe.
 - D Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.

3. Un empleado de 60 años de edad que ha sido leal a su empresa durante 25 años, se queja de exceso de trabajo. Lo mejor será:
 - A Decirle que vuelva a su trabajo.
 - B Despedirlo substituyéndolo por alguien más joven.
 - C Darle un aumento de sueldo que evite continúe quejándose.
 - D Aminorar su trabajo.

4. Uno de sus socios sin autoridad sobre usted, le ordena haga algo en forma muy distinta de lo que planeaba. ¿Qué haría usted?
 - A Acatar la orden y no armar mayor revuelo.
 - B Ignorar las indicaciones y hacer según usted lo que había planeado.
 - C Decirle que esto es asunto que no le interesa y que hará las cosas a su modo.
 - D Decirle que lo haga él mismo.

5. Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor sería:
 - A Platicarle sus diversiones recientes.
 - B Platicarle nuevas respecto a amigos mutuos.
 - C Comentar su enfermedad.
 - D Enfatizar lo mucho que lo apena verlo enfermo.

6. Trabaja usted en una industria y su jefe quiere que tome un cargo relacionado con su trabajo, pero es incompatible con el horario nocturno de su carrera. Lo mejor sería:
 - A Continuar normalmente su carrera e informar al jefe si le pregunta.
 - B Explicarle la situación y obtener su opinión en cuanto a la importancia relativa de ambas situaciones.
 - C Dejar la escuela en atención a los intereses del trabajo.
 - D Asistir de forma alterna y no hacer comentarios.

7. Un agente viajero con 15 años de antigüedad, decide presionado por su familia, sentar raíces; se le cambia a las oficinas generales. Es de esperar:
 - A Guste de los descansos del trabajo de oficina.

- B () Se sienta inquieto por la rutina de la oficina.
C () Busque otro trabajo.
D () Resulte muy ineficiente en el trabajo de oficina.
8. Tiene dos invitados a cenar, uno radical y el otro conservador. Surge una acalorada discusión respecto de política. Lo mejor sería:
- A () Tomar partido.
B () Intentar cambiar de tema.
C () Intervenir dando los propios puntos de vista y mostrar donde ambos pecan de extremos.
D () Pedir cambien de tema para evitar mayor discusión.
9. Un joven invita a una dama al teatro; al llegar se percató de que ha olvidado la cartera, sería mejor:
- A () Tratar de obtener boletos dejando el reloj de prenda.
B () Buscar a un amigo a quien pedir prestado.
C () Decidir de acuerdo con ella lo procedente.
D () Dar una excusa plausible para ir a casa por dinero.
10. Usted ha tenido experiencia como vendedor y acaba de conseguir otro trabajo en una tienda grande. La mejor forma de relacionarse con los empleados del departamento sería:
- A () Permitirle hacer la mayoría de las ventas durante unos días en tanto observa sus métodos.
B () Tratar de instituir los métodos que anteriormente le fueron útiles.
C () Adaptarse a las condiciones y aceptar consejo de sus compañeros.
D () Pedir al jefe todo consejo necesario.
11. Es usted un joven empleado que va a comer con una maestra a quien conoce superficialmente. Lo mejor sería iniciar conversación acerca de:
- A () Algún tópico de actualidad de interés general.
B () Algún aspecto interesante de su propio trabajo.
C () Las tendencias actuales en el terreno docente.
D () Las sociedades de padres de familia.
12. Una señora de especiales méritos que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos, dejando las labores de la casa a cargo de la servidumbre, se cambia a otra población. Es de esperarse que ella:
- A () Se siente insatisfecha en su nuevo lugar.
B () Se interese más en los trabajos domésticos.
C () Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad continuando así sus intereses.
D () Adopte nuevos intereses en la comunidad.
13. Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza. La mejor forma de lograrlo sería:
- A () Haciéndole creer que será él quien se beneficie más.
B () Enfatizando la importancia que para usted tiene que se lo conceda.
C () Ofreciendo algo en retribución.
D () Diciendo lo que desea en forma breve indicando los motivos.

14. Un joven de 24 años, gasta bastante tiempo y dinero en diversiones; se le ha hecho ver que así no logrará éxito en el trabajo. Probablemente cambie sus costumbres si:
- A Sus hábitos nocturnos lesionan su salud.
 - B Sus amigos enfatizan el daño que se hace a sí mismo.
 - C Su jefe se da cuenta y lo previene.
 - D Se interesa en el desarrollo de una fase de su trabajo.
15. Tras de haber hecho un buen número de favores a un amigo, éste empieza a dar por hecho que será usted quien le resuelva todas sus pequeñas dificultades. La mejor forma de readaptar la situación sin ofenderlo, sería:
- A Explicar el daño que se está causando.
 - B Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas.
 - C Ayudarle una vez más, pero de tal manera que sienta que mejor hubiera sido no haberla solicitado.
 - D Darle una excusa para no seguir ayudándole.
16. Una persona recién ascendida a un puesto de autoridad lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:
- A Tratando que cada empleado entienda qué es la verdadera eficiencia.
 - B Ascendiendo cuanto antes a quienes considera lo merecen.
 - C Preguntando confidencialmente a cada empleado en cuanto a los cambios que estima necesarios.
 - D Seguir los sistemas del anterior jefe y gradualmente hacer los cambios necesarios.
17. Vive a 15 kms., del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un vecino a las 4 p.m. Él lo espera desde las 3 y a las 4 se entera usted que no podrá salir antes de las 5:30. Sería mejor:
- A Pedirle un taxi.
 - B Explicarle y dejar que él decida.
 - C Pedirle que espere hasta las 5:30.
 - D Proporcionarle que se lleve su auto.
18. Es usted un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal; ambos son eficientes. Lo mejor sería:
- A Despedir al menos eficiente.
 - B Darles trabajo en común que a ambos les interese.
 - C Hacerles ver el daño que se hacen.
 - D Darles trabajos distintos.
19. Ballesteros ha conservado su puesto subordinado por 10 años; desempeña su trabajo callada y confiablemente y se le extrañará cuando se vaya. De obtener trabajo en otra empresa, muy probablemente:
- A Asuma fácilmente responsabilidad como supervisor.
 - B Haga ver de inmediato su valer.
 - C Sea lento para abrirse las necesarias oportunidades.
 - D Renuncie ante la más ligera crítica de su trabajo.

20. Va usted a ser maestro de ceremonias en una cena el próximo sábado, día en que, por la mañana y debido a una enfermedad en la familia, se ve imposibilitado para asistir. Lo indicado sería:
- A Cancelar la cena.
 - B Encontrar quien lo sustituya.
 - C Detallar los planes que tenía y enviarlos.
 - D Enviar una nota explicando la causa de su ausencia.
21. En igualdad de circunstancias, el empleado que mejor se adapta a un nuevo puesto, es aquel que:
- A Ha sido bueno en puestos anteriores.
 - B Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto.
 - C Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.
 - D Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior.
22. Un conocido le platica acerca de una afición que él tiene, su conversación le aburre. Lo mejor sería:
- A Escuchar de manera cortés pero aburrida.
 - B Escuchar con fingido interés.
 - C Decirle francamente que el tema no le interesa.
 - D Mirar el reloj con impaciencia.
23. Es usted un empleado ordinario en una oficina grande, el jefe entra cuando usted lee en vez de trabajar. Lo mejor sería:
- A Doblar el periódico y volver al trabajo.
 - B Pretender que obtiene recortes necesarios al trabajo.
 - C Tratar de interesar al jefe, leyendo un encabezado importante.
 - D Seguir leyendo sin mostrar embarazo.
24. Es usted maestra de primaria; camina a la escuela tras la primera nevada, algunos de sus alumnos se lanzarán bolas de nieve. Desde el punto de vista de la buena administración escolar usted debería:
- A Castigar ahí mismo por su indisciplina.
 - B Decirles, que de volverlo a hacer les castigaré.
 - C Pasar la queja a sus padres.
 - D Tomarlo como broma y nada hacer al respecto.
25. Preside el Comité de mejoras materiales en su colonia; las últimas reuniones han sido de escasa asistencia. Se mejoraría la asistencia:
- A Visitando vecinos prominentes, explicándoles problemas.
 - B Avisar de un programa interesante para la reunión.
 - C Poner avisos en los lugares públicos.
 - D Enviar avisos personales.
26. Zaldívar, eficiente, pero de esos que “todo lo saben”, critica a Montoya. El jefe opina que la idea de Montoya ahorra tiempo. Probablemente Zaldívar:
- A Pide otro trabajo al jefe.
 - B Lo haga a su modo sin comentarios.
 - C Lo haga como Montoya, pero siga criticándolo.
 - D Lo haga como Montoya, pero mal, a propósito.

27. Un hombre de 65 años tuvo algún éxito cuando joven, como político; sus modos directos le han impedido descollar los últimos 20 años. Lo más probable es que:
- A Persista en su manera de ser.
 - B Cambie para lograr éxito.
 - C Forme un nuevo partido.
 - D Abandone la política.
28. Es usted un joven que encuentra en la calle a una mujer de más edad, a quien apenas conoce y que parece haber estado llorando. Lo mejor sería:
- A Preguntarle por qué esta triste.
 - B Pasarle el brazo consoladoramente.
 - C Simular no advertir su pena.
 - D Simular no haberla visto.
29. Un compañero flojea de tal manera, que a usted le toca más de lo que le corresponde. La mejor forma de conservar las buenas relaciones es:
- A Explicar el caso al jefe.
 - B Cortésmente indicarle que debe hacer lo que le corresponde o que usted se quejará al jefe.
 - C Hacer tanto como pueda eficientemente y nada decir del caso.
 - D Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que el compañero no haga.
30. Se le ha asignado un puesto ejecutivo en una Organización. Para ganar el respeto y admiración de sus subordinados, sin perjuicio de sus planes, habría que:
- A Ceder a todos los pequeños puntos posibles.
 - B Tratar de convencerlos de todas sus ideas.
 - C Ceder parcialmente en todas las cuestiones.
 - D Abogar por muchas reformas.

Anexo 8. Prueba de Terman- Merrill

CUADERNILLO DE APLICACIÓN

Una vez que se diga COMIENCEN, inicien su actividad, al finalizar espere. NO VUELVA LA HOJA HASTA QUE SE LO INDIQUEN.

FASE I

INSTRUCCIONES:

Ponga en la hoja de respuestas la letra correspondiente a la palabra que complete correctamente la oración, tal como lo muestra el ejemplo:

EJEMPLO:

El iniciador de nuestra guerra de independencia fue :

A) Morelos B) Zaragoza C) Iturbide D) Hidalgo (D)

1. La gasolina se extrae de:

A) Granos B) Petróleo C) Trementina D) Semilla

2. Una tonelada tiene:

A) 1000 Kgs. B) 2000 Kgs. C) 3000 Kgs D) 4000 Kgs.

3. La mayoría de nuestras exportaciones salen por:

A) Mazatlán B) Veracruz C) Progreso D) Acapulco

4. El nervio óptico sirve para:

A) Ver B) Oír C) Probar D) Sentir

5. El café es una especie de:

A) Corteza B) Fruto C) Hojas D) Raíz

6. El jamón es carne de:

A) Carnero B) Vaca C) Gallina D) Cerdo

7. La laringe está en:

A) Abdomen B) Cabeza C) Garganta D) Espalda

8. La guillotina causa:

A) Muerte B) Enfermedad C) Fiebre D) Malestar

9. La grúa se usa para:

A) Perforar B) Cortar C) Levantar D) Exprimir

10. Una figura de seis lados se llama:

A) Pentágono B) Paralelogramo C) Hexágono D) Trapecio

11. El Kilowatt mide:

A) Lluvia B) Viento C) Electricidad D) Presión

12. La pauta se usa en:

A) Agricultura B) Música C) Fotografía D) Estenografía

13. La esmeraldas son:

A) Azules B) Verdes C) Rojas D) Amarillas

14. El metro es aproximadamente igual a :

A) Pie B) Pulgada C) Yarda D) Milla

15. Las esponjas se obtienen de:

A) Animales B) Hierbas C) Bosques D) Minas

16. Fraude es término usado en:

A) Medicina B) Teología C) Leyes D) Pedagogía

FASE II

INSTRUCCIONES:

Ponga en la hoja de respuestas la letra correspondiente a la palabra que complete correctamente la oración, tal como lo muestra el ejemplo:

EJEMPLO:

¿Por qué compramos relojes?

a) Nos gusta oírlos sonar

b) Tiene manecillas

c) Nos indican las horas (C)

1. Si la tierra estuviera más cerca del sol:

a) Las estrellas desaparecerían

b) los meses serían más largos

b) La tierra estaría más caliente

2. Los rayos de una rueda están frecuentemente hechos de nogal porque :

a) El nogal es fuerte

b) Se corta fácilmente

c) Sus frenos no son buenos

3. Un tren se detiene con más dificultad que un automóvil porque:

a) Tiene más ruedas

b) Es más pesado

c) Sus frenos no son buenos

4. El dicho “a golpecitos se derriba un roble” quiere decir:

a) Que los robles son débiles

b) Que son mejores los golpes pequeños

c) Que el esfuerzo constante logra resultados sorprendentes

5. El dicho “Una olla vigilada nunca hierve” quiere decir:
- Que no debemos vigilarla cuando está en el fuego
 - Que tarda en hervir
 - Que el tiempo se alarga cuando esperamos algo
6. El dicho “Siembra pasto mientras haya sol” quiere decir:
- Que el pasto se siembra en verano
 - Que debemos aprovechar nuestras oportunidades
 - Que el pasto no debe cortarse en la noche
7. El dicho “Zapatero a tus zapatos” quiere decir:
- Que el zapatero no debe abandonar sus zapatos
 - Que los zapateros no deben estar ociosos
 - Que debemos trabajar en lo que podamos hacer mejor
8. El dicho “La cuña para que apriete tiene que ser del mismo palo” quiere decir:
- Que el palo sirve para apretar
 - Que las cuñas siempre son de madera
 - Nos exigen más las personas que nos conocen
9. Un acorazado de acero flota porque:
- La maquina lo hace flotar
 - Porque tiene grandes espacios huecos
 - Contiene algo de madera
10. Las plumas de las alas ayudan al pájaro a volar porque:
- Las alas ofrecen una amplia superficie ligera
 - Mantienen el aire afuera del cuerpo
 - Disminuye su peso
11. El dicho “Una golondrina no hace el verano” quiere decir:
- Que las golondrinas regresan
 - Que un simple dato no es suficiente
 - Que los pájaros se agregan a nuestros placeres del verano

FASE III

INSTRUCCIONES:

Cuando las dos palabras signifiquen lo mismo, ponga el número (1) de igual ; cuando signifiquen lo opuesto, ponga el número (0) :

EJEMPLO:

Tirar - Arrojar..... (1)

Norte - Sur (0)

1. salado – dulce
2. alegrarse – regocijarse
3. mayor – menor
4. sentarse – pararse
5. desperdiciar – aprovechar
1. conceder – negar
6. tónico - estimulante
7. rebajar – denigrar
8. prohibir – permitir
9. osado – audaz
1. arrebatado - prudente
10. obtuso – agudo
11. inepto – experto
12. esquivar – huir
13. rebelarse – someterse
1. monotonía – variedad
14. confortar - consolar
15. expeler – retener
16. dócil – sumiso
17. transitorio – permanente
1. seguridad – riesgo
18. aprobar – objetar
19. expeler – arrojar
20. engaño – impostura
21. mitigar – apaciguar
1. iniciar – aplacar
22. reverencia – veneración
23. sobriedad – frugalidad
24. aumentar – menguar
25. incitar – instigar

SERIE IV

INSTRUCCIONES:

Anote en la hoja de respuestas las letras correspondientes a las dos palabras que indican

algo que SIEMPRE TIENE EL SUJETO. Anote solamente dos para cada renglón:

EJEMPLO :

Un hombre tiene siempre :

- a) cuerpo
- b) gorra
- c) guantes
- d) boca
- e) dinero (a, d)

1. Un CIRCULO tiene siempre:

- |a) Altura |b) Circunferencia |c) Latitud |d) Longitud |e) Radio

2. Un PÁJARO tiene siempre:

- |a) Huesos |b) Huevos |c) Pico |d) Nido |e) Canto

3. La MÚSICA tiene siempre:

- |a) Oyente |b) Piano |c) Ritmo |d) Sonido |e) Violín

4. Un BANQUETE tiene siempre.

- |a) Alimentos |b) Música |c) Personas |d) Discursos |e) Anfitrión

5. Un CABALLO tiene siempre:

- |a) Arnés |b) Casco |c) Herradura |d) Establo |e) Cola

6. Un JUEGO tiene siempre:

- |a) Cartas |b) Multas |c) Jugadores |d) Castigos |e) Reglas

7. Un OBJETO tiene siempre:

- |a) Calor |b) Tamaño |c) Sabor |d) Valor |e) Peso

8. Una CONVERSACIÓN tiene siempre:

- |a) Acuerdos |b) Personas |c) Preguntas |d) Ingenio |e) Palabras

9. Una DEUDA implica siempre:

- |a) Acreedor |b) Deudor |c) Interés |d) Hipoteca |e) Pago

10. Un CIUDADANO tiene siempre:

- |a) País |b) Ocupación |c) Derechos |d) Propiedad |e) Voto

11. Un MUSEO tiene siempre:

- |a) Animales |b) Orden |c) Colecciones |d) Minerales |e) Visitantes

12. Un COMPROMISO implica siempre:

- |a) Obligación |b) Acuerdo |c) Amistad |d) Respeto |e) Satisfacción

13. Un BOSQUE tiene siempre:

- |a) Animales |b) Flores |c) Sombras |d) Maleza |e) Árboles

14. Los OBSTÁCULOS tienen siempre:

|a) Dificultad |b) Desaliento |c) Fracaso |d) Impedimento |e) Estímulo

15. El ABORRECIMIENTO tiene siempre:

|a) Aversión |b) Desagrado |c) Temor |d) Ira |e) Timidez

16. Una REVISTA tiene siempre:

|a) Anuncios |b) Papel |c) Fotografías |d) Grabados |e) Impresión

17. La CONTROVERSIA implica siempre:

|a) Argumentos |b) Desacuerdos |c) Aversión |d) Público |e) Resumen

18. Un BARCO tiene siempre:

|a) Maquinaria |b) Cañones |c) Quilla |d) Timón |e) Velas

FASE V

INSTRUCCIONES:

Encuentre las respuestas lo más pronto posible. Escríbalas en la hoja de respuesta.

Use el reverso de la HOJA DE RESPUESTAS para hacer las operaciones

1. A 2 por 5 pesos, ¿Cuántos lápices puede comprarse con 50 pesos?

2. ¿Cuántas horas tardaría un automóvil en recorrer 660 kilómetros a la velocidad de 60 kilómetros por hora?

3. Si un hombre gana \$200.00 diarios y gasta \$140.00 ¿cuántos días tardaría en ahorrar \$3,000.00?

4. Si dos pasteles cuestan \$600.00 ¿Cuántos pesos cuesta la sexta parte de un pastel?

5. ¿Cuántas veces más es $2 \times 3 \times 4 \times 6$, que 3×4 ?

6. ¿Cuanto es el 15% de 120.00 ?

7. El cuatro por ciento de \$1,000.00 es igual al ocho por ciento ¿de qué cantidad?

8. La capacidad de un refrigerador rectangular es de 48 metros cúbicos. Si tiene seis metros de largo por cuatro de ancho ¿Cual es su altura?

9. Si 7 hombres hacen un pozo de 40 metros en 2 días, ¿Cuántos hombres se necesitan para hacerlo en medio día?

10. A tiene \$180.00; B tiene $\frac{2}{3}$ de lo que tiene A, y C $\frac{1}{2}$ de lo que tiene B, ¿Cuanto tienen todos juntos?

11. Si un hombre corre 100 mts en 10 segundos, ¿Cuántos metros correrá como promedio en $\frac{1}{5}$ de segundo?

12. Un hombre gasta $\frac{1}{4}$ de su sueldo en casa y alimentos y $\frac{4}{8}$ en otros gastos ¿Que tanto por

ciento de su sueldo ahorra?

FASE VI

INSTRUCCIONES :

Anote la contestación correcta como lo muestran los ejemplos:

EJEMPLO:

Se hace el carbón de la madera Si

Tienen todos los hombres 1.70 mts de altura No

1. La higiene es esencial para la salud
2. Los taquígrafos usan microscopio
3. Los tiranos son justos con sus inferiores
4. Las personas desamparadas están sujetas con frecuencia a la caridad
5. Las personas venerables son por lo común respetadas
6. Es el escorbuto un medicamento
7. Es la amonestación una clase de instrumento musical
8. Son los colores opacos preferidos para las banderas nacionales
9. Las cosas misteriosas son a veces pavorosas
10. Personas conscientes cometen alguna vez errores
11. Son carnívoros los carneros
12. Se dan asignaturas a los caballos
13. Las cartas anónimas llevan alguna vez firma de quien las escribe
14. Son discontinuos los sonidos intermitentes
15. Las enfermedades estimulan el buen juicio
16. Son siempre perversos los hechos premeditados
17. El contacto social tiende a reducir la timidez
18. Son enfermas las personas que tienen mal carácter
19. Se caracteriza generalmente el rencor por la persistencia
20. Meticuloso quiere decir lo mismo que cuidadoso

FASE VII

EJEMPLO :

El OÍDO es a OÍR como el OJO es a:

- a) mesa
- b) ver
- c) mano
- d) jugar (b)

El SOMBRERO es a CABEZA como el ZAPATO es a :

- a) brazo
- b) abrigo
- c) pie
- d) pierna (c)

1. ABRIGO es a USAR como PAN es a :

- a) comer
- b) hambre
- b) agua
- c) cocinar

2. SEMANA es a MES como MES es a :

- a) año
- b) hora
- c) minuto
- d) siglo

3. LEON es a ANIMAL como ROSA es a :

- a) olor
- b) hoja
- c) planta
- d) espina

4. LIBERTAD es a INDEPENDENCIA como CAUTIVERIO es a :

- a) negro
- b) esclavitud
- c) libre
- d) sufrir

5. DECIR es a DIJO como ESTAR es a :

- a) cantar
- b) estuvo
- c) hablando
- d) cantó

6. LUNES es a MARTES como VIERNES es a :

- a) semana
- b) jueves

- c) día
- d) sábado

7. PLOMO es a PESADO como CORCHO es a :

- a) botella
- b) peso
- c) ligero
- d) flotar

8. ÉXITO es a ALEGRÍA como FRACASO es a :

- a) tristeza
- b) suerte
- c) fracasar
- d) trabajo

9. GATO es a tigre como PERRO es a :

- a) lobo
- b) ladrido
- c) mordida
- d) agarrar

10. 4 es a 16 como 5 es a :

- a) 7
- b) 45
- c) 35
- d) 25

11. LLORAR es REÍR como TRISTE es a :

- a) muerte
- b) alegre
- c) mortaja
- d) doctor

12. VENENO es a MUERTE como ALIMENTO es a :

- a) comer
- b) pájaro
- c) vida
- d) malo

13. 1 es a 3 como 9 es a :

- a) 18

b) 27

c) 36

d) 45

14. ALIMENTO es a HAMBRE como AGUA es a :

a) beber

b) claro

c) sed

d) puro

15. AQUÍ es a ALLÍ como ESTE es a :

a) estos

b) aquel

c) ese

d) entonces

16. TIGRE es a PELO como TRUCHA es a :

a) agua

b) pez

c) escama

d) nadar

17. PERVERTIDO es a DEPRAVADO como INCORRUPTO es a :

a) patria

b) honrado

c) canción

d) estudio

18. B es a D como SEGUNDO es a :

a) tercero

b) último

c) cuarto

d) posterior

19. ESTADO es a GOBERNADOR como EJERCITO es a :

a) marina

b) soldado

c) general

d) sargento

20. SUJETO es a PREDICADOR como NOMBRE es a :

- a) pronombre
- b) adverbio
- c) verbo
- d) adjetivo

FASE VIII

INSTRUCCIONES:

Las palabras de cada una de las siguientes oraciones están mezcladas. Ordene cada una de ellas. Si el significado de la oración es VERDADERO anote la letra V, si el significado de la oración es

FALSO anote la letra F

EJEMPLO :

Oír son los para oídos V

Comer para pólvora la buena es F

1. Con crecen los niños edad la
2. Buena mar beber el agua de es
3. Lo es paz la guerra opuesto la a
4. Caballos automóvil un que camina los despacio más
5. Consejo a veces es buen seguir un difícil
6. Cuatrocientas todas páginas contienen libros los
7. Crecen las que fresas el más roble
8. Verdadera comparada no puede amistad ser
9. Envidia la perjudicial gula son y la
10. Nunca acciones premiadas las deben buenas ser
11. Exteriores engañan nunca apariencias las nos
12. Nunca es hombre las que acciones demuestran un lo
13. Ciertas siempre muerte de causan clases enfermedades
14. Odio indeseables aversión sentimientos el son y la
15. Frecuentemente por juzgar podemos acciones hombres nosotros sus a los
16. una es sábana sarapes tan nunca los caliente como
17. Nunca que descuidados los tropiezan son

FASE IX

Instrucciones: Ponga la letra de la palabra que no corresponde con las demás del renglón.

Ejemplo:

|a) Bala |b) Cañón |c) Pistola |d) Espada |e) Lápiz |..... (e)

- [a) Canadá |b) Sonora |c) China |d) India |e) Francia |..... (b)
1. [a) Saltar |b) Correr |c) Brincar |d) Pararse |e) Caminar
 2. [a) Monarquía |b) Comunista |c) Demócrata |d) Anarquista |e) Católico
 3. [a) Muerte |b) Duelo |c) Paseo |d) Pobreza |e) Tristeza
 4. [a) Carpintero |b) Doctor |c) Abogado |d) Ingeniero |e) Profesor
 5. [a) Cama |b) Silla |c) Plato |d) Sofá |e) Mesa
 6. [a) Francisco |b) Santiago |c) Juan |d) Sara |e) Guillermo
 7. [a) Duro |b) Aspero |c) Liso |d) Suave |e) Dulce
 8. [a) Digestión |b) Oído |c) Vista |d) Olfato |e) Tacto
 9. [a) Automóvil |b) Bicicleta |c) Guayin |d) Telégrafo |e) Tren
 10. [a) Abajo |b) Acá |c) Reciente |d) Arriba |e) Allá
 11. [a) Hidalgo |b) Morelos |c) Bravo |d) Matamoros |e) Bolívar
 12. [a) Danés |b) Galgo |c) Buldog |d) Pequinés |e) Longhorm
 13. [a) Tela |b) Algodón |c) Lino |d) Seda |e) Lana
 14. [a) Ira |b) Odio |c) Alegría |d) Piedad |e) Razonamiento
 15. [a) Edison |b) Franklin |c) Marconi |d) Fulton |e) Shakespeare
 16. a) Mariposa |b) Halcón |c) Avestruz |d) Petirrojo |e) Golondrina
 17. a) Dar |b) Prestar |c) Perder |d) Ahorrar |e) Derrochar
 18. a) Australia |b) Cuba |c) Córcega |d) Irlanda |e) España

FASE X

INSTRUCCIONES: Procure encontrar la forma en que están hechas las series. Después, escriba en la hoja de respuestas los DOS NÚMEROS que faltan.

EJEMPLO:

5 10 15 20 (25) (30)

20 18 16 14 12 (10) (8)

1.- 8 7 6 5 4 3 2 1

2.- 3 8 13 18 23 28 33 38

3.- 1 2 4 8 16 32 64 128

4.- 8 8 6 6 4 4 2 2

5.- $11\frac{3}{4}$ 12 $12\frac{1}{4}$ $12\frac{3}{4}$ $13\frac{1}{4}$ 14

6.- 8 9 12 13 16 17 20 21

7.- 16 8 4 2 1 $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$

8.- 31.3 40.3 49.3 58.3 67.3 76.3 85.3 94.3

9.- 3 5 4 6 5 7 6 8

10.- 7 11 15 16 20 24 25 29 33 34

11.- $1/25$ $1/5$ 1 5 25 125

Anexo 9. Organigrama de la empresa