



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe Final del Trabajo de Graducción o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicólogo Industrial**

TEMA:

**“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA
DE COTOPAXI”.**

AUTOR: Danilo Fernando Carvajal Acuña

TUTORA: Lic. María Gabriela Romero Rodríguez, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Lic. **MARÍA GABRIELA ROMERO RODRÍGUEZ, Mg.** ; c.c.: **1803691136** , en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: **“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”** desarrollado por: Danilo Fernando Carvajal Acuña, estudiante de la carrera de **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, de la facultad de **CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN** considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; por lo cual autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.


.....
Lcda. María Gabriela Romero, Mg.
c.c.: 180369113-6
TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación.

En tal virtud declara que el contenido, ideas, opiniones, comentarios, conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto son de exclusiva responsabilidad del autor.



Danilo Fernando Carvajal Acuña

c.c.: 050357612-6

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Danilo Fernando Carvajal Acuña, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Proyecto de Investigación sobre el tema: **“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Danilo Fernando Carvajal Acuña

c.c.: 050357612-6

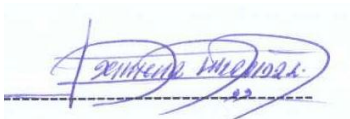
AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

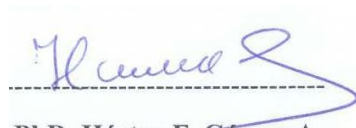
La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, presentado por el Sr. Danilo Fernando Carvajal Acuña, egresado de la Carrera PSICOLOGÍA INDUSTRIAL; Modalidad Presencial, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN



Lic. Ximena Miranda López, Mg.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



PhD. Héctor F. Gómez A.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A mis padres, que han sido un pilar fundamental en mi vida y de manera especial lo dedico a mi madre la señora Marcia Mardela Acuña Lescano quien durante todos estos años me ha inspirado con su ejemplo de humildad, lucha y superación constante.

A mis hermanas, abuelitos, tíos, primos y amigos que me han acompañado durante todo este tiempo y han sabido brindarme su apoyo cuando lo necesitaba.

A todos ellos quiero dedicarles éste triunfo porque sin su presencia en mi vida, no lo hubiese podido alcanzar 😊

Danilo Fernando Carvajal Acuña

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer infinitamente a mis padres el señor Guillermo Fernando Carvajal Peralvo y la señora Marcia Mardela Acuña Lescano por todo el apoyo que me han brindado durante todos estos años, porque han creído en mí y a pesar de mi carácter y comportamiento siempre han estado a mi lado.

A la Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez tutora de mi trabajo de investigación, ya que sin su guía y ayuda no lo hubiese logrado concluir con éxito.

Agradezco también a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación y, a la Carrera de Psicología Industrial por acogerme en sus aulas, de manera especial agradezco a todos/as y cada uno/a de los/las docentes que me han brindado sus conocimientos, sabidurías y experiencias en el tiempo que compartimos durante ésta etapa de mi vida.

Danilo Fernando Carvajal Acuña

ÍNDICE

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA F.C.H.E.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
EXECUTIVE ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema de investigación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas.....	6
1.2.3. Análisis Crítico.....	7
1.2.4. Prognosis.....	7
1.2.5. Formulación del Problema.....	8
1.2.6. Preguntas Directrices.....	8
1.2.7. Delimitación del Problema.....	9
1.2.7.1. Del Contenido.....	9
1.2.7.2. Delimitación Espacial.....	9
1.2.7.3. Delimitación Temporal.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11

CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica	17
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	18
2.2.2. Fundamentación Ontológica	18
2.2.3. Fundamentación Axiológica	18
2.3. Fundamentación Sociológica	19
2.4. Fundamentación Psicológica.....	19
2.5. Fundamentación Legal.....	19
2.6. Fundamentación Teórica. Variable independiente.....	29
2.6.1. Reclutamiento	29
2.6.2. Selección de Personal.....	30
2.6.2.2. Importancia de la selección de personal.....	32
2.6.2.3. Nuevas perspectivas de la selección de personal	32
2.6.2.4. Actores de la selección de personal	34
2.6.2.5. Aspectos a considerar en la selección de personal.....	35
2.6.2.6. Etapas del proceso de selección de personal.....	36
2.6.3. Clima Laboral.....	51
2.6.3.1. Características del clima laboral – organizacional.....	53
2.7. Fundamentación Teórica. Variable dependiente.....	56
2.7.1. Producción	56
2.7.2. Producto	57
2.7.2.1. Categorías de productos	58
2.7.2.2. Acción productiva	58
2.7.2.3. Categorías de acciones productivas	59
2.7.2.4. Factor productivo	60
2.7.2.5. Categorías de procesos productivos	61
2.7.3. Trabajo en Equipo	62
2.7.3.1. Definición de equipo de trabajo	62
2.7.3.2. Tipos de equipos de trabajo.....	63

2.7.3.3. Funcionamiento de los equipos de trabajo	64
2.7.3.4. Ventajas del Trabajo en equipo en las (PyMES)	64
2.7.3.5. Características de un Equipo de Alto Desempeño	65
2.7.4. Desempeño Laboral	67
2.7.4.1. Definición.....	67
2.7.4.2. Evaluación del desempeño laboral.....	68
2.7.4.3. Principios de la Evaluación del Desempeño	72
2.7.4.4. Fines	73
2.8. Hipótesis.....	74
2.9. Señalamiento de variables.....	75
2.9.1. Variable independiente	75
2.9.2. Variable dependiente.....	75
CAPÍTULO III.....	76
METODOLOGÍA	76
3.1. Enfoque	76
3.2. Modalidad básica de la investigación	76
3.3. Niveles de investigación	77
3.3.1. Exploratoria.....	77
3.3.2. Descriptiva	77
3.3.3. Correlacional	77
3.4. Población y muestra	78
3.4.1. Población.....	78
3.4.2. Muestra.....	78
3.5 Operacionalización de variable	79
3.5.1 Variable Independiente: Reclutamiento y Selección	79
3.5.2 Variable Dependiente: Producción	80
3.6. Recolección de la información.....	81
3.7. Procesamiento de la información	82

CAPÍTULO IV	84
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	84
4.1. Análisis de los Resultados.....	84
4.2. Interpretación de Datos	84
4.3. Verificación de Hipótesis	95
4.3.1. Descripción de la Hipótesis.....	95
4.3.2. Definición del proceso matemático.....	95
4.3.2.1. Prueba Chi-Cuadrado	95
4.3.3. Nivel de significación	95
4.3.4. Zona de aceptación/rechazo	96
4.3.5. Grados de libertad	96
4.3.6. Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el tabulado.....	97
4.3.7. Frecuencias Observadas (O)	97
4.3.8. Frecuencias Esperadas (E)	98
4.3.9. Cálculo Chi-Cuadrado.....	98
4.3.10. Regla de decisión	99
4.3.11. Interpretación	99
4.3.12. Campana de Gauss	99
CAPÍTULO V	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
5.1. Conclusiones	100
5.2. Recomendaciones.....	101
CAPÍTULO VI.....	103
PROPUESTA.....	103
6.1. Datos Informativos.....	103
6.1.1. Tema de la propuesta:	103
6.1.2. Institución Ejecutora:	103
6.1.3. Beneficiarios:	103
6.1.4. Localización Geográfica:	103

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución:.....	104
6.1.6. Equipo Técnico Responsable	104
6.1.7. Presupuesto	104
6.2. Antecedentes de la propuesta.	105
6.3. Justificación.....	106
6.4. Objetivos.	106
6.4.1. Objetivo General	106
6.4.2. Objetivos Específicos.....	106
6.5. Análisis de Factibilidad.....	107
6.6 Fundamentación Científico - Técnica	108
6.6.1. Glosario de Términos	108
Guía para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	116
6.7. Modelo operativo	169
6.8. Modelo Administrativo	170
6.9 Previsión de la Evaluación	171
Bibliografía	172
LINKOGRAFÍA	174
ANEXOS	175
Anexo A.- Aprobación del tema y designación del Tutor/a.....	176
Anexo B.- Aprobación del Informe y Proyecto de tesis.....	177
Anexo C.- Designación de los miembros de la comisión de estudio.....	178
Anexo D.- Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.	179
Anexo F.- Empresa Agrícola “La Argentina”	180
Anexo H.- Trabajadores de la empresa.	182
Anexo I.- Sra. Rebeca Velasco, conserje de la empresa.	183
Anexo J.- Guía de Entrevista	184

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas	6
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales.....	26
Gráfico N° 3 Constelación de ideas V.I.	27
Gráfico N° 4: Constelación de ideas V.D.	28
Gráfico N° 5: Publicidad escrita	85
Gráfico N° 6: Publicidad auditiva.....	86
Gráfico N° 7: Referencias personales	87
Gráfico N° 8: Entrevista previa.....	88
Gráfico N° 9: Pruebas técnicas	89
Gráfico N° 10: Pruebas psicológicas	90
Gráfico N° 11: Otras actividades	91
Gráfico N° 12: Obligaciones y derechos.....	92
Gráfico N° 13: Actividades planificadas	93
Gráfico N° 14: Evaluación del desempeño	94
Gráfico N° 15: Campana de Gauss	99
Gráfico N° 16: Mapa Salcedo	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población	78
Tabla N° 2: Operacionalización de variables: V.I	79
Tabla N° 3: Operacionalización de variables: V.D.....	80
Tabla N° 4: Recolección de la información	82
Tabla N° 5: Publicidad escrita	85
Tabla N° 6: Publicidad auditiva	86
Tabla N° 7: Referencias personales	87
Tabla N° 8: Entrevista previa.....	88
Tabla N° 9: Pruebas técnicas	89
Tabla N° 10: Pruebas psicológicas.....	90
Tabla N° 11: Otras actividades	91
Tabla N° 12: Obligaciones y derechos.....	92
Tabla N° 13: Actividades planificadas.....	93
Tabla N° 14: Evaluación del desempeño	94
Tabla N° 15: Cálculo Grados de libertad	96
Tabla N° 16: Chi-Cuadrado tabulado.....	97
Tabla N° 17: Frecuencias observadas	97
Tabla N° 18: Frecuencias esperadas	98
Tabla N° 19: Cálculo Chi-Cuadrado	98
Tabla N° 20: Presupuesto - Propuesto	105
Tabla N° 21: Modelo Operativo.....	169
Tabla N° 22: Modelo Administrativo	170
Tabla N° 23: Previsión de la Evaluación	171

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA: “EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”

AUTOR: Danilo Fernando Carvajal Acuña

TUTOR: Lcda. María Gabriela Romero Rodríguez, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo está enfocado en analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal y de qué manera incide en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi. El estudio se realizó a todos los trabajadores que laboran diariamente en las distintas áreas de la empresa, tomando especial atención al departamento de talento humano, el mismo que es el encargado de llevar a cabo éste proceso. Como resultado final de la investigación se pudo constatar que existen muchas falencias en la ejecución del proceso del reclutamiento y selección de personal que se emplea para la incorporación de nuevos trabajadores a las filas de la empresa, uno de los principales problemas es el escaso conocimiento que se percibe por parte de los administradores en lo que se refiere a: reclutamiento interno, reclutamiento externo, entrevista de selección, aplicación de pruebas de idoneidad y selección de personal. Por lo cual se plantea la creación de un manual de reclutamiento y selección de personal en donde se detallan con exactitud todos y cada uno de los pasos que se deben utilizar en la ejecución del proceso para mejorar la producción de los trabajadores.

Descriptor: Administración de Talento Humano, Reclutamiento y Selección de Personal, Producción.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMAN AND EDUCATION
CARRER INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
PRESENTLY MODALITY

TOPIC: THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF IN THE PRODUCTION OF AGRICULTURAL WORKERS OF THE AGRICULTURAL COMPANY " LA ARGENTINA" OF THE SALCEDO CITY, IN COTOPAXI PROVINCE.

AUTHOR: Danilo Fernando Carvajal Acuña

TUTOR: Lcda. María Gabriela Romero Rodríguez, Mg.

EXECUTIVE ABSTRACT

This research work is focused on analyzing the process of recruitment and selection of staff and how affects production workers Agricultural Company "Argentina" in Salcedo city, in Cotopaxi province. The study to all workers who work daily in different areas of the company, taking special attention to the department of human talent, was made the same which is responsible for carrying out this process. As a final result of the investigation it was found that there are many shortcomings in the implementation of the process of recruitment and selection of personnel employed for incorporation of new workers into the ranks of the company, one of the main problems is the lack of knowledge it is persive by administrators in regard to: internal recruitment, external recruitment, selection interview, test application suitability and selection. Therefore the creation of a manual recruitment and selection of staff detailing exactly where each and every one of the steps to be used in implementing the process to improve production workers arises.

Descriptors: Human Resource Management, Recruitment and Selection, Production.

INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal constituye uno de los principales aspectos dentro de la administración de talento humano, es por ello que se debe dar la importancia que se merece ya que éste nos ayuda a buscar, seleccionar y contar con trabajadores idóneos que contribuirán con conocimientos y experiencias para el desarrollo de nuestras empresas.

El presente trabajo investigativo está estructurado por seis (6) capítulos, en los cuales se ha podido recopilar toda la información necesaria para trabajar con las dos variables de estudio que son el Reclutamiento y Selección de Personal y la Producción, los mismos que se detallan a continuación.

CAPÍTULO I : El Problema está conformado por: Tema de investigación, planteamiento del problema, la contextualización macro-meso-micro, el análisis crítico que se desarrolla de las causas y consecuencias, la prognosis, formulación del problema, las interrogantes, las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal, concluyendo finalmente con la justificación, objetivo general y los objetivos específicos.

CAPÍTULO II: En el Marco Teórico encontramos: Antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis planteada y señalamiento de variables correspondientes.

CAPÍTULO III: La Metodología consiste en conocer la información del tema: Modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, su población, la muestra, Operacionalización de variables, plan de recolección de información, procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV: En el Análisis e interpretación de resultados se analizará el enfoque estadístico del problema: Análisis de resultados, interpretación de datos, prueba del chi cuadrado y verificación de hipótesis.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones para plantear una solución factible al problema.

CAPÍTULO VI: La Propuesta incluye: Datos informativos de la institución, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científica - técnica, metodología, modelo operativo, administración de la propuesta y previsión de la evaluación.

Al final encontraremos la bibliografía y anexos de todo el trabajo de investigación realizado.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación

“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el **Ecuador**, en diciembre de 2015 se evidencia que el desempleo a nivel nacional urbano se ubicó en 4,77%, frente al 3,80% observado en el 2014. El subempleo, en diciembre 2014, se ubicó en 12,87%, mientras que en el mismo mes del año anterior se ubicó en 14,01%. La ocupación plena se ubica en 49,81% en marzo 2015, frente a un 48,66% en marzo 2014. (INEC 2015)

Hay que tomar en cuenta que en el **Ecuador**, de cada 10 plazas de trabajo, 8 son generadas por el sector privado y 2 por el sector público, es por eso que los principales problemas que afectan a las empresas y organizaciones ecuatorianas, con los que deben lidiar los grandes líderes empresariales están relacionados directamente con el recurso humano, esencialmente con el proceso de reclutamiento y selección de personal que se emplea para la incorporación de nuevos trabajadores a las filas de las empresas, y esto se debe a que la mala

ejecución de este proceso conlleva a que se generen considerables pérdidas de tiempo y recursos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un paso importante que tiene como finalidad promover el ingreso de personal altamente capacitado a una empresa para que desarrollen eficientemente sus destrezas y habilidades, que sean capaces de construir un alto nivel de compromiso entre ellos mismos y la organización, logrando de este modo cumplir con los objetivos empresariales, los mismos que conllevarán a un desarrollo organizacional óptimo.

Para las empresas, cuyos objetivos estén relacionados con la permanencia y liderazgo de mercados locales e internacionales, es de vital importancia el proceso de reclutamiento y selección de personal, puesto que su eficacia, eficiencia y efectividad están vinculadas directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades que involucran al talento humano.

A nivel de la **provincia de Cotopaxi**, no existen datos estadísticos que hagan referencia a la magnitud y alcance del problema, pero al parecer el panorama es similar, los líderes empresariales cotopaxenses olvidan que la calidad y competitividad de los productos y/o servicios que ofrecen dependen directamente de la calidad de recursos humanos que poseen.

Todas las organizaciones, sin importar su razón social o campo de acción, tienen un elemento en común, están integradas por personas que se unen con el objetivo de alcanzar beneficios propios y para la empresa, es por ellos que se debe prestar mucha atención al proceso de reclutamiento y selección de personal ya que una organización se conserva o se destruye por la calidad y comportamiento de las personas que la constituyen.

El talento humano es parte de los insumos que una organización necesita para realizar el proceso de transformación de materia prima o producción de una nueva para finalmente entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las

necesidades de los clientes. Frente a esto, es primordial que la organización cuente con personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y un sin fin de cualidades que fomenten mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna, para que de esta manera la organización sea competitiva.

Son grandes las ventajas y beneficios que se pueden obtener para la organización mediante el empleo de un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, uno de estos beneficios, y posiblemente el más importante, es el gran ahorro en cuanto a tiempo se refiere, al contar con sistema estandarizado, es posible economizar recursos y energía en remplazar a candidatos que debieron ser bien elegidos desde el inicio.

En la **Empresa Agrícola “La Argentina”** del cantón Salcedo se llevan a cabo procedimiento para el reclutamiento y selección de personal que en lugar de generar beneficios para la organización, generan pérdidas y malestar en el personal que ahí labora debido a que el flujo de personal y cambios dentro de los equipos de trabajo producen desequilibrio en la ejecución de actividades para el logro de las metas y objetivos planteados.

El objetivo que pretende alcanzar el reclutamiento, es contar con el mayor número posible de personas, que reúnan los requisitos y exigencias de los cargos o puestos a cubrir dentro de la organización para de esta manera, mediante el proceso de selección, escoger al candidato idóneo para cubrir la vacante, con la seguridad de que se eligió al mejor.

Por otro lado, incluir en las filas de la organización a personas no aptas para que desempeñen un determinado puesto traerá problemas dentro de la empresa, porque dicha persona no cuenta con los conocimientos, competencias, actitudes y aptitudes que fomente el eficiente cumplimiento de las labores diarias que debe realizar y con esto obtendremos un deficiente desempeño laboral.

1.2.2. Árbol de Problemas

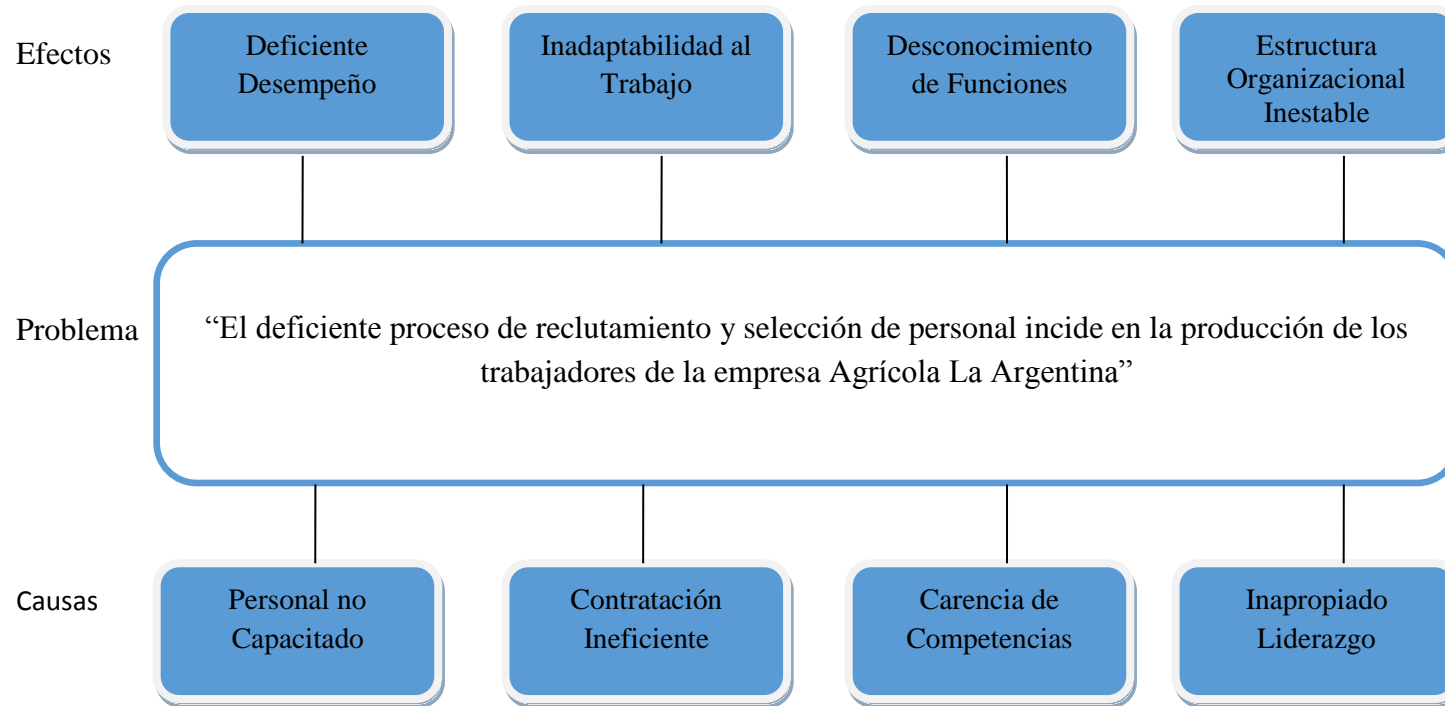


Gráfico N° 1: Árbol de problemas
Fuente: Empresa Agrícola La Argentina
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

1.2.3. Análisis Crítico

En la empresa Agrícola La Argentina del cantón Salcedo, no existe la capacitación adecuada del personal encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a que no cuenta con los recursos económicos necesarios o existe una mala distribución de los mismos, lo que conlleva a que, el personal que ha sido reclutado no se desempeñe eficientemente dentro de la organización y se evidencien bajas considerables en la productividad. Por lo general, las contrataciones ineficientes que se generan dentro de la empresa se deben a la carencia de conocimiento que el personal presenta en cuanto a reclutamiento y selección se refiere, esto hace que los colaboradores que han sido contratados e incluidos a las filas de la organización, no se adapten a su lugar de trabajo y se presente un elevado índice de incumplimiento de metas que les han sido asignadas.

Por otro lado, la carencia de competencias que se origina debido a la inadecuada descripción de cargos utilizada para ejecutar con eficiencia el proceso de reclutamiento y selección de personal, da lugar a que los trabajadores novatos desconozcan las funciones generales y específicas que deben desempeñar dentro de su puesto de trabajo, lo que provoca que exista una incorrecta ejecución de tareas.

No obstante, el inapropiado liderazgo ejercido por los colaboradores se debe a la escasa formación profesional que la empresa ofrece, provocando de esta manera que la estructura organizacional sea inestable y que los objetivos planteados no se cumplan con eficiencia.

1.2.4. Prognosis

De no dar solución a esta problemática, el futuro de la Empresa Agrícola La Argentina es incierto, debido a que no contará con el personal idóneo para

elaborar y ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de sus clientes, que cumpla con los estándares de calidad requeridos, lo que significa un alto índice de pérdidas en cuanto a fidelidad y productividad se refiere, por ende los ingresos se verán reducidos notablemente.

Si no se aplica con eficiencia el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización se presentarán pérdidas de recursos, tanto económicos como humanos, porque se estará reinvertiendo considerables cantidades de tiempo y dinero en reclutar y contratar a personas que no debieron abandonar prematuramente sus puestos de trabajo.

1.2.5. Formulación del Problema

¿De qué manera incide el proceso de reclutamiento y selección de personal en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola La Argentina del cantón Salcedo?

1.2.6. Preguntas Directrices.

- ¿Cómo se ejecuta el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Empresa Agrícola La Argentina del cantón Salcedo?
- ¿Qué problemas ocasiona para la empresa la ejecución de un deficiente procesos de reclutamiento y selección de personal?
- ¿De qué manera se puede mejorar la producción de los trabajadores?
- ¿Existen alternativas que den solución al problema detectado en la Empresa Agrícola La Argentina del cantón Salcedo?

1.2.7. Delimitación del Problema

1.2.7.1. Del Contenido

Campo: Psicología

Área: Industrial

Aspecto: Producción

1.2.7.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se llevará a cabo en la Empresa Agrícola La Argentina del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

1.2.7.3. Delimitación Temporal

La investigación se realizará en los meses comprendidos entre Abril–Septiembre 2016

1.3. Justificación

El trabajo investigativo es de **importancia**, puesto que, permitirá identificar aquellos contenidos que son relevantes para elaborar y llevar a la práctica un instructivo de reclutamiento y selección de personal que permitirá elevar la calidad del talento humano de la empresa, de este modo, se potencializará la producción y productividad de los mismos.

La investigación es de **interés**, ya que se enfoca en satisfacer la necesidad que presenta la Empresa Agrícola la Argentina, de contar con una guía que fomente la ejecución de un proceso de reclutamiento y selección de personal, enfocado en la optimización de tiempo y recursos.

El trabajo investigativo es de gran **utilidad** para la empresa porque facilitará la contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo, mejorando así el desempeño laboral de los colaboradores, de esta forma, se podrá ofrecer productos de mayor calidad a los clientes.

La investigación es **factible** realizarla, dado que se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios para recolectar la información, procesar los datos obtenidos y elaborar los correspondientes informes, además, se cuenta con los conocimientos necesarios, innumerables fuentes de información tanto dentro como fuera de la empresa y el apoyo y colaboración de los trabajadores de la organización, que es un pilar importante para llevar a cabo el trabajo investigativo con eficiencia.

El trabajo investigativo aportará con conocimientos y resultados que generarán grandes **beneficios** para todo el personal que labora en la Empresa Agrícola La Argentina, porque podrá ejecutar con eficiencia el proceso de reclutamiento y selección de personal; para sus clientes directos e indirectos, porque la organización contará con recursos humanos que generarán productos de mayor calidad; y para toda la población del cantón Salcedo, porque tendrán la posibilidad de acceder de manera abierta a concursos para ocupar una vacante dentro de la empresa y de este modo generar ingresos que fomenten su desarrollo social y económico.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Investigar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección de personal en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola La Argentina del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa con relación al proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en la producción.
- Identificar qué problemas ocasiona para la empresa la ejecución de un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Analizar de qué manera se puede potencializar la producción de los trabajadores.
- Elaborar un guía de reclutamiento y selección de personal para mejorar la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola La Argentina del Cantón Salcedo.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Una vez realizada la indagación minuciosa y con la finalidad de ampliar los conocimientos en cuanto al tema de investigación, se ha considerado importante tomar como referencia Trabajos de Investigación similares desarrollados anteriormente, mismos que se describen a continuación:

Tema:

“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COMO MEDIO PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA “CREACIONES ROSE” DE LA CIUDAD DE QUITO”

Autor: (Abambari, 2011)

Conclusiones:

- De manera general, el proceso de recursos humanos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, en teoría se cumple; no obstante, en la práctica puede apreciarse algunos inconvenientes como: poco criterio para la admisión de personal, en cuanto a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de personal, no existe una adecuada planeación, colocación y movimiento interno de talento humano, desmotivación y poca participación del trabajador dentro de la empresa.
- Ratificando lo dicho, en la empresa analizada, están los subsistemas de; reclutamiento y selección, inducción, análisis y descripción de los puestos,

seguridad en el trabajo, administración de sueldos y salarios, planes de desarrollo de personal, la evaluación y revisión del desempeño; sin embargo, en la empresa se encontraron algunas deficiencias, como por ejemplo: no se selecciona al personal de una forma técnica, pocas expectativas de crecimiento de los trabajadores, no existe una inducción constante al personal, ocasionando un bajo desempeño laboral.

- La empresa “Creaciones Rose” no dispone de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual impide seguir un procedimiento lógico que oriente el proceso, y con ello permitir seleccionar al personal más idóneo según las especificaciones del cargo, mejorando notablemente la calidad de la fuerza productiva disponible.

Conclusión personal:

La empresa “Creaciones Rose” no dispone de un procedimiento técnico estandarizado para seleccionar al personal, lo cual impide seguir un procedimiento lógico que oriente dicho proceso, para con ello permitir seleccionar al personal más idóneo según las especificaciones de cada cargo, mejorando notablemente la calidad de la fuerza productiva disponible, no se brindan oportunidades de superación a los trabajadores, impidiendo que desarrollen su potencial, manteniéndoles en un ambiente de inseguridad e intranquilidad, al no sentirse capaces de superarse en su vida profesional, y con la mentalidad de que siempre van a estar ocupando el mismo puesto de trabajo durante su paso por la empresa.

Tema:

“EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA KARITEX DE LA CIUDAD DE PELILEO”

Autor/a: (Cuyanguillo, 2013)

Conclusiones:

- En la empresa “Karitex” se presentan inconvenientes de orden administrativo, evidenciando la ausencia de un manual de proceso de selección de personal, dado que no existe documentación y estandarización de dicho proceso técnico; esto trae como consecuencia, carencia de criterios unificados para la selección y contratación del personal que afecta directamente a la productividad laboral.
- La empresa no cuenta con un proceso técnico de selección de personal, ya que no aplica ninguna prueba psicológica, conocimiento, habilidad y destreza que permita conocer el comportamiento y la capacidad del candidato además aspectos de personalidad que permitan conocer los intereses hacia los que se inclina, esto puede considerarse que en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes a cargos operativos y/o administrativos; lo que puede resumirse en que las fuentes aplicadas en las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del proceso se ha observado que no es el más adecuado, debido que el personal seleccionado no ha dado los resultados esperados.
- No hay un control previo a las capacidades intelectuales y manuales del personal como medida previa a la elaboración de un programa de capacitación, restando así la eficacia en el logro de los objetivos.

Conclusión personal:

La empresa “Karitex” no aplica ninguna prueba psicológica, de conocimiento, de habilidad y destreza que permita conocer el comportamiento y la capacidad del candidato en el desempeño de sus funciones, además se dejan de lado aspectos de personalidad que permitan conocer los intereses hacia los que se inclina y las motivaciones que lo mueven.

Tema:

“DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA CÍA. LTDA.”

Autor/a: (López M. V., 2012)

Conclusiones:

- La carencia de un Manual de reclutamiento y selección del talento humano, provoca la inadecuada contratación de Personal, la misma que incide en la insatisfacción del socio en el servicio y la inconformidad del mismo, ya que el trato brindado en cuanto a su desempeño laboral es ineficiente.
- Podemos concluir que no se utilizan las técnicas de selección adecuadas para este proceso como pruebas tanto técnicas, psicológicas, practicas, examen físico, y la inadecuada estructura de la entrevista personal tal y como se puede verificar por las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta.
- La Falta de un proceso de Inducción antes del periodo en prueba, dificultan los procesos de integración de personal, lo que provoca que el ambiente laboral sea inadecuado, ya que al no contar con un Manual de inducción, el personal no conoce de qué manera la organización s viene desmañando sus labores.

Conclusión personal:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Eastaza Cía. Ltda. La carencia de un manual de reclutamiento y selección del talento humano genera una inadecuada contratación de personal, la misma que incide directamente en el desempeño del trabajador y la falta de un proceso de inducción dificulta integración del personal a su puesto de trabajo, lo que provoca que el ambiente laboral sea inadecuado, ya que se desconoce de qué manera la organización viene desempeñando sus labores.

Tema:

“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GADMP GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE PUJILÍ.”

Autor/a: (Pesantez, 2014)

Conclusiones:

- Se ha identificado a través de la comparación y análisis de los resultados que los funcionarios de la Institución, consideran que el desempeño laboral del personal depende del nivel de conocimientos y competencias que posee de acuerdo al puesto que desempeña.
- Los parámetros más tomados en consideración durante el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a la percepción del personal que atravesó este proceso es en primer lugar el conocimiento factor esencial en el talento humano, sin embargo el segundo más importante que es muy considerado es la experiencia laboral.

- Del mismo modo se pudo identificar que las únicas herramientas utilizadas durante el proceso de selección de personal, son las pruebas de conocimientos, es decir, que se está limitando reconocer y valorar competencias y tipo de personalidad que el funcionario posee previo a desempeñarse en un cargo específico.

Conclusión personal:

En el “Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí” se evidencia que el bajo desempeño laboral de los funcionarios que allí laboran es ocasionado por tres causales específicas, una de ellas es la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional y caduco que aporta con beneficios para la institución, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo crea en los trabajadores un ambiente de desconfianza e inestabilidad laboral que se degenera en abandonos tempranos del puesto de trabajo y en especial, los principales problemas se deben al deficiente clima laboral existente que no permite que los funcionarios realicen su trabajo de manera eficiente .

2.2. Fundamentación Filosófica

La investigación se basó en el paradigma crítico-propositivo, puesto que trata de analizar y conocer cómo se debe efectuar el adecuado aprovisionamiento del recurso humano, su incidencia en el cumplimiento de los objetivos y la producción, así como en el rendimiento laboral, para de esta manera plantear alternativas de cambio que permitan a la empresa combatir sus falencias, fortalecer sus oportunidades en el entorno y generar un desarrollo organizacional estable en el mercado.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

La presente investigación permitirá crear una cultura organizacional de justicia y equidad, seleccionado talento humano capaz de desempeñarse en su puesto, permitiendo así brindar oportunidades de trabajo y desarrollo de manera equitativa en una competencia legal.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

La falta de empleo y la globalización cada día son más acentuadas, ha llevado a la sociedad a verse en la necesidad de reunirse y crear sus propias empresas, generar así fuentes de empleo, a su vez que los directivos de éstas nuevas organizaciones han creído conveniente realizar la dotación de recursos humanos de manera óptima y tratando de seleccionar al mejor personal.

Con base en estos parámetros la Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo adopta una nueva actitud y decide desarrollar la idea de crear una guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Disponer de una guía para el reclutamiento y selección de Talento Humano es fundamental para todas las personas que integran la empresa sin importar su actividad, ocupación o nivel de jerarquía ya que ayuda a la formación integral del recurso humano fortaleciendo sus propios valores como: confianza, respeto, justicia, puntualidad, etc., permitiéndole superarse en su vida personal y profesional, de una manera positiva contribuyendo con los objetivos y metas de la empresa.

2.3. Fundamentación Sociológica

La investigación pretende involucrar a todos los actores sociales que son parte de la problemática tratada, para conjuntamente buscar soluciones óptimas que generen beneficios comunes. Los principales beneficiados serán los habitantes del cantón Salcedo, sus alrededores y barrios cercanos a la Empresa Agrícola “La Argentina” ya que podrán ser parte de un proceso de reclutamiento y selección de personal justo e inclusivo.

2.4. Fundamentación Psicológica

Entendiendo que la Psicología dentro de las organizaciones, es una disciplina científica social cuyo objetivo es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales, esto significa, aplicar conocimientos y practicas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficacia en armonía con una filosofía de desarrollo humano.

Además, se encarga de la selección, la formación y la supervisión de los trabajadores para mejorar la eficacia en el trabajo,, suele dividir a las personas según sean trabajadores, administradores o consumidores, de esta forma, puede prestar atención a las particularidades de sus comportamientos de acuerdo al objetivo que tienen dentro del mundo comercial.

2.5. Fundamentación Legal

La presente investigación tiene el respaldo de los siguientes artículos del **Código de Trabajo del Ecuador**:

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Constitución de la República del Ecuador 2008:

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Sección segunda

Jóvenes

Art. 39.- El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público. El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del

desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
13. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
14. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

15. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Art. 329.- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de autosustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones. Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

Art. 330.- Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Art. 332.- El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos.

Categorías Fundamentales

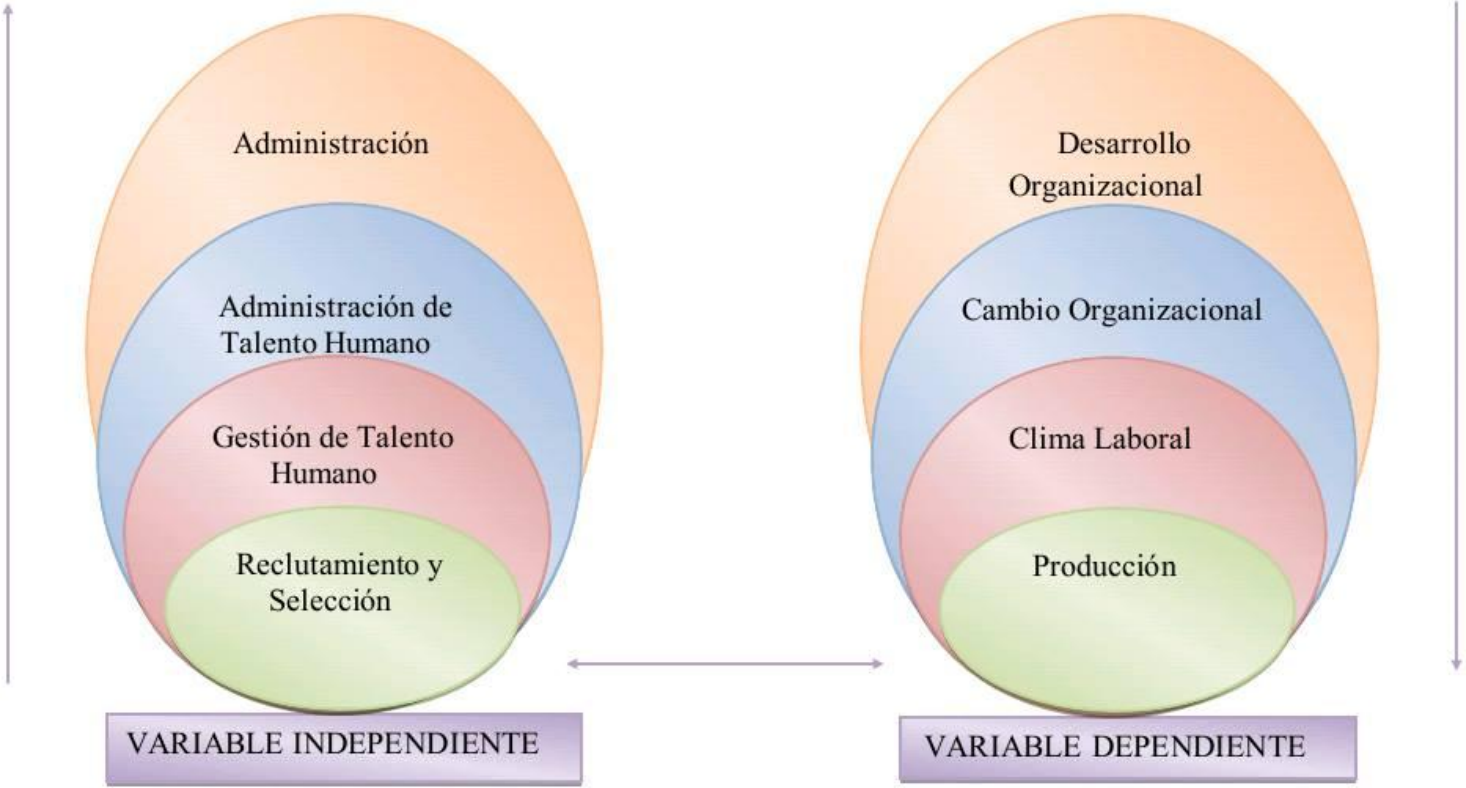


Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales
Fuente: Empresa Agrícola La Argentina
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable independiente

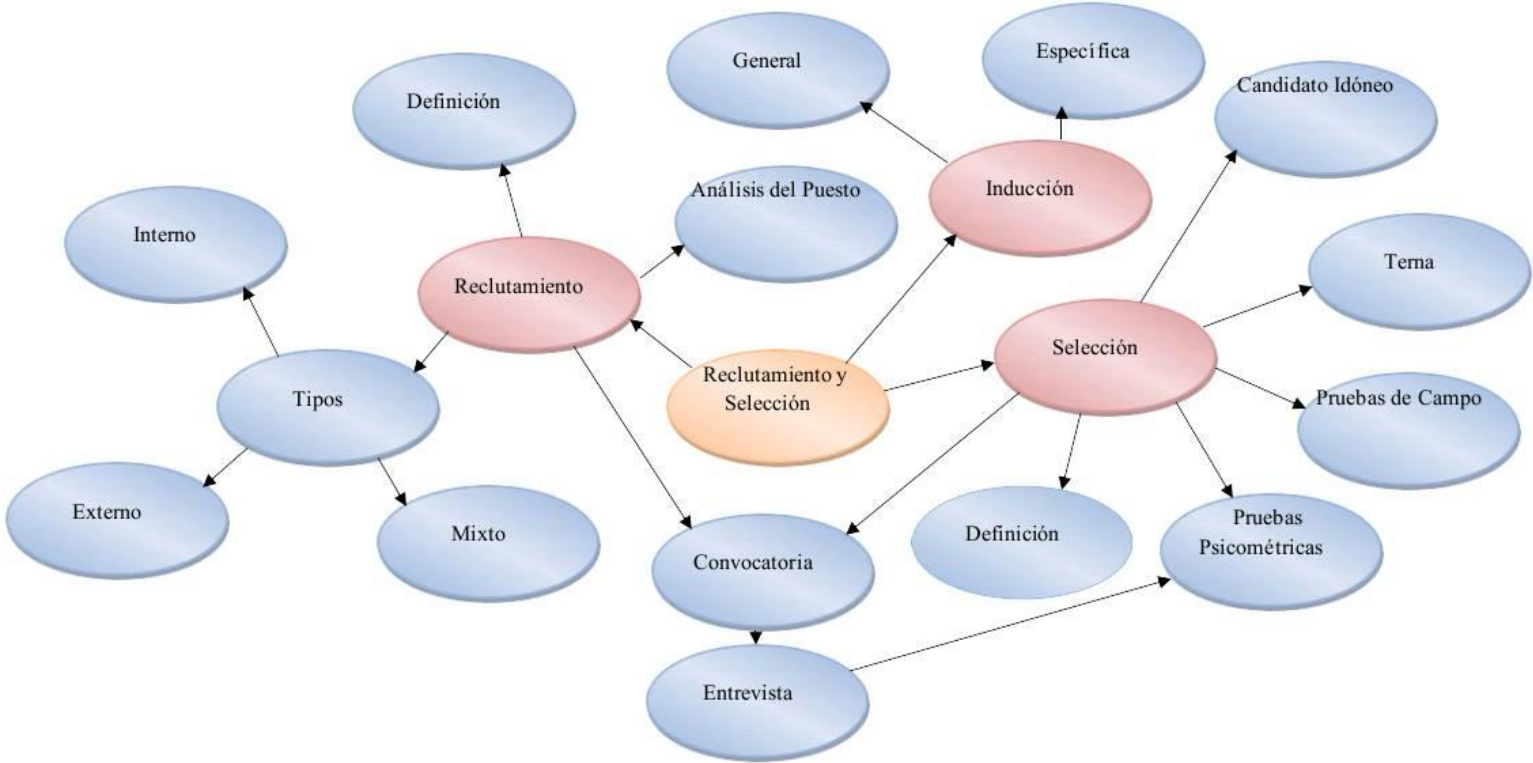


Gráfico N° 3 Constelación de ideas V.I.
Fuente: Empresa Agrícola La Argentina
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Constelación de ideas para profundizar el estudio de la variable dependiente

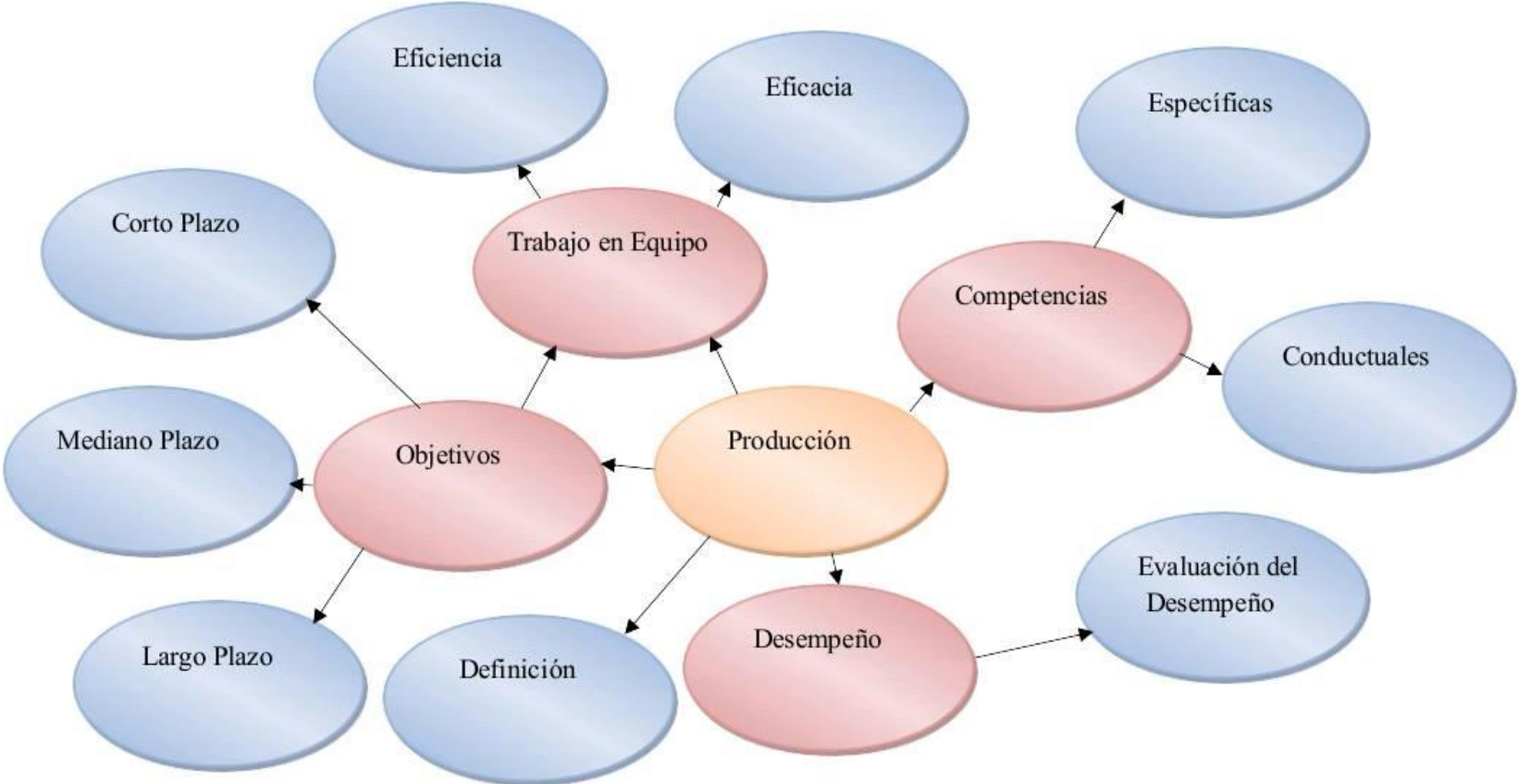


Gráfico N° 4: Constelación de ideas V.D.
Fuente: Empresa Agrícola La Argentina
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

2.6. Fundamentación Teórica. Variable independiente

2.6.1. Reclutamiento

Según (Chiavenato, 2012)

El proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar. Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De lo que se puede inferir que el proceso de reclutamiento tiene como objetivo principal atraer al mayor número de candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos las posiciones que se pretenden cubrir.

Desde el punto de vista de (Wherter & Davis, 2013)

En base a las necesidades que se van creando con el tiempo, se debe especificar lo que la empresa necesita o busca en el personal, para que contribuya a las necesidades del puesto; lo cual genera un grupo de solicitantes que son sometidos a un proceso de selección y posteriormente permita elegir a la persona adecuada para el puesto.

En forma simple y general se puede definir a el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante, que contribuyan al desarrollo del puesto y al de la organización; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados, se reciben las solicitudes de empleo y se procede a evaluar mediante diferentes

pruebas la idoneidad de cada uno de los postulantes para finalmente elegir a la persona adecuada para el puesto.

2.6.2. Selección de personal

Según (Rodríguez, 2010)

La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto.

La selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el que exista un equilibrio puesto-persona. El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato idóneo. Adquiere gran importancia, dado que es el procedimiento ordenado y secuencial cuyo objetivo es cubrir los puestos de trabajo de las organizaciones laborales.

Un dicho popular afirma que la "Selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En el sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más indicados, para ocupar las posiciones existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Al respecto (Chiavenato, 2010) menciona que:

De esta manera la elección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación de la persona al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

La Selección implica escoger para su contratación a un subconjunto de trabajadores de un conjunto total (población) de personas disponibles en cualquier momento; por consiguiente, la selección eficiente no es un proceso aleatorio o al azar, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que éstos tienen mayores probabilidades de ser más eficientes en el puesto que los eliminados. La tarea del psicólogo en la selección de personal consiste en asegurarse que esa suposición sea realmente válida, como resultado del empleo de instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendenciosos.

Afirma (Cohen, 2011)

La Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona.

Una de las premisas básicas de la Selección de Personal supone la existencia de las "diferencias individuales entre las personas", de modo que existe una enorme gama de características que hacen diferente a la gente entre sí. Estas diferencias pueden ser: habilidades, personalidad, formación, experiencia u otras, pero son las que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en sus puestos de trabajo.

La cobertura de los puestos de trabajo deberá realizarse buscando que éstos sean ocupados por el personal que posea las características y requerimientos exigidos por el mismo y cumpla con las políticas, normas y lineamientos establecidos por la empresa. Sin desmerecer lo anterior, es importante destacar, la posibilidad de realización y desarrollo personal del postulante el cual saldrá beneficiado en el proceso de selección, si el cargo le brinda la oportunidad de aplicar sus conocimientos, su creatividad y se adapta a sus rasgos personales.

2.6.2.2. Importancia de la selección de personal

Para (Chiavenato, 2012)

Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad.

La calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En éste marco referencial la Selección de Personal adquieren gran relevancia como procedimientos básicos y complementarios de la Administración de Recursos Humanos.

La aseveración “Las personas son el recurso más importante de una empresa”, más que una frase trillada, es una realidad que actualmente cobra mayor vigencia que nunca, ya que en la manos de las personas está el destino de las organizaciones quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función a la calidad de su personal. De hecho, los trabajadores de la organización son su principal recurso. De modo que la empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología, o puede tener millones de dólares para invertir; sin embargo todo esto no le garantiza el éxito empresarial por sí solo, porque se requiere del recurso humano, de modo que cualquier sistema relacionado a la empresa no funciona sin el hombre.

2.6.2.3. Nuevas perspectivas de la selección de personal

- El Proceso de Selección de Personal del futuro debe considerar el entorno que rodea a las organizaciones lo que implica las tendencias mundiales, su impacto en los diferentes tipos de organizaciones y efecto en el proceso de selección de personal.

- La selección de personal se lleva cabo en países concretos, en empresas específicas, en un periodo de tiempo, con un marco de políticas de Administración de Recursos Humanos, de modo que el proceso debe insertarse en un escenario real, con políticas, leyes laborales y normas vigentes. A pesar que cada organización tiene su modo de hacer las cosas o "know how", pero debe considerar que sucede en el mundo.
- La selección de personal es importante en las organizaciones porque tarde o temprano todo profesional se enfrenta a una situación en la que requiere conocer los elementos claves de este proceso y tomar una decisión acertada, de la cual puede depender la continuidad de la organización.
- Las perspectivas futuras de la actividad laboral acentúan la vigencia de el lado humano en las organizaciones, por tanto, se formulan algunos planteamientos referidos a la función de seleccionar personal, repensándola como un proceso de doble vía que implica el desempeño de roles de asesoramiento y orientación, demandantes de responsabilidades concretas del seleccionador hacia sus clientes,
- En el rol de asesor se enfatiza la importancia de consolidar la naturaleza del requerimiento más allá de la simple descripción del puesto, perfilándolo hacia la involucración organizacional y el diseño de la línea de carrera, lo que identifica el espacio laboral por cubrir en todas sus dimensiones.
- En el rol de orientador se trata de facilitar que los candidatos en procesos de selección se posicionen en una situación de elegir y ser elegidos, contrastando sus fortalezas y debilidades con las oportunidades y riesgos de la oferta laboral que se les plantea, Se busca favorecer la toma de decisiones basada en la identificación de competencias laborales concretas y potenciales para el aprendizaje.
- Tomando en cuenta estos roles de asesoramiento y la orientación, se propone que la selección de personal se revalore como un proceso básico para el establecimiento de vínculos perdurables de mutuo beneficio para el individuo y la empresa, en cuanto a desarrollo personal y organizacional.

2.6.2.4. Actores de la selección de personal

Los protagonistas del proceso de selección de personal son básicamente:

- El área que solicita personal (vacante generada)
- Recursos Humanos
- Los postulantes

Área que solicita

- Determina el puesto a cubrir
- Fecha o márgenes de tiempo para tener el cargo cubierto.
- Establecer las competencias que debe reunir la persona que cubra la posición sujeta a concurso en términos de Competencias: conocimientos, aptitudes, actitudes (elaboradas en conjunto con Recursos Humanos)

Fundamentalmente el área que solicita al nuevo trabajador debe establecer el Perfil del Puesto o solicitar a la persona encargada de la Administración del Talento Humano que lo haga, éste puede existir en base al Manual de Funciones como no existir por ser un nuevo puesto dentro de la empresa. En este último caso se recoge las labores que se realizarán y se genera.

Departamento de Recursos Humanos

Tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso en el aspecto administrativo y técnico en el sentido de seleccionar al postulante más idóneo.

- Aprueba o desaprueba el cubrir la vacante: Presupuesto de personal.
- Revisa con el perfil, niveles de sueldo, posición del puesto con el fin de clarificar su ubicación en el organigrama. Realiza el proceso.

Postulantes

Parten del principio de la buena fe, se someten a las reglas del juego fijadas por la empresa u organización que lleva a cabo el proceso de seleccionar a los postulantes y elegir al más indicado.

- Otorgan su tiempo
- Disposición para pasar el proceso de evaluación.

Los tres grupos de protagonista actúan e interactúan cada quien desde su lugar, tomando decisiones, evaluando, sometiéndose al proceso y aceptando o no las condiciones de la posición ofertada en el proceso de selección. (Chiavenato, 2012)

2.6.2.5. Aspectos a considerar en la selección de personal

Antes de pasar al proceso de Selección de Personal, se debe responder a algunas interrogantes:

1. ¿A qué nivel Ocupacional se va a seleccionar?
2. ¿Qué oportunidades de desarrollo tiene el personal?
3. ¿Cuáles son los rangos remunerativos?
4. ¿De cuánto tiempo disponemos para la Selección?
5. ¿Existen las instalaciones e infraestructura necesarias?
6. ¿Recursos materiales disponibles?
7. ¿Equipo humano necesario?
8. ¿Cuáles son las políticas de la empresa respecto al proceso de Selección de Personal?
9. ¿Cómo es el entorno que rodea a la organización?

Es fundamental entender que el proceso de selección se da en un contexto organizacional interno y externo, los cuales modelan en gran medida el modo en que se lleve a cabo, en tal sentido, se debe tomar en cuenta la legislación laboral vigente al respecto, el mercado de trabajo, al tipo de puesto, si es convencional, o

más bien especializado, así mismo, las políticas de la empresa direccionan de modo importante el proceso en sí, y la toma de decisiones respectiva, adicionalmente, otro factor crítico es la situación económica que atraviesa la organización. En buena cuenta, el proceso de selección de personal, no se da en abstracto, sino, se enmarca dentro de un entorno determinado, se realiza en organizaciones concretas con normas y procedimientos establecidos, con un presupuesto dado, etc. (Chiavenato, 2010)

2.6.2.6. Etapas del proceso de selección de personal

Para (Ibidem, 2010)

Las etapas del proceso de selección están en función de las variables de cada caso en particular, por ejemplo si se trata de seleccionar profesionales y ejecutivos para la empresa el procedimiento será diferente a la selección de vigilantes u operarios.

La secuencia está establecida en función a instrumentos utilizados, a los propósitos, necesidades y alcances de la selección, pueden omitirse algunas etapas, añadirse otras o alterar el orden, según el caso en particular, eso depende de la iniciativa, ingenio, creatividad, y, criterio profesional del seleccionador que es de suma importancia, en síntesis, existe una secuencia de etapas deseables, pero con un margen de flexibilidad.

Etapa N°1: Planeamiento del proceso de selección de personal

Corresponde al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, levantamiento o revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de los avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo con la empresa.

Es una etapa sumamente importante ya que determinará el alcance, el presupuesto, el equipo de trabajo, en general aquí se define el cómo se realizará el proceso. Dentro de esta etapa adquiere trascendental relevancia el análisis de puesto.

Análisis de puesto: Es un procedimiento que se desarrolla en base a la observación, entrevista, formatos cuestionarios y otras técnicas, consiste básicamente en registrar toda la información relevante respecto al puesto en estudio, sus tareas, deberes y, responsabilidades, derivándose de ello, los requisitos necesarios de quien lo desempeñará, conocido también como “Perfil del Puesto”.

El Análisis de Puesto comprende dos aspectos básicos, la descripción del puesto de trabajo y las especificaciones de las personas que cubran dicho puesto de trabajo, el primero sólo describe lo que se hará y se refiere al puesto, el segundo, la especificación nos habla de requisitos y cualidades como estudios, experiencias, y responsabilidad, necesarias en la persona para que desempeñe con éxito el puesto. (Ibidem, 2010)

Etapa N°2: Reclutamiento

Se inicia con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados. Esta etapa en buena cuenta, provee de la materia prima para elegir a quienes resulten los más cercanos al perfil del puesto y que probablemente tenga un desempeño eficiente en la posición ofertada. El reclutamiento es eficaz cuando logra congrega a la población objetivo planificada, en cantidad como en calidad suficiente de postulantes a las posiciones ofertadas.

Fuentes de Reclutamiento

Según (Peña, 2011)

Las fuentes del proceso de reclutamientos están clasificadas en dos categorías, las cuales son conocidas como: Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

Reclutamiento Interno: Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de trabajadores, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de Recursos Humanos y los demás órganos de la empresa.

El reclutamiento interno se basa en datos como:

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera.
- Condiciones de ascenso del candidato.

Reclutamiento Externo: Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa, varía de acuerdo con el tipo de puesto que se pretende cubrir, la ubicación de la empresa y se realiza a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de querer llenar una vacante se consulta a esta base de datos.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Aquí se presta especial atención a las referencias personales. Es de bajo costo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios: Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación.
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos, la mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto.

El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

Afirma (Chiavenato, 2012)

Existe otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como Reclutamiento Mixto, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno.

Este puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

Etapa N°3: Entrevista de Selección

Desde el punto de vista de (Dessler, 2012)

La entrevista de selección es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización.

Podemos definir la entrevista de selección como un proceso de comunicación preparado que se desarrolla cara a cara entre los entrevistadores (o el entrevistador) y el candidato aspirante, más o menos estructurado, de carácter bidireccional y en el que se comparte información relevante con relación a una vacante de trabajo determinada. Por una parte, el entrevistador informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse

y, por otra, el aspirante informa sobre determinados aspectos propios para que el entrevistador determine si posee las características o competencias exigidas para desarrollar el trabajo y sus posibilidades de proyección futura dentro de la organización.

Etapas de una entrevista de selección

Etapa de presentación: Es el inicio de la interacción cara a cara, y requiere crear un ambiente de confianza, cómodo y fiable. El entrevistador debe ser amable y procurar generar un grado aceptable de empatía con la persona a entrevistar. Es aconsejable comenzar con preguntas generales y sencillas relativas a temas no relacionados directamente con el objetivo de la entrevista durante un tiempo breve para romper el hielo. Incitar al aspirante al diálogo, aportando cualquier información que contribuya a disminuir la incertidumbre de la situación y reforzando cualquier conducta del individuo tendente a relajar la tensión.

Es importante explicar también en esta primera fase el motivo, los objetivos de la entrevista y describir a la organización ofreciendo información detallada sobre el puesto, de manera que el candidato o candidatos no interesados en él abandonen el proceso, ahorrando tiempo y esfuerzos.

Etapa de desarrollo: En esta etapa se dan los puntos más importantes de la interacción. Se procede a obtener la información y a su contrastación, por lo que es necesario mantener un esquema de preguntas común para todos los entrevistados para un mismo puesto con el fin de establecer más adelante comparaciones entre ellos. Es la etapa de mayor duración y de mayor implicación por ambas partes. El éxito dependerá, por un lado, de la capacidad del entrevistador para abordar de manera satisfactoria los puntos a tratar: cuestiones como mantener una escucha activa e interesada en lo que dice el entrevistado, procurar que el candidato entienda las preguntas que se le hacen o no interrumpir nunca a éste cuando está hablando.

Por otro lado, es fundamental la habilidad del entrevistador para obtener información del candidato: aspectos como tolerar el silencio para que el entrevistado pueda tomarse su tiempo y reiniciar su relato, no emitir juicios o apreciaciones sobre la información aportada, evitando preguntas negativas u ofensivas, y no crear situaciones tensas.

Finalmente, estar seguro de registrar toda la información proporcionada por el solicitante: evaluar el lenguaje corporal y, si se detectan incoherencias, repreguntar nuevamente.

Etapa de cierre: En esta etapa es necesario ser amable, dejar la puerta abierta a nuevas interacciones y brindar la oportunidad al aspirante de aclarar los temas que no haya comprendido o las dudas que le hayan podido surgir en el desarrollo de la entrevista.

Para acabar se puede hacer un resumen de los aspectos más importantes tratados en la entrevista e informar al candidato sobre los siguientes pasos del proceso para que de estar interesado pueda seguirlos.

Es importante observar los aspectos que pueden ser reveladores en la despedida. Justo después de la entrevista, y antes de comenzar el proceso de toma de decisiones, es conveniente tomar notas sobre los diferentes factores que han sido examinados. Aunque pueden escribirse algunas breves anotaciones durante la entrevista, es recomendable cuidar que el entrevistado no perciba que se está registrando sus respuestas, sino sólo aquellos matices más significativos.

Menciona (Rodríguez, 2010)

En las entrevistas de selección es difícil grabar la conversación, pues se corre el riesgo de perder la espontaneidad y la sinceridad de la persona entrevistada.

Elementos de una entrevista de selección

Los elementos de la entrevista de selección dependerán de cuestiones específicas según el puesto a cubrir, la organización y la ubicación de la misma; por ello no pueden darse pautas fijas. Sin embargo, se describen a continuación una serie de elementos diferenciales de la entrevista de selección, temas e ítems utilizados con más frecuencia que pueden servir de modelo y de ayuda para su aplicación posterior.

Expectativas ante el puesto

El objetivo de este apartado es obtener información sobre cómo se imaginan los candidatos que es el puesto, descubriendo los aspectos favorables y desfavorables que la oferta suscita. Es un momento importante para aclarar al demandante si sus expectativas pueden cumplirse en algún grado; en caso contrario, hay que ofrecer la información verídica para que el solicitante del empleo reconsidere su demanda. En el mismo sentido, es conveniente analizar la comprensión de los elementos del trabajo, su capacidad de situar el puesto en el conjunto de la empresa o sus conocimientos de la situación de la compañía en el ámbito social.

Razones para presentarse al puesto

Se trata de explorar en una primera aproximación las razones que mueven a los candidatos a considerar la oferta: obtener un puesto de trabajo en el caso de tratarse del primer empleo, conseguir un puesto fijo cuando las condiciones de trabajo son precarias, mejorar las condiciones económicas con respecto a las que tenían, aumentar el nivel de responsabilidad mediante promoción profesional o lograr un mayor prestigio (a veces, en el caso de personas inestables con problemas de adaptación al mundo del trabajo, la demanda del puesto puede obedecer simplemente a un deseo de cambiar de trabajo).

Es importante evaluar el grado de conciencia sobre las preferencias profesionales del candidato, razones de estas, interés por el puesto en cuanto al porvenir o la continuidad en los objetivos previstos (perseverancia).

Formación

Es particularmente predictiva en los casos en que la experiencia laboral es escasa o incluso nula, por tratarse de la primera vez que el candidato accede a un empleo.

Experiencia profesional

Este apartado es el más importante en cualquier selección de personal.

En el caso de que exista experiencia profesional, no es necesario detenerse exhaustivamente en el apartado de formación, ya que los datos de la experiencia laboral pueden aportar indicadores más fiables de éxito en el nuevo puesto.

Habría que analizar la satisfacción alcanzada por las actividades efectuadas en otras épocas de su vida, desde el trabajo actual hasta el primer trabajo; conviene detenerse y pedir más detalles acerca del último trabajo realizado.

Recabar su opinión sobre normas de trabajo (persona puntual, ordenada, etc.), su actitud frente a la inactividad forzada (caso de paro) o motivación social vinculada al trabajo (prestigio, dinero, etc.). Asimismo, es conveniente analizar las actitudes a través de sus experiencias laborales, sus juicios sobre sus empleos anteriores y los motivos por los cuales ha cambiado de empleo, así como sondear sus deseos de emprender trabajos de mayor riesgo o más duros que los anteriores por tener una ventaja profesional futura.

Ambiente familiar y social

Este apartado se analizará con gran cautela evitando cuestiones relativas a la privacidad contempladas legalmente. En todo caso, el entrevistador será sumamente prudente para no emitir juicios o valoraciones o mostrar estereotipos o prejuicios que incluso podrían sesgar el buen resultado de la entrevista. Las conclusiones más significativas en este apartado harán referencia a los intereses vitales de diverso tipo que el candidato muestra y la forma en que los integra, mostrando la jerarquía de valores por lo que se rige tanto hacia el trabajo como hacia otros aspectos de la vida. También pueden deducirse los roles diferentes que es capaz de desempeñar, y en particular el rol de liderazgo.

Aspectos a detectar por observación

En primer lugar hay que tener en cuenta la presentación de la persona o la imagen que da el candidato; elementos como la apariencia, los modales, la forma de vestirse o de peinarse, el grado de aseo personal, los gestos o el tono de voz, por ejemplo, no pueden considerarse de forma aislada, sino que hay que juzgarlos de manera global como un todo, puesto que lo que importa es apreciar cómo la persona integra todos estos factores para ofrecer un determinado perfil o crear una imagen diferencial, y así mostrar un estilo propio de comportarse ante la vida. En segundo lugar, conviene atender a su facilidad de expresión: fluidez verbal, la capacidad de exponer un argumento, de objetar una dificultad, de convencer y persuadir al interlocutor.

Por último, su grado de sociabilidad y la actitud que ha mostrado durante la entrevista, su control emocional, la empatía y la cercanía permitirán deducir una buena integración de la persona en un entorno laboral en el que la colaboración y el trabajo en equipo son imprescindibles.

Competencias

Normalmente, se evalúan una serie de competencias que tienen que ver con:

- Capacidad de análisis, para estudiar la situación y buscar la información detallada y minuciosa que permite la toma posterior de decisiones;
- Capacidad de síntesis: la aptitud para que, partiendo de una gama amplia de datos y de informaciones no siempre organizadas, se obtengan conclusiones que faciliten la planificación del trabajo;
- Capacidad de organización del trabajo: disposición para establecer la relación de medios afines, de manera que la persona sea capaz de señalar las diferencias entre visión, misión, estrategia, políticas y tácticas;
- Tolerancia a la ambigüedad: capacidad para adaptarse con rapidez nuevos entornos y nuevos ambientes;
- Tolerancia a la frustración, ante las dificultades en la consecución de objetivos o en la conducción de personas para lograr las metas previstas;
- Orientación a la acción, para poner en práctica los planes y modificar el curso de los acontecimientos cuando sea necesario;
- Orientación al logro, para la consecución de resultados;
- Sensibilidad hacia los demás o empatía para ponerse en el lugar de los otros con objeto de desempeñar mejor la función de mando;
- Liderazgo situacional, dirección del equipo de trabajo de acuerdo con las características de los individuos que lo integran asumiendo diferentes estilos de dirección de acuerdo con la situación;
- Integridad moral, en el sentido de mostrar un sistema de valores coherente en sus diversos componentes. (Rodríguez, 2010)

Etapa N°4: Aplicación de Pruebas de Idoneidad

Según (Rodríguez, 2010) Las pruebas de idoneidad

“Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estas pruebas incluyen exámenes psicosomáticos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión”.

Aquí podemos relacionar a la persona con el puesto vacante para ver si tiene las facultades necesarias para desempeñar el cargo de una manera efectiva, y que sea de ayuda tanto personal como colectiva con la capacidad de transmitir la manera eficiente de trabajar en su puesto a personas que desempeñen otros cargos y que tengan contacto con ella, para ello se aplica las pruebas de personalidad e inteligencia para ver de qué manera puede aparte de desempeñar su trabajo influir en el entorno empresarial como un ente positivo.

En ésta etapa se aplican también:

Pruebas de Inteligencia

Una prueba de inteligencia sirve para medir las habilidades y destrezas cognitivas de los potenciales candidatos, además de ello, determina el desempeño de las personas y a medida que las evaluaciones se van afirmando y tomando cierto grado de dificultad, van haciendo crecer un sentido de desinterés en las personas que no están aptas para el puesto que se solicita, midiendo también el esfuerzo, capacidad y deseo de estar en la empresa por parte de las personas que no decaen en su interés, convirtiéndose en candidatos potenciales para adquirir las vacantes libres que solicite la empresa.

Pruebas de Capacidad Intelectual

Para (Gelabert, 2012)

Capacidad espacial y mecánica, precisión perceptiva y capacidad motriz, en las organizaciones industriales, son pronosticadores moderadamente válidos para muchos puestos operativos, especializados y semi-especializados.

Las distintas evaluaciones también pueden desentrañar las capacidades motrices a los aspirantes de un puesto técnico, para saber si tiene las capacidades físicas y de resistencia necesaria para operar maquinarias, aparte de las técnicas necesarias y que las conozcan a fondo para evitar accidentes a futuro y que signifique una pérdida económica para la empresa y del ser humano que es aún más importante que cualquier factor económico.

Etapa N°5: Selección

Comprende la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar; la entrevista de selección y la elaboración del informe de selección. El desenvolvimiento, la cultura general, los intereses y aspiraciones, el plan de vida y el autoconocimiento del postulante, son aspectos que se deben tomar en consideración de modo que se pueda determinar su posibilidad de adaptación y eficiencia en un determinado puesto de trabajo. Es fundamental apreciar si los intereses del individuo, sus valores y cultura no se contraponen con los de la organización para poder seleccionar al candidato adecuado.

Etapa N°6: Decisión

Una vez que hemos finalizado las entrevistas y la aplicación de pruebas de idoneidad a los candidatos que participan en el proceso de selección, se procede a decidir qué persona es la adecuada para ocupar el puesto de trabajo, de modo que

entramos en la fase de la toma de decisiones de selección. Muchas veces es necesario realizar procedimientos de ponderación de las diferentes variables que han sido evaluadas para contrastar los datos para cada candidato y entre los diferentes candidatos. Se analiza los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y se continua con la determinación de la terna (3 candidatos elegibles) donde cualquiera de los incluidos puede ser un potencial trabajador eficiente. La decisión sobre a qué postulante contratar finalmente, debe corresponder a una comisión de alto nivel donde se sugiere que esté presente el jefe inmediato.

Es recomendable seleccionar a aquellos candidatos que, en su conjunto, estén más en consonancia con el nivel de requerimientos y exigencias del puesto, ni por debajo ni por encima, ya que seleccionar a candidatos cuyo nivel excede los requerimientos marcados por el perfil supondría un retroceso en su carrera profesional, baja motivación y riesgo de ausentismo a corto plazo.

Etapa N°7: Contratación

Una vez que se haya determinado que postulante va a ocupar la vacante se procede a firmar el contrato, mismo que debe estar redactado de manera clara y concisa, de tal modo que sea entendible al lector. Contendrá escrito entre sus líneas las obligaciones y funciones que debe cumplir el nuevo trabajador, los beneficios y derechos a los que puede acceder y, los parámetros, estatutos y leyes a los que se debe regir dentro de la organización y en el cumplimiento de sus labores.

Etapa N°8: Incorporación (Inducción)

Según (López, 2011) la inducción:

Ayuda al recién llegado a tener éxito. La política de "tirarlo a los leones" generalmente termina con el novato siendo devorado.

Apoya a tu nueva contratación y dale una visión de cómo las cosas funcionan realmente en tu organización y entrégale una oportuna retroalimentación sobre su desempeño”.

Al terminar con el proceso de selección y al haber pasado ya por la parte final de la contratación sólo bastaría concretar un paso que es el de hacerle sentir a la persona contratada en un ambiente confiable para que aumente su desempeño, la familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.

Etapa N°9: Evaluación

Afirma (Montes & Gonzáles, 2010)

“Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares”.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Finalmente, en el proceso de selección debe considerar que el trabajador se adapte a la organización y que ésta respete sus potencialidades, ideas, valores y cultura,

lo cual es trabajo del Psicólogo Organizacional en equipo con otros profesionales, como los administradores, ingenieros, expertos en eficiencia. Dejando de lado la parte técnica del proceso que está muy bien definida, los psicólogos como expertos en el comportamiento humano en la organización, le dan especial relevancia a la cultura organizacional que debe ser compatible con el postulante, por lo cual durante el proceso de Selección se debe considerar esta variable como el clima organizacional para asegurar no sólo la potencial eficiencia de la persona elegida, sino también su potencial de identificación, fidelización y afianzación a la organización, que exista compatibilidad de valores, cultura e ideas. Está comprobado que cuando existen fuertes discrepancias entre la cultura y clima organizacional, con la persona, puede darse un bajo desempeño en el trabajador o sentir frustración ambos resultados negativos, no olvidemos que se busca compatibilidad entre puesto y persona, así como el cumplimiento de objetivos personales del empleado y los de la organización.

2.6.3. Clima Laboral

Para (Federico, 2012)

El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo de el comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organización

El clima laboral está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la

realización de metas comunes, de lo contrario al verse rodeados de un clima poco agradable su rendimiento decae, se producen pérdidas para la empresa y se pueden presentar renunciaciones.

Según (González, 2010)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes en la empresa, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Laboral o Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros que integran la empresa. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno que resulta de la interacción de los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de las personas que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

2.6.3.1. Características del clima laboral – organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento que tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Para (Litwin & Stinger, 2013)

Existen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas al desempeño de sus funciones en su área de trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida en reconocimiento al trabajo bien hecho en un periodo de tiempo. Es la medida en que la organización utiliza para sus trabajadores más el premio que el castigo.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados que se deben tomar a fin de cumplir los objetivos propuestos.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados de un mismo grupo de trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento que se han establecido para mejorar la productividad.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.7. Fundamentación Teórica. Variable dependiente

2.7.1. Producción

Según (Heizer & Render, 2011)

Producción es la creación de bienes y servicios. Los fabricantes producen artículos tangibles, mientras que los productos de servicios a menudo son intangibles. Sin embargo, muchos productos son una combinación de un producto y servicio, lo cual complica la definición de servicio

Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas entre sí, orientado a la transformación de ciertos elementos “entradas”, denominados factores (materia prima), en otros elementos “salidas”,

denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, con el objetivo de satisfacer necesidades.

Los elementos esenciales de todo proceso productivo son:

- Los factores o recursos: en general, toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos;
- Las acciones: ámbito en el que se combinan los factores en el marco de determinadas pautas operativas, y
- Los resultados o productos: en general, todo bien o servicio obtenido de un proceso productivo.

Esa noción de transformación no se limita exclusivamente a las mutaciones técnicas inducidas sobre determinados recursos materiales, propios de la actividad industrial. El concepto también abarca a los cambios “de modo”, “de tiempo”, “de lugar” o de cualquier otra índole, provocados en los factores con similar intencionalidad de agregar valor.

2.7.2. Producto

Según (Brockhoff, 2014)

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

Cualquier bien o servicio surgido de un proceso de producción es considerado su producto, que son el resultado colectivo del desarrollo de las acciones que componen el proceso de su producción, es decir, que los productos son quienes diseñan el proceso de producción, o más concretamente, quienes definen las acciones que deben desarrollarse para poder obtenerlos.

Si bien el concepto de producto está habitualmente asociado a los bienes o servicios que una organización pone a disposición de un mercado, en realidad, el mismo es considerado general de todo bien o servicio surgido de un proceso, con independencia de su vínculo con un mercado.

2.7.2.1. Categorías de productos

En realidad, en el campo de la economía de producción existe un sinnúmero de clasificaciones referidas a los productos.

Así, en un proceso de producción pueden reconocerse:

- Resultados Productivos Finales: Bienes o servicios ofertables en los mercados donde la organización interactúa.
- Resultados Productivos Intermedios: Bienes o servicios internos, obtenidos en una o varias acciones, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción.

Desde esta perspectiva, toda organización puede ser concebida como un proceso de producción integral, orientado a objetivos finales y conformado por procesos de producción particulares, cada uno de los cuales generadores de resultados productivos intermedios que contribuyen, colectivamente, a la obtención de aquellos objetivos finales.

2.7.2.2. Acción productiva

Para (Brockhoff, 2014)

Una acción productiva es cualquier actividad o tarea desarrollada en el marco de un proceso de producción. En un planteo productivo racional, las acciones se desarrollan a partir de la

persuasión de que su ejercicio favorece, ya sea de manera inmediata o en forma remota, el logro de los objetivos globales del proceso que las integra.

Así puede interpretarse que cada acción, o grupo de acciones, genera servicios al proceso de producción global. A su vez, si las acciones consumen factores y generan servicios, cada acción o grupo de acciones puede ser concebida como un micro-proceso de producción en sí mismo.

2.7.2.3. Categorías de acciones productivas

Según el tipo de usuario de los servicios que cada acción genera, podrían clasificarse como:

- **Acciones inmediatas:** Las que generan servicios, que son consumidos de algún modo por el producto final en cualquier estado de su transformación; o bien
- **Acciones mediatas:** las que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso;

Como se deduce de estas definiciones, en última instancia, se trata de una categorización basada en el tipo de vinculación posible entre las acciones y los productos finales del proceso de producción, en términos de la proximidad que podría detectarse entre unas y otros.

En las acciones inmediatas las unidades de servicio que se generan son un elemento esencial o intrínseco para el producto (al punto que, fatalmente, el producto final surge siempre de una acción inmediata: la última). Esta circunstancia permite ubicar a la acción en una posición próxima al él.

En las acciones mediatas, en cambio, donde las unidades de servicio no poseen aquellas características, sólo es posible ubicarlas en una posición más remota respecto de los resultados finales del proceso.

2.7.2.4. Factor productivo

Afirman (Martinez & Galindo, 2011)

Los Factores o recursos productivos son bienes o servicios utilizados para desarrollar las acciones que componen un proceso de producción. Ninguna acción de un proceso de producción puede desarrollarse sin que exista consumo de factores.

Si bien el concepto de factor está habitualmente asociado a los bienes o servicios que una organización adquiere en de un mercado, en realidad, el mismo es abarcativo de todo bien o servicio consumido en una acción del proceso, con independencia de su vínculo con un mercado determinado, es decir que tampoco es intrínseco al factor su condición de adquirible en un mercado externo al ente.

Como quedó planteado antes, también una acción puede consumir un factor generado por otras acciones del proceso. En consecuencia, en un proceso de producción pueden reconocerse:

- **Factores externos:** Bienes y servicios adquiridos en los mercados respectivos.
- **Factores internos:** Bienes y servicios generados en otras acciones del proceso de producción.

En un planteo productivo racional, un factor, cualquiera sea su tipo, es consumido en una acción a partir de la persuasión de que el mismo posee, y puede brindar, una cierta energía necesaria para lograr el servicio pretendido de la acción.

Categorías de factores productivos

Una primera y necesaria categorización de los factores productivos está referida a su naturaleza. Esta clasificación, cuya amplia difusión en el campo de la economía exime de mayores aclaraciones, plantea la existencia de:

- Bienes y servicios intermedios consumibles con su primer uso,
- Bienes de consumo diferido o bienes de capital,
- Recursos humanos o trabajo,
- Recursos naturales, y
- Capital financiero.

2.7.2.5. Categorías de procesos productivos

De la innumerable cantidad de clasificaciones de los procesos de producción, algunos resultan relevantes para los objetivos planteados:

Según el tipo de transformación que intentan:

- **Transformaciones técnicas:** Donde se verifica una modificación de las propiedades intrínsecas de las cosas, propias de las actividades industriales.
- **Transformaciones de modo:** Donde las modificaciones no son técnicas sino sólo de selección, forma o modo de disposición de las cosas, propias de las actividades comerciales)
- **Transformaciones de lugar:** Donde las modificaciones no son técnicas sino sólo de desplazamiento de las cosas en el espacio, transporte.
- **Transformaciones de tiempo:** Donde las modificaciones no son técnicas sino sólo de conservación en el tiempo, almacenaje.

Según el modo en que generan sus productos:

- **Producciones Simples:** Cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único, hablamos de producción simple.
- **Producciones Múltiples:** Cuando existe un vínculo, definible en términos técnicos, entre varios productos, decimos que estos productos son técnicamente interdependientes, o que nos encontramos con una producción múltiple.

Esta circunstancia se da, ya sea, en virtud de que para obtenerlos se pueda, o se tenga, que utilizar en común, a ciertos factores de producción, o bien porque ciertos factores se puedan imputar alternativamente a la realización de un producto u otro, o de varios otros.

2.7.3. Trabajo en Equipo

2.7.3.1. Definición de equipo de trabajo

Para (Maddux, 2014)

Equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.

Mencionan (Buchloz & Roth, 2011) que:

Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

Según (González, 2013)

Un equipo de trabajo es un: “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Un equipo de trabajo se define como la agrupación de dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Dentro de las organizaciones desde siempre, han existido dos tipos de equipos: los formales y los informales, sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos.

Al respecto (Rico & Sanchez Manzanares, 2011) señalan que:

Los equipos formales son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas, entre otras características. Los equipos formales se encargan de problemas y de la toma de decisiones que se presentan a menudo, algunos equipos formales pueden ser temporales, pueden recibir el nombre de equipos de proyecto.

Los equipos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, los equipos permiten a los empleados a compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo. Por consiguiente los equipos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad que tienen los trabajadores dentro y fuera de empresa.

2.7.3.2. Tipos de equipos de trabajo

- **Equipo funcional:** Están constituido por un gerente y sus subordinados directos en un área funcional específica. Dentro de este equipo funcional, las cuestiones tales como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo

y las interacciones, son relativamente simples y claras. Es frecuente que los equipos funcionales participen en tareas tendientes a mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de sus respectivas áreas funcionales.

- **Equipo autodirigido o auto administrado:** Es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o un segmento de él que provee un producto o servicio a un cliente externo o interno. El equipo de trabajo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se realice y también de su propia administración.
- **Equipo multidisciplinario:** Es una agrupación híbrida de individuos que son expertos en distintas especialidades y se reúnen, trasponiendo las líneas departamentales, para trabajar en varias tareas organizacionales

2.7.3.3. Funcionamiento de los equipos de trabajo

No existen reglas específicas que se deban seguir al momento de formar equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de disposiciones como las siguientes: los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, el significado y urgencia del propósito del equipo. Por otra parte, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos. Un equipo debe contener una mezcla de habilidades funcionales o técnicas, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto habilidades para las relaciones humanas

2.7.3.4. Ventajas del Trabajo en equipo en las pequeñas y medianas empresas (PyMES)

Las razones para usar equipos en las organizaciones son importantes porque:

- Crea un espíritu corporativo.
- Permite que la gerencia piense estratégicamente.
- Incrementa la flexibilidad.
- Se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo.
- Se incrementa el rendimiento.

Otras de las ventajas de que las organizaciones trabajen en equipo son:

- Los equipos tienen una mezcla más amplia de destreza, experiencias y conocimientos que lo que sólo una persona puede ofrecer.
- Los equipos son más flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la organización, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos conforme a las necesidades lo demanden.
- Los equipos hacen el cambio hacia una “organización de alto desempeño”, ya que promueven el aprendizaje y cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.
- Los equipos promueven el trabajo para el bien común. Por medio de la confianza y sus habilidades y el esfuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de sus preferencias individuales.

2.7.3.5. Características de un Equipo de Alto Desempeño

A continuación se muestran las características que debe tener un equipo de trabajo para cumplir con su objetivo:

- **Metas claras:** Los equipos de alto rendimiento tienen una clara comprensión de la meta por alcanzar y una firme convicción de que el logro de dicha meta será un resultado valioso o importante.

- **Habilidades pertinentes:** Los equipos eficaces están formados por individuos competentes. Ellos poseen las habilidades técnicas y las destrezas necesarias para alcanzar las metas deseadas, y cuentan las características personales requeridas para alcanzar la excelencia mientras trabajan satisfactoriamente con otras personas. Los equipos de alto rendimiento están constituidos por individuos dotados de habilidades tanto técnicas como para las relaciones personales.
- **Confianza mutua:** Se caracterizan por un elevado grado de confianza mutua entre los miembros.
- **Compromiso unificado.** Demuestran una intensa lealtad y dedicación al equipo, están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para contribuir al éxito de su equipo.
- **Buena comunicación:** Sus miembros pueden transmitir mensajes recíprocos en forma clara y fácil de entender y con una buena retroalimentación que ayuda a guiar a los miembros del equipo a corregir malentendidos.
- **Habilidades de negociación:** Los equipos eficaces tienden a ser flexibles y hacen continuos ajustes, esta flexibilidad requiere que los miembros de los equipos posean las habilidades de negociación apropiadas.
- **Liderazgo apropiado:** Los líderes eficaces son capaces de motivar a un equipo para que los siga a través de las situaciones difíciles.
- **Apoyo interno y externo:** Para un equipo eficaz se requiere un clima de apoyo, internamente el equipo deberá estar dotado de una sólida infraestructura. Externamente, la gerencia deberá dotar al equipo de los recursos necesarios para que realicen su trabajo.

Propone (Bateman, 2012) las siguientes características de los equipos de trabajo además de las anteriores:

- **Número reducido de personas:** En un equipo, el número de integrantes debe ser limitado ya que es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre 8 y 12 miembros y puede haber excepciones hasta llegar a 15 miembros.
- **Límites y disciplina:** Dentro de las reglas del juego, deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros. Horarios de trabajo, lugares, tolerancias, cumplimiento de tareas encomendadas, que son parte de éste bloque de responsabilidades.
- **Presencia de un vínculo personal:** Los vínculos personales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza. No hay tensiones evidentes. Se respira una atmósfera en que las personas se involucran e interesan unas por otras y no hay signos de aburrimiento.
- **Convergencia de esfuerzos:** Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el contenido o alcance de metas y al proceso dinámico de comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones, si esto lo comparamos con el resultado de la toma individual de decisiones, veremos que es mucho más efectiva la toma de decisiones en equipo.

2.7.4. Desempeño Laboral

2.7.4.1. Definición

Para (Chiavenato, 2010)

El desempeño son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

Por su parte, (Bittel, 2014) plantea que:

El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Al respecto (Ghiselli, 2011) señala que:

El desempeño está influenciado por cuatro 4 factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Por lo tanto se puede inferir que el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones que realiza el trabajador, en pro de consolidar los objetivos, que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Para comprobar que un empleado trabaja alineado con las metas de la organización se precisa realizar una evaluación del desempeño.

2.7.4.2. Evaluación del desempeño laboral

Según (Coens & Jenkins, 2010)

Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Afirma (Chiavenato, 2012)

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Cuando se habla de evaluación del desempeño, se concentra en el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual de cada persona en el cargo y no el rendimiento de una organización o unidad empresarial.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Afirma (Urdaneta, 2012)

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera

Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente se empleará para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas de los colaboradores en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

2.7.4.3. Principios de la Evaluación del Desempeño

Para (Rodríguez, 2011)

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo.

Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es a sus ojos, algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

2.7.4.4. Fines

Para (Wherter & Davis, 2013) Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son:

- Adecuación del individuo al cargo;
- Capacitación;
- Promoción;
- Incentivos salariales por un buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
- Auto perfeccionamiento del empleado;
- Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- Estímulo a mayor productividad;
- Oportunidad de conocimiento del desempeño de la empresa;
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación;
- Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.

2.8. Hipótesis

Hipótesis Nula (H_0)

- El reclutamiento y selección de personal **NO** incide en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

Hipótesis Alternativa (H_1)

- El reclutamiento y selección de personal **SI** incide en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

2.9. Señalamiento de variables

2.9.1. Variable independiente

Reclutamiento y selección de personal.

2.9.2. Variable dependiente

Producción de los trabajadores

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

En la presente investigación se aplicó un enfoque cualitativo- cuantitativo para realizar un análisis descriptivo del reclutamiento y selección de personal en la producción de los colaboradores en la empresa Agrícola “La Argentina” de la ciudad de Salcedo, respaldado de una entrevista y la observación de campo, técnicas que se emplearon para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática, se tratará de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

También se empleó un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre variables cuantificadas, todo esto orientado a la comprobación de la hipótesis, con la finalidad de obtener resultados finales precisos y concretos, los mismos que se representarán a través de tablas, gráficos y porcentajes.

3.2. Modalidad básica de la investigación

Investigación bibliográfica.

Es importante contar con fuentes de información verídicas y sustentables, que cuenten con fundamentación teórica y científica.

Es por esto que se aplica este tipo de investigación ya que una buena recopilación de información bibliográfica de textos, revistas, publicaciones, tesis, etc., mejorará y sustentará el contenido de esta tesis.

Investigación de campo.

La investigación es de campo porque se realizará en el lugar de los hechos, en este caso, es la empresa Agrícola “La Argentina” ubicada en la ciudad de Salcedo.

3.3. Niveles de investigación

Es importante conocer y tener claro cuáles son los diferentes tipos de investigación, para identificar aquellos que se pueden aplicar al estudio, en este caso se presentan los siguientes:

3.3.1. Exploratoria

Ésta investigación busca descubrir las principales características que tiene el reclutamiento y selección de personal y su influencia en la producción.

3.3.2. Descriptiva

La investigación detalla con qué frecuencia se presenta la problemática del tema de estudio.

3.3.3. Correlacional

Esta investigación permite establecer asociación entre las variables de estudio, determinar el grado de incidencia que tiene una variable sobre la otra, es decir, qué se determinó en los resultados de la investigación en cuanto al reclutamiento y selección de personal en la producción de los trabajadores de la empresa Agrícola “La Argentina”.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

El universo de estudio de esta investigación se encuentra comprendido por todos los trabajadores que integran la empresa Agrícola “La Argentina”, y que se detallan a continuación.

Población	
Descripción	Cantidad
Gerente	1
Administrativos	7
Operativos	78
TOTAL	86

Tabla N° 1: Población

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

3.4.2. Muestra

En la investigación no se hará uso de una muestra, se trabajará con todo el universo

3.5 Operacionalización de variable

3.5.1 Variable Independiente: Reclutamiento y Selección

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas/Instrumentos
Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; por medio de entrevistas, evaluaciones y selección.	Atraer	Publicidad escrita, Publicidad auditiva, Publicidad audiovisual	¿Ud. llegó a esta empresa atraído por publicidad escrita (comercio)?	Encuesta Cuestionario
	Candidatos	Internos Externos	¿Ud. llegó a esta empresa atraído por publicidad auditiva (radio)?	
	Cargo	Manual de funciones, Responsabilidades, Obligaciones, Derechos	¿A la empresa Ud. Llegó gracias a las referencias que le dieron otras personas?	
	Entrevista	Aplicación de la entrevista, Diálogo, Interrogatorio	¿Antes de trabajar en ésta empresa le aplicaron una entrevista? ¿Le aplicaron pruebas Psicológicas antes de ingresar a la empresa?	

Tabla N° 2: Operacionalización de variables: V.I

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Bibliográfica

3.5.2 Variable Dependiente: Producción

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas/Instrumentos
<p>Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas entre sí, orientado a la transformación de ciertos elementos “entradas”, denominados factores (materia prima), en otros elementos “salidas”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, con el objetivo de satisfacer necesidades.</p>	Proceso	Planificación, Organización, Actividades, Objetivos	¿Las actividades que Ud. realiza son planificadas con anticipación?	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>
	Productos	Producción, Productividad, Desempeño	¿Ud. ha desempeñado otras funciones en esta empresa?	
	Objetivo	Cuantificables, Con límite de tiempo, Realistas	¿Le aplicaron pruebas técnicas antes de ingresar a esta empresa?	
	Necesidades	Fisiológicas, Satisfacción Laboral, De seguridad	¿Conoce cuáles son sus obligaciones y derechos? ¿En esta empresa se aplican evaluaciones del desempeño?	

Tabla N° 3: Operacionalización de variables: V.D

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Bibliográfica

3.6. Recolección de la información

Para esta investigación se utilizó como técnica de recolección de información la observación, entrevista y encuesta, consecuentemente el instrumento que aportó en gran medida es el cuestionario de preguntas que permitió recabar información sobre las variables de estudio, que se dirige hacia los trabajadores de la Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo.

Recolección de la Información	
Preguntas básicas	Explicación
1 ¿Para qué?	<p>Investigar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección de personal en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola La Argentina del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.</p> <p>Diagnosticar la situación actual de la empresa con relación al proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en la producción.</p> <p>Identificar qué problemas ocasiona para la empresa la ejecución de un deficiente procesos de reclutamiento y selección de personal.</p>
2 ¿De qué personas u objetos?	De los trabajadores de la empresa Agrícola “La Argentina”
3 ¿Sobre qué aspecto?	<p>-Reclutamiento y selección de personal Reclutamiento Selección Etapas de la Selección</p> <p>-Producción Procesos productivos Trabajo en equipo Desempeño Evaluación del desempeño</p>

4 ¿Quién?	Investigador: Danilo Carvajal Acuña
5 ¿A quiénes?	A 86 trabajadores de la empresa Agrícola “La Argentina”
6 ¿Cuándo?	Abril - Septiembre 2016
7 ¿Dónde?	Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo, de la provincia de Cotopaxi
8 ¿Cuántas veces?	Una sola vez
9 ¿Con qué técnicas?	Entrevista Encuesta
10 ¿Con qué instrumento?	Cuestionario

Tabla N° 4: Recolección de la información
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Bibliográfica

3.7. Procesamiento de la información

Para procesar con eficiencia la información recaba se emplearán los siguientes pasos.

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir, se obviará información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.
- **Repetición de la recolección.** En caso de ser necesario, para corregir fallas de contestación.

- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.** Manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados. Se utilizarán tablas para la cuantificación de los resultados obtenidos.
- **Análisis de los resultados.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis establecidos.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto que sea pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Teniendo en cuenta que el universo a investigar es finito, el método estadístico a ser utilizado para comprobar la hipótesis en el trabajo de investigación será el Chi- Cuadrado, por ser una prueba que permite medir aspectos cualitativos y cuantitativos de las respuestas que se obtengan en la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa Agrícola “La Argentina” y porque permite además medir la relación que existe entre las dos variables de la hipótesis en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

Una vez recopilados y tabulados los datos obtenidos en la encuesta, se procede a analizar cada una de las preguntas para sacar los respectivos resultados del cuestionario aplicado a todos los trabajadores de la Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

Los procedimientos Estadísticos aplicados fueron: la prueba del Chi – Cuadrado (X^2), que se convierten en los parámetros con los que se verifica la Hipótesis.

4.2. Interpretación de Datos

Ochenta y seis trabajadores de la empresa Agrícola “La Argentina” fueron encuestados, lo que corresponde al 100% de la información obtenida, se ha realizado su correspondiente análisis e interpretación respetiva de cada una de las preguntas las mismas que se encuentran detalladas en el Anexo 1.

Pregunta N°1.- ¿Usted llegó a esta empresa atraído por publicidad escrita (comercio)?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	52%
No	41	48%
Total	86	100%

Tabla N° 5: Publicidad escrita
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

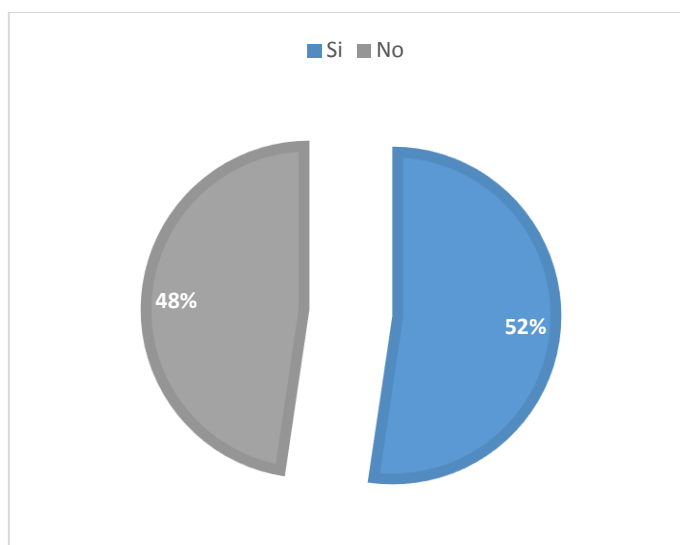


Gráfico N° 5: Publicidad escrita
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si a la empresa los trabajadores han llegado atraídos por publicidad escrita (comercio), las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 52% dijo que si llegaron a la empresa atraídos por publicidad escrita y el 48% respondió que no llegaron a la empresa atraídos por publicidad escrita.

Interpretación

Con los resultados obtenidos podemos determinar que el empleo de publicidad en periódicos al momento de ejecutar procesos de reclutamiento y selección de personal es muy útil ya que una gran parte de los trabajadores con los que cuenta actualmente la empresa fueron atraídos por este medio.

Pregunta N°2.- ¿Usted llegó a esta empresa atraído por publicidad auditiva (radio)?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	10%
No	77	90%
Total	86	100%

Tabla N° 6: Publicidad auditiva
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

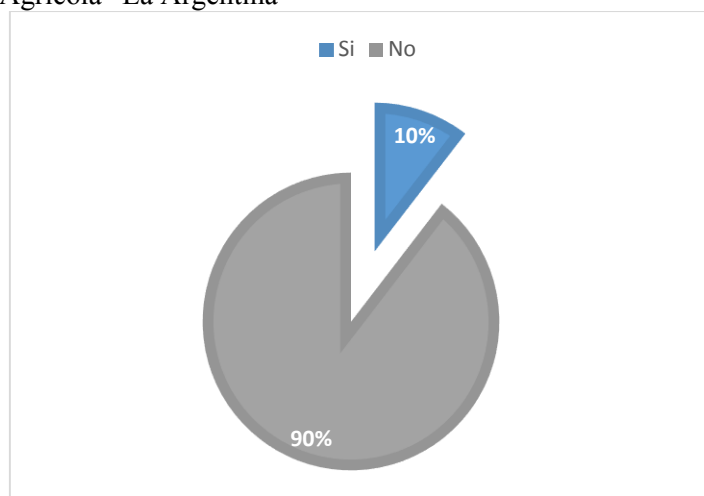


Gráfico N° 6: Publicidad auditiva
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

En el gráfico anterior sobre si a la empresa los trabajadores han llegado atraídos por publicidad auditiva(radio), podemos encontrar que las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 10% de personas dijo que si llegaron a la empresa atraídos por publicidad auditiva y el 90 % respondió que no llegaron a la empresa atraídos por dicha publicidad.

Interpretación

De lo anterior dicho se puede interpretar que la mayor parte de trabajadores no llegaron a la empresa atraídos por publicidad auditiva que se emplea en estaciones radiales, lo que significa que se está desperdiciando gran cantidad de recursos al utilizar este tipo de publicidad.

Pregunta N°3.- ¿A la empresa usted llegó gracias a las referencias que le dieron otras personas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	77%
No	20	23%
Total	86	100%

Tabla N° 7: Referencias personales

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

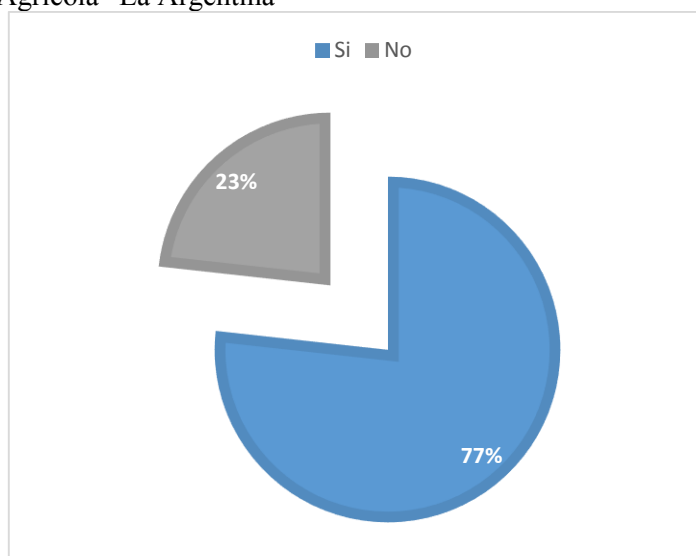


Gráfico N° 7: Referencias personales

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si a la empresa los trabajadores llegaron gracias a las referencias que le dieron otras personas, las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 77% de personas dijo que si llegaron a la empresa gracias a las referencias personales y el 23% respondió que no llegaron a la empresa por referencias.

Interpretación

De los resultados obtenidos se puede determinar que el personal que trabaja para la Empresa Agrícola “La Argentina” ha sido contratado gracias al empleo de reclutamiento interno y a la utilización de referencias personales.

Pregunta N°4.- ¿Antes de ingresar a trabajar en esta empresa le aplicaron una entrevista?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	100%
No	0	0%
Total	86	100%

Tabla N° 8: Entrevista previa
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

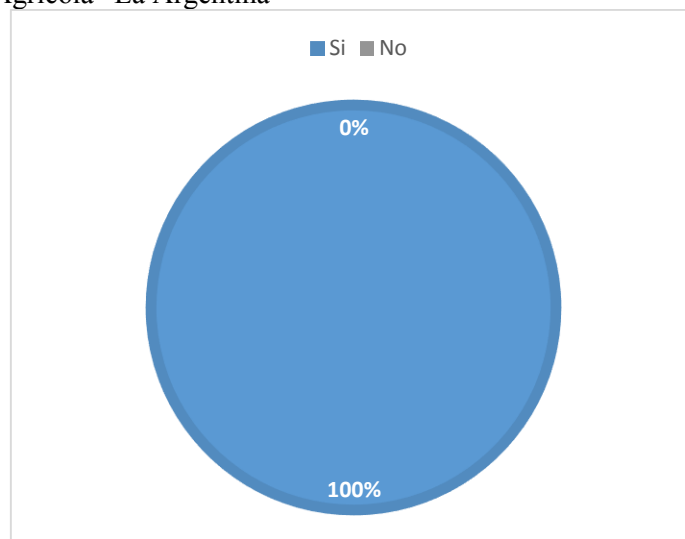


Gráfico N° 8: Entrevista previa
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si antes de ingresar a trabajar a la empresa se aplican entrevistas, el 100% de encuestados respondieron que si se aplican entrevistas previas a la efectualización del contrato de trabajo.

Interpretación

Es importante aplicar entrevistas a los posibles candidatos disponibles para ocupar una bacante ya que es un encuentro cara a cara que permite comprobar la idoneidad del postulante y ayuda a que se pueda averiguar si la persona cuenta con las aptitudes y experiencias requeridas. A través de la entrevista la empresa puede obtener información que le permite comparar los puntos fuertes y débiles entre candidatos y de este modo seleccionar al mejor postor.

Pregunta N°5.- ¿Le aplicaron pruebas técnicas antes de ingresar a ésta empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	9%
No	78	91%
Total	86	100%

Tabla N° 9: Pruebas técnicas

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

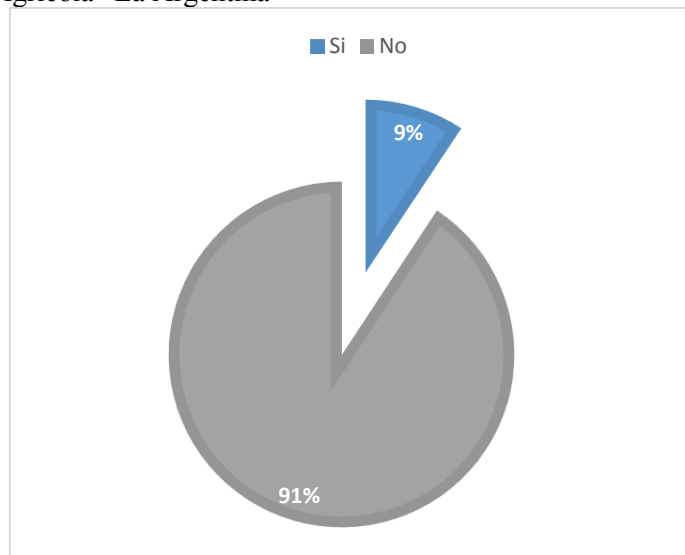


Gráfico N° 9: Pruebas técnicas

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

En el gráfico anterior sobre si se aplican pruebas técnicas antes de ingresar a la empresa, podemos encontrar que las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 9% de personas dijo que si se aplican pruebas técnicas previas a la efectualización del contrato y el 91 % respondió que no se aplican dichas pruebas.

Interpretación

Con los resultados obtenidos podemos determinar que en la empresa no se aplican pruebas técnicas previas al contrato de un trabajador, lo que significa que se está incluyendo en las filas de la organización personal poco técnico.

Pregunta N°6.- ¿Le aplicaron pruebas psicológicas antes de ingresar a ésta empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	21%
No	68	79%
Total	86	100%

Tabla N° 10: Pruebas psicológicas

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

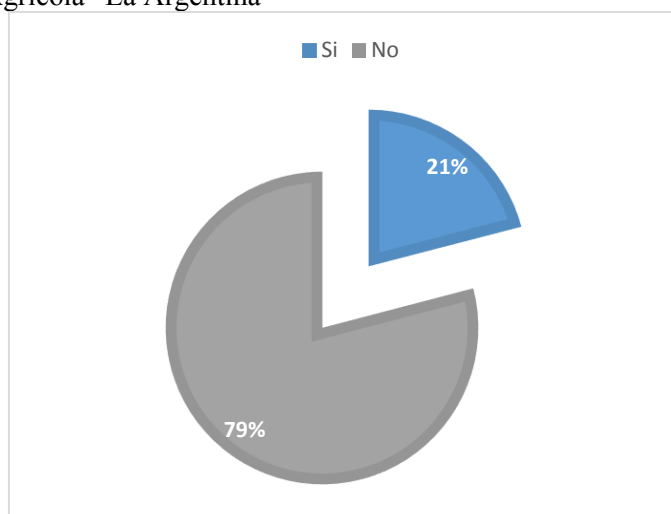


Gráfico N° 10: Pruebas psicológicas

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

En el gráfico anterior sobre si se aplican pruebas psicológicas antes de ingresar a la empresa, podemos encontrar que las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 21% de personas dijo que si se aplican pruebas psicológicas previas a la efectualización del contrato de una persona y el 79 % respondió que no se aplican dichas pruebas.

Interpretación

De lo anterior dicho se puede determinar que no se aplican pruebas psicológicas previas a la contratación de un trabajador lo que significa que la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal no cuenta con el conocimiento adecuado del tema.

Pregunta N°7.- ¿Usted ha desempeñado otras actividades en ésta empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	51%
No	42	49%
Total	86	100%

Tabla N° 11: Otras actividades

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

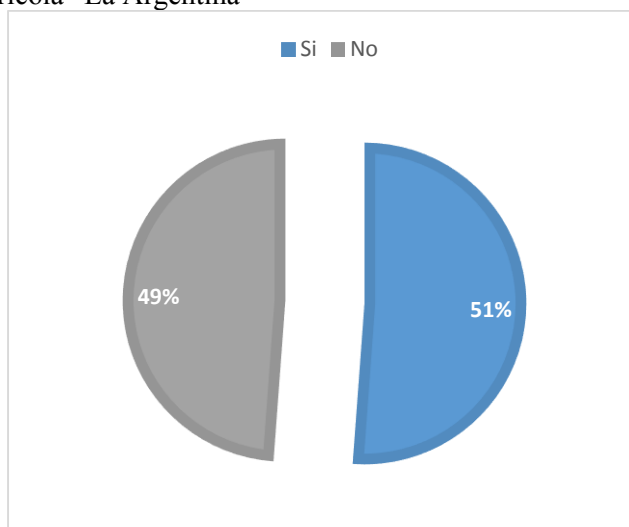


Gráfico N° 11: Otras actividades

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si en la empresa los trabajadores han desempeñado otras actividades, las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 51% de personas dijo que si han desempeñado otras actividades y el 49% respondió que solo han realizado una sola actividad a lo largo de su vida laboral en la empresa.

Interpretación

Con los resultados obtenidos podemos determinar que existe un índice considerable de rotamiento interno de personal lo que ocasiona que se deba potencializar con frecuencia las habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores y ayuda a que la empresa cuente con el personal idóneo para suplir un puesto de trabajo en caso de presentarse ausentismos.

Pregunta N°8.- ¿Conoce cuáles son sus obligaciones y derechos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	70%
No	26	30%
Total	86	100%

Tabla N° 12: Obligaciones y derechos
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

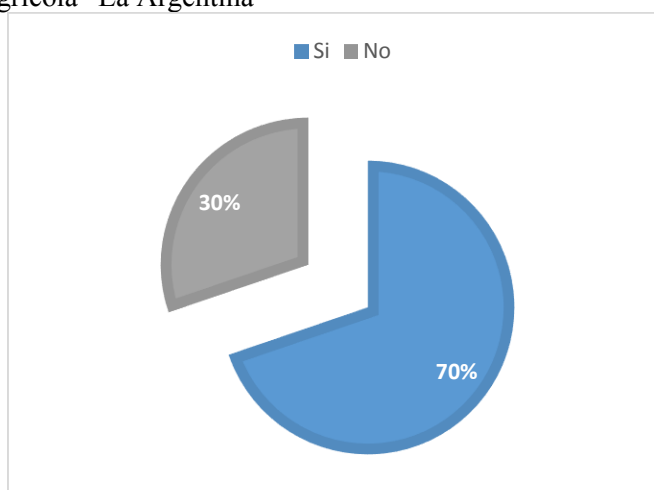


Gráfico N° 12: Obligaciones y derechos
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

En el gráfico anterior sobre si el trabajador conoce cuáles son sus obligaciones y derechos, podemos encontrar que las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 70% de personas dijo que si conoce cuáles son sus obligaciones y derechos, y el 30 % respondió que no conoce información al respecto.

Interpretación

De lo anterior podemos determinar que los trabajadores de la empresa Agrícola “La Argentina” tiene conocimiento de cuáles son sus obligaciones y derechos para que puedan acceder a ellos en la medida que crean conveniente, éste es un factor que contribuye a fortalecer el sentido de seguridad en los colaboradores de la empresa.

Pregunta N°9.- ¿Las actividades que usted realiza son planificadas con anticipación?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	95%
No	4	5%
Total	86	100%

Tabla N° 13: Actividades planificadas
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

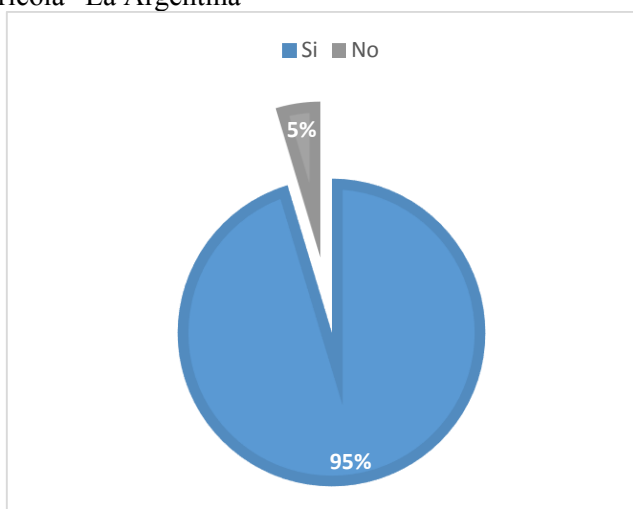


Gráfico N° 13: Actividades planificadas
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si las actividades que realizan los trabajadores son planificadas con tiempo, las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 95% de personas dijo que las actividades que realizan si son planificadas con tiempo y el 5% respondió que las actividades que realizan no son planificadas con anticipación.

Interpretación

Con los resultados obtenidos podemos determinar que las actividades que realizan los trabajadores dentro de la empresa son planificadas con anticipación, de esta manera se conoce con exactitud la labor que realiza cada uno de ellos y los recursos que se emplean.

Pregunta N°10.- ¿En esta empresa se aplican evaluaciones del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	98%
No	2	2%
Total	86	100%

Tabla N° 14: Evaluación del desempeño
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

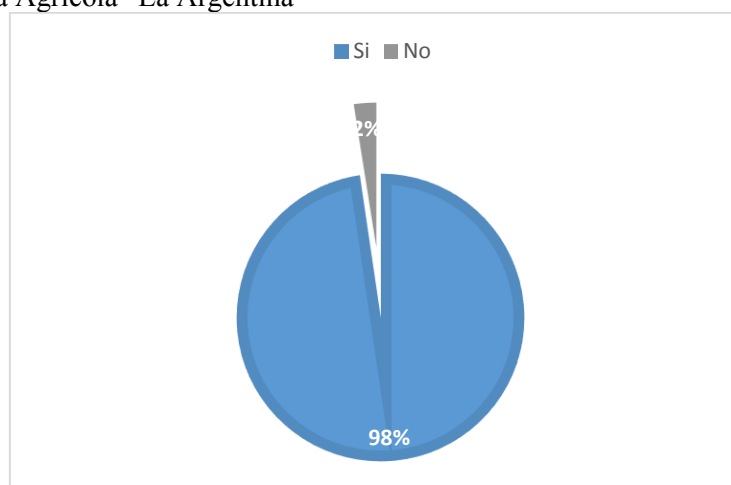


Gráfico N° 14: Evaluación del desempeño
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si en la empresa se aplican evaluaciones del desempeño, las respuestas del total de encuestados se dividen de la siguiente manera: el 98% de personas dijo que si se aplican evaluaciones del desempeño y el 2% respondió que no se aplican evaluaciones del desempeño.

Interpretación

De lo anterior dicho podemos concluir que si se efectúan evaluaciones del desempeño a los trabajadores de la empresa, ya que este es un factor que ayuda a conocer e identificar a los individuos que necesitan perfeccionamiento en áreas específicas y con los que se debe trabajar en capacitaciones para fomentar su desarrollo.

4.3. Verificación de Hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del Chi-Cuadrado (X^2), permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

4.3.1. Descripción de la Hipótesis

Hipótesis Nula (H_0)

- El reclutamiento y selección de personal **NO** incide en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola “ La Argentina ” del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

Hipótesis Alternativa (H_1)

- El reclutamiento y selección de personal **SI** incide en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola “ La Argentina ” del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

4.3.2. Definición del proceso matemático

4.3.2.1. Prueba Chi-Cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

x^2 = Chi Cuadrado O= Datos Observados
 Σ = Sumatoria E= Datos Esperados

4.3.3. Nivel de significación

Para la verificación de la presente investigación se utilizó un nivel de significación de 5%, $\alpha = 0.05$ por ende su nivel de confianza es 0.95 (95%).

4.3.4. Zona de aceptación/rechazo

Para poder deducir la zona de aceptación o rechazo, es necesario primero proceder a calcular los grados de libertad.

4.3.5. Grados de libertad

Es el número de valores que podemos elegir libremente en una muestra y que nos permite encontrar el valor de un parámetro. Para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$gl = (c - 1)(h - 1)$$

Simbología:

gl = Grados De Libertad

c = Número de Fila

h = Número de Columna

Cálculo de grados de libertad (gl)

Preguntas	SI	No	Filas
P3			1
P4			2
P9			3
P10			4
Columnas	1	2	

Tabla N° 15: Cálculo Grados de libertad

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Propia

$$gl = (c - 1)(h - 1)$$

$$gl = (4 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (3)(1)$$

$$gl = 3$$

4.3.6. Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado

Grados de libertad	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,5453	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,9872

Tabla N° 16: Chi-Cuadrado tabulado

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Datos de encuestas

$$X^2T = 7,8147$$

Chi-cuadrado tabulado (X^2T) es el número con el que vamos a trabajar de acuerdo a la tabla establecida.

4.3.7. Frecuencias Observadas (O)

Preguntas	Aspectos	Si	No	Total
P3	Referencias personales	66	20	86
P4	Entrevista previa	86	0	86
P9	Actividades planificadas	82	4	86
P10	Evaluación del desempeño	84	2	86
Totales		318	26	344

Tabla N° 17: Frecuencias observadas

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Datos de encuestas.

Las Frecuencias Observadas (O) son los datos que se han obtenido de la aplicación de las encuestas y que representan al número de veces que se repite cada respuesta de acuerdo a la pregunta.

4.3.8. Frecuencias Esperadas (E)

Preguntas	Aspectos	Si	No
P3	Referencias personales	79.5	6.5
P4	Entrevista previa	79.5	6.5
P9	Actividades planificadas	79.5	6.5
P10	Evaluación del desempeño	79.5	6.5
Totales		318	26

Tabla N° 18: Frecuencias esperadas

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Datos de encuestas

Las Frecuencias Esperadas (E) es el número de veces que se espera se repitan los datos o valores de cada pregunta de acuerdo al número total de encuestados.

4.3.9. Cálculo Chi-Cuadrado

$$X^2C = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Preguntas	Observadas(O)	Esperadas (E)	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
P3-Si	66	79.5	-13.5	182.25	2.33
P3-No	20	6.5	13.5	182.25	28.04
P4-Si	86	79.5	6.5	42.25	0.53
P4-No	0	6.5	-6.5	42.25	6.5
P9-Si	82	79.5	2.5	6.25	0.08
P9-No	4	6.5	-2.5	6.25	0.96
P10-Si	84	79.5	4.5	20.25	0.25
P10-No	2	6.5	-4.5	20.25	3.12
				X²C=	41.77

Tabla N° 19: Cálculo Chi-Cuadrado

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Datos de encuestas

4.3.10. Regla de decisión

Si $X^2C < 7,8147$, aceptaremos H_0

Si $X^2C > 7,8147$, rechazaremos H_0 , y aceptaremos H_1

Por lo tanto:

$X^2\text{Calculado} > X^2\text{Teórico}$

$41,77 > 7,8147$

4.3.11. Interpretación

Como podemos observar X^2 Calculado = **41.77** es **mayor** que X^2 Teórico = **7,8147** por lo tanto se acepta H_1 (Hipótesis alternativa) y rechazamos H_0 (Hipótesis nula) es decir que:

H1: El reclutamiento y selección de personal **SI** incide en la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola “ La Argentina ” del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

4.3.12. Campana de Gauss

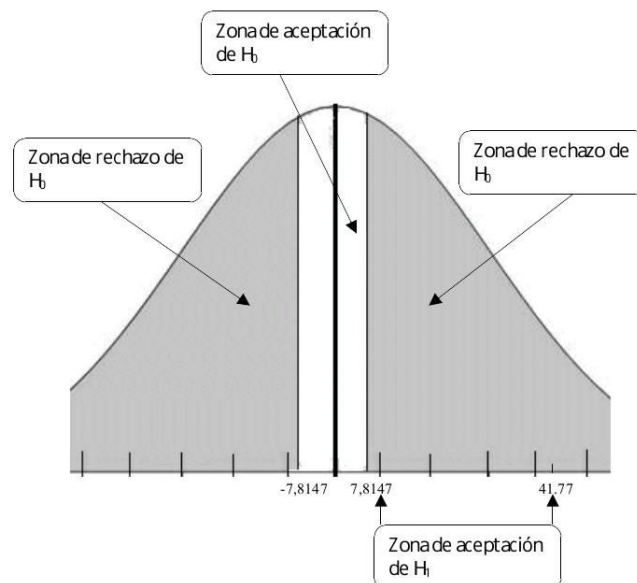


Gráfico N° 15: Campana de Gauss

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Datos de la encuesta

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El empleo de un proceso de reclutamiento y selección de personal que es defectuoso debido a que no cuenta con parámetros establecidos para su ejecución, provoca que la producción de los trabajadores de la Empresa Agrícola “La Argentina” se vea afectada ya que los nuevos trabajadores no aportan de manera significativa para cumplimiento de los objetivos porque no cuentan con los conocimientos necesarios.
- En la Empresa Agrícola “La argentina” se aplican procesos de reclutamiento y selección de personal poco eficientes al momento de cubrir una vacante, se basa únicamente en hacer hincapié a las recomendaciones o sugerencia que hacen los mismos trabajadores y esto genera que se esté contratando personal poco capacitado, el mismo que no logra adaptarse a las exigencias del puesto y se presentan abandonos del trabajo, lo que conlleva a que por obligación se tenga que ejecutar nuevamente todo el proceso y esto hace que se pierda tiempo y recursos valiosos para la empresa.
- No se aplican pruebas de habilidades y conocimientos técnicos a los posibles candidatos a ocupar un puesto de trabajo, se obvia este importante paso debido a que la persona encargada de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal no cuenta con conocimientos del tema y, argumenta que se contratan trabajadores que ya deben tener los conocimientos necesarios para desempeñarse en su puesto de trabajo.

- Se constató que existe un alto índice de rotamiento interno de personal, esto es perjudicial para la empresa porque los trabajadores se deben adaptar constantemente a nuevas formas de hacer las cosas, generando así conflictos, malestar e inconformidad en los subordinados.
- Se evidenció que no se aplican evaluaciones del desempeño que permitan identificar los puntos débiles de cada persona y en los que hay que trabajar para mejorar su productividad, el principal objetivo al momento de evaluar debe ser analizar las acciones que son necesarias implementar en la empresa para combatir las falencias encontradas.

5.2. Recomendaciones

- Reclutar, seleccionar y contratar a personas que cuenten con los conocimientos necesarios para que puedan desempeñar las labores exigidas en el puesto de trabajo de manera óptima, de este modo se podrá incrementar la producción de la empresa y se generarán beneficios mutuos, tanto para los trabajadores como para la empresa en sí.
- Implementar una guía para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa, de este modo se podrá contar con candidatos idóneos, capacitados, con habilidades y destrezas desarrolladas que fomenten el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la organización.
- Aplicar pruebas técnicas durante la entrevista a los candidatos, así se podrá determinar cuáles son sus conocimientos, experiencias y sus posibles reacciones frente situaciones propias del trabajo que ameriten tomar decisiones acertadas.

- Verificar la manera en la que se está ejecutando el sistema de rotación interno de personal, reordenarlo de tal manera que esté acorde a las necesidades de los trabajos, establecerlo con una duración de 3 o 6 meses, ya que el actual sistema de rotación genera muchos conflictos por el hecho de poseer una corta duración de tiempo.
- Implementar un sistema de evaluaciones del desempeño y un sistema de recompensas mensual o trimestral, no necesariamente económico, para reconocer a los trabajadores que durante el periodo de tiempo establecido se destaquen en la realización de sus labores.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Tema de la propuesta:

GUÍA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI.

6.1.2. Institución Ejecutora:

Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo.

6.1.3. Beneficiarios:

- De manera directa es favorecido el personal Administrativo de la Empresa Agrícola “La Argentina”.
- Personal Operativo

6.1.4. Localización Geográfica:

La Empresa Agrícola “La Argentina” se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, Parroquia San Miguel, en las calles: Troncal de la Sierra y la vía a Cusubamba, en el barrio La Argentina.

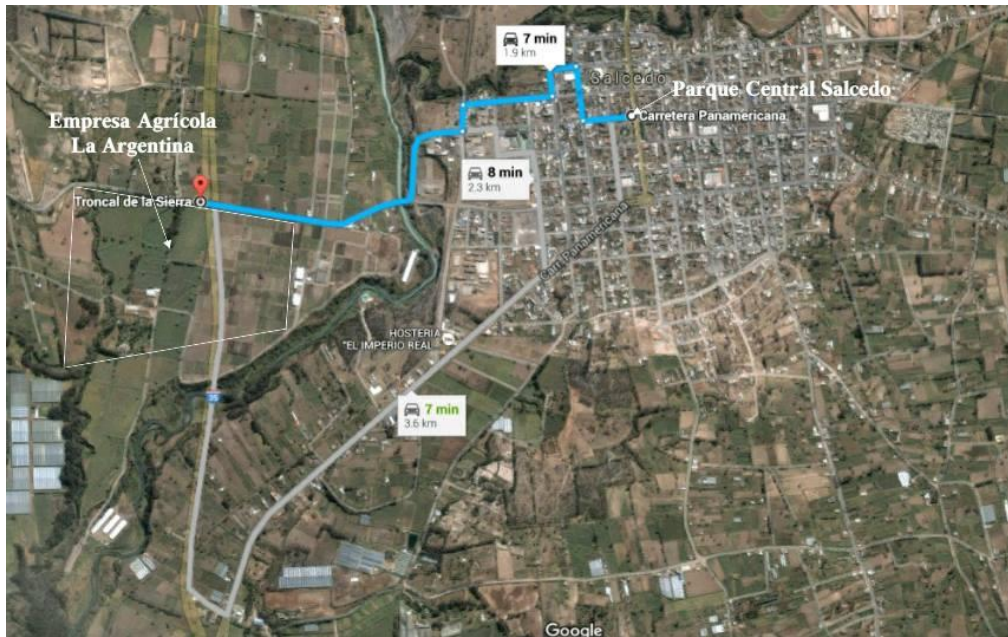


Gráfico N° 16: Mapa Salcedo
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Google Earth

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución:

Fecha de inicio: Octubre 2015.

Fecha estimada de finalización del proyecto: Noviembre 2016.

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

Investigador: Sr. Danilo Fernando Carvajal Acuña.

Directora de Recursos Humanos: Dra. Ivonne Navas

6.1.7. Presupuesto

Detalle	Costo(dólares)
Impresiones	100
Internet	50
Fotocopias	50
Transporte y alimentación	100

Flash memory	20
Material de oficina	80
Total	400 dólares

Tabla N° 20: Presupuesto - Propuesto
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Propia

6.2. Antecedentes de la propuesta.

La Empresa Agrícola “La Argentina” durante sus años de servicio a la comunidad Salcedence y sus alrededores, ha atravesado por diferentes dificultades en cuanto a recursos humanos se refiere, los principales problemas que se han generado guarda una estrecha relación con el proceso de reclutamiento y selección de personal que es empleado para la incorporación de nuevos trabajadores a las filas de la empresa.

Hasta la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal estandarizado que le permita contratar a personas idóneas que cumplan con los requerimientos del puesto, con conocimientos, habilidades y destrezas, que contribuyan al logro de los objetivos de producción planteados. Por lo general las contrataciones se han venido dando únicamente tomando en cuenta las referencias personales hechas por trabajadores que llevan más de un año en la empresa, cosa que no garantiza la estabilidad laboral del nuevo colaborador en su puesto de trabajo y mucho menos garantiza que sea una persona eficiente.

Por todo esto es recomendable que la empresa reestructure el proceso de reclutamiento y selección de personal, buscando así contratar empleados que sean capaces de desempeñar adecuadamente las funciones asignadas.

6.3. Justificación

La presente propuesta es de gran importancia ya que tiene como objetivo fundamental estructurar un nuevo procedimiento para el Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa, mejorar el área de trabajo, potencializar la producción y a la vez, crea conciencia acerca de tener la oportunidad de contar con personal idóneo para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal involucra reconocer, valorar, potencializar y encaminar las competencias que el personal posee en cuanto a funciones y tareas se refiere con relación a un cargo específico, lo que permite mejorar el desempeño de los trabajadores.

La implementación de esta propuesta permitirá mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores y concomitante a ello se potencializará el clima y cultura organizacional de la empresa. Además se podrá mejorar los sistemas de recompensa social, con la finalidad de elevar la autoestima y motivación de los colaboradores al reconocer su trabajo y logros alcanzados por su eficiente desempeño.

6.4. Objetivos.

6.4.1. Objetivo General

Crear una guía para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal para la Empresa Agrícola La Argentina del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer de forma clara y concisa los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para la empresa.

- Implementar políticas de reclutamiento y selección de personal para generar contrataciones adecuadas, con el fin de mejorar la producción.
- Socializar la guía de reclutamiento y selección de personal con el área administrativa de la empresa.
- Ejecutar y evaluar la guía con la finalidad de corregir las falencias encontradas.

6.5. Análisis de Factibilidad

La presente propuesta es factible porque cuenta con el apoyo de todos los trabajadores, en especial de los directivos de la Empresa Agrícola “La Argentina”, los mismos que están dispuestos a cumplir y hacer cumplir cualquier cambio dentro de la institución que signifique una mejora continua en el desarrollo de todos los trabajadores, buscando el bien común.

Organizacional:

Cada uno de los miembros de los departamentos de la empresa están dispuestos a contribuir con el diseño de la guía para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal, verificar el cumplimiento del mismo, ya que esto contribuirá a disminuir las falencias internas y por ende se mejorará la productividad de la empresa.

Económica:

El proyecto es factible económicamente, debido a que se cuenta con el dinero necesario para la implementación del proyecto, los administradores de la institución prestan todas las facilidades para el desarrollo del mismo.

Legal:

La presente propuesta tiene como fundamentación legal la Constitución de la República del Ecuador de 2008, sección octava, del trabajo y seguridad social,

Art. 33, que entre sus líneas menciona que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

6.6 Fundamentación Científico - Técnica

6.6.1. Glosario de Términos

Guía

Una guía es algo que tutela, rige u orienta. A partir de esta definición, el término puede hacer referencia a múltiples significados de acuerdo al contexto en el que sea utilizado. Una guía puede ser el documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.

Reclutamiento

El proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar. Su objetivo inmediato es atraer a la mayor cantidad de candidatos que sea posible, de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización.

Selección de personal

La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto.

Actores de la selección de personal

Los protagonistas del proceso de selección de personal son básicamente:

- El área que solicita personal (vacante generada)
- Recursos Humanos
- Los postulantes

Aspectos a considerar en la selección de personal

Antes de pasar al proceso de Selección de Personal, se debe responder a algunas interrogantes:

1. ¿A qué nivel Ocupacional se va a seleccionar?
2. ¿Qué oportunidades de desarrollo tiene el personal?
3. ¿Cuáles son los rangos remunerativos?
4. ¿De cuánto tiempo disponemos para la Selección?
5. ¿Existen las instalaciones e infraestructura necesarias?
6. ¿Recursos materiales disponibles?
7. ¿Equipo humano necesario?
8. ¿Cuáles son las políticas de la empresa respecto al proceso de Selección de Personal?
9. ¿Cómo es el entorno que rodea a la organización?

Etapas del proceso de selección de personal.

Las etapas del proceso de selección están en función de las variables de cada caso en particular, por ejemplo si se trata de seleccionar profesionales y ejecutivos el procedimiento será diferente a la selección de vigilantes u operarios.

Etapa N°1: Planeamiento del proceso de selección de personal

Corresponde al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, levantamiento o revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de los avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo con la empresa.

Etapa N°2: Reclutamiento

Se inicia con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados.

Reclutamiento interno: Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

Reclutamiento externo: Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa, varía de acuerdo con el tipo de puesto que se pretende cubrir, la ubicación de la empresa y se realiza a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de querer llenar una vacante se consulta a esta base de datos.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Aquí se presta especial atención a las referencias personales. Es de bajo costo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios: Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos, la mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto.

Reclutamiento Mixto: Este puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

Etapa N°3: Entrevista de Selección

Es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización.

Etapas de una entrevista de selección

Etapa de presentación: Es el inicio de la interacción cara a cara, y requiere crear un ambiente de confianza, cómodo y fiable. El entrevistador debe ser amable y procurar generar un grado aceptable de empatía con la persona a entrevistar.

Etapa de desarrollo: En esta etapa se dan los puntos más importantes de la interacción. Se procede a obtener la información y a su contrastación, por lo que es necesario mantener un esquema de preguntas común para todos los entrevistados para un mismo puesto con el fin de establecer más adelante comparaciones entre ellos.

Etapa de cierre: En esta etapa es necesario ser amable, dejar la puerta abierta a nuevas interacciones y brindar la oportunidad al aspirante de aclarar los temas que no haya comprendido o las dudas que le hayan podido surgir en el desarrollo de la entrevista.

Etapa N°4: Aplicación de Pruebas de Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estas pruebas incluyen exámenes psicosomáticos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión.

Etapa N°5: Selección

Comprende la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar; la entrevista de selección y la elaboración del informe de selección.

Etapa N°6: Decisión

Una vez que hemos finalizado las entrevistas y la aplicación de pruebas de idoneidad a los candidatos que participan en el proceso de selección, se procede a decidir qué persona es la adecuada para ocupar el puesto de trabajo, de modo que entremos en la fase de la toma de decisiones de selección.

Etapa N°7: Contratación

Una vez que se haya determinado que postulante va a ocupar la vacante se procede a firmar el contrato, mismo que debe estar redactado de manera clara y concisa, de tal modo que sea entendible al lector.

Etapa N°8: Incorporación (Inducción)

Al terminar con el proceso de selección y al haber pasado ya por la parte final de la contratación sólo bastaría concretar un paso que es el de hacerle sentir a la persona contratada en un ambiente confiable para que aumente su desempeño, la familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.

Etapa N°9: Evaluación

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares.

Empresa Agrícola “La Argentina”



Guía para el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

Elaborada por: Danilo Carvajal Acuña

Elaborada por: Danilo Carvajal Acuña

2016
2016

Presentación

La presente guía tiene como objetivo instruir la correcta ejecución del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, con la finalidad de potencializar la producción de los trabajadores de la empresa.

El talento humano es parte de los insumos que una organización necesita para realizar el proceso de transformación de materia prima o producción de una nueva para finalmente entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes. Frente a esto, es primordial que la organización cuente con personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y un sin fin de cualidades que fomenten mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna, para que de esta manera la organización sea competitiva.

Son grandes las ventajas y beneficios que se pueden obtener para la organización mediante el empleo de un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, uno de estos beneficios, y posiblemente el más importante, es el gran ahorro en cuanto a tiempo se refiere, al contar con sistema estandarizado, es posible economizar recursos y energía en remplazar a candidatos que debieron ser bien elegidos desde el inicio.

Introducción

Todas las organizaciones, sin importar su razón social o campo de acción, tienen un elemento en común, están integradas por personas que se unen con el objetivo de alcanzar beneficios propios y para la empresa, es por ellos que se debe prestar mucha atención al proceso de reclutamiento y selección de personal ya que una organización se conserva o se destruye por la calidad y comportamiento de las personas que la constituyen.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un paso importante que tiene como finalidad promover el ingreso de personal altamente capacitado a una empresa para que desarrollen eficientemente sus destrezas y habilidades, que sean capaces de construir un alto nivel de compromiso entre ellos mismos y la organización, logrando de este modo cumplir con los objetivos empresariales, los mismos que conllevarán a un desarrollo organizacional óptimo.

Para las empresas, cuyos objetivos estén relacionados con la permanencia y liderazgo de mercados locales e internacionales, es de vital importancia el proceso de reclutamiento y selección de personal, puesto que su eficacia, eficiencia y efectividad están vinculadas directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades que involucran al talento humano.

Políticas de Reclutamiento y Selección

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente por el personal de la empresa, promoviendo su conocimiento y capacidad, que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- El Reclutamiento de postulantes para la Selección, se realizará mediante la convocatoria a concurso.
- Todo colaborador debe pasar el proceso técnico de selección que la empresa norme.
- Todos los empleados deben cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto para ser contratados en la Empresa.
- El perfil ocupacional del puesto vacante, constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la Selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las competencias y características de personalidad requeridas.
- El proceso técnico de selección de personal comprenderá, el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas técnicas, de conocimiento y entrevistas técnicas, así como la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud.
- La Gerencia, a través del departamento de Talento Humanos será responsable de la ejecución del proceso de Selección.
- La empresa mantendrá un ambiente laboral caracterizado por las buenas relaciones y condiciones materiales adecuadas para el óptimo desempeño en el trabajo

1. Planeación del proceso de selección de personal

Corresponde al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, levantamiento o revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de los avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo interno.

1.1. Levantamiento de perfil de cargo

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: _____ SEDE: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: _____ CÓDIGO: _____

NIVEL: _____ ASIGNACIÓN SALARIAL: _____

DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

--

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

--

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

--

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación			
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje			
5	Asertividad			
6	Autocontrol			
7	Autonomía			
8	Creatividad			
9	Delegación			
10	Dinamismo			
11	Flexibilidad			
12	Independencia			
13	Iniciativa			
14	Integridad			
15	Juicio			
16	Liderazgo			
17	Negociación y conciliación			
18	Orientación al servicio			
19	Persuasión			
20	Planificación y Organización			
21	Resolución de problemas			
22	Sensibilidad interpersonal			
23	Sociabilidad			
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión			
26	Trabajo en equipo			
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Autoorganización			
4	Comunicación no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Disciplina			
7	Razonamiento numérico			
8	Sentido de Urgencia			

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)			
b. Información (¿cuál?)			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente				
b. Posición Bípeda				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				
e. Motricidad Gruesa				
f. Motricidad Fina				
g. Destreza Manual				
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				
i. Velocidad de Reacción				
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita				
b. Producir información oral/escrita				
c. Análisis de información				
d. Emitir respuestas rápidas				
e. Atención				
f. Concentración				
g. Repetitividad				
h. Monotonía				
i. Tareas de precisión visimotora				
j. Habilidad para solucionar problemas				
k. Interpretación de signos y símbolos				
l. Percepción causa - efecto				
m. Valoración de la realidad				
7.3 SENSOPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				
b. Percepción auditiva				
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				
e. Percepción táctil				
f. Percepción / discriminación de detalles				
g. Integración sensorial requerida				
h. Diferenciación figura fondo				
i. Relaciones espaciales				
j. Kinestesia				
k. Propiocepción				
l. Esterognosia				
m. Constancia de la forma				
n. Percepción del color				
o. Planificación motora				

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

Revisado Div. Nal. Salud Ocupacional por: _____

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Exámen Médico		
b. Visiometría		
c. Audiometría		
d. Espirometría		
e. Cuadro Hemático		
f. Glicemia		
g. Frotis de Sangre Periférico		
h. Rx de columna		

Luego de elaborado el perfil de cargo, este cuadro debe ser diligenciado por la Div. Nal. de Salud Ocupacional

2. Reclutamiento

2.1. Reclutamiento Interno

Se buscan entre los trabajadores de la empresa aquellos que cuenten con las capacidades, conocimientos esenciales y que cumplan con los requisitos del puesto, convirtiéndose en candidatos a ser ascendidos, esto podrá facilitar algunos pasos en el proceso de selección, ya que estos trabajadores poseen un récord de trabajo dentro de la institución.

Aspectos a considerarse para ascender a un trabajador/a

Para que un trabajador/a sea ascendido/a se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Educación: Grado de preparación académica que requiere tener una persona para desarrollar eficientemente las tareas de un puesto.
- b) Capacidad: Son las habilidades y destrezas teóricas y/o prácticas que posee el trabajador para poder desempeñar satisfactoriamente un puesto.
- c) Experiencia: Es la adquisición de conocimientos mediante la práctica correspondiente necesaria para ejecutar eficientemente el trabajo .La experiencia se obtiene dentro y fuera de la empresa mediante práctica certificada en el puesto o puestos similares.
- d) Antigüedad: Es el tiempo acumulado en forma continua durante el cual, el trabajador/a ha prestado sus servicios en la empresa.
- e) Proximidad al Cargo: Es la relación existente entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado por el solicitante en el mismo departamento, unidad o sección de la empresa.

f) Evaluación del desempeño: Es el historial de servicios del trabajador/a, el cual incluye la puntuación obtenida en la prueba de conocimientos aplicada.

Para tener derecho a al ascenso, el trabajador/a deberá de haber obtenido como mínimo siete (7) puntos, sobre diez (10) en las pruebas teóricas prácticas. Con el propósito de garantizar la objetividad, pureza e imparcialidad en la realización y aplicación de las pruebas teórico prácticas para trabajadores/as que formen parte del grupo de posibles candidatos a ascender, se establecen las siguientes normas:

- Las pruebas serán elaboradas y administradas por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, de ser necesario se solicitará la colaboración de personal que tenga conocimientos de la vacante para elaborar las pruebas.
- En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes el personal de recursos Humanos y un delegado del departamento en donde existe la vacante.
- La prueba teórico-práctica, para evaluar la capacidad, se realizará en el lugar de trabajo donde se ha producido el puesto vacante.
- Las pruebas teórico-prácticas deberán ser aplicadas por separado, es decir, no se debe tomar las pruebas a más de un/a trabajador/a a la vez.
- El Departamento de Recursos Humanos, deberá tener elaboradas las pruebas a realizar por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación a la fecha señalada para la realización de la prueba.
- El informe de los resultados de las pruebas será presentado por escrito al Gerente de la empresa.
- Todo trabajador/a tiene derecho exigir se le presente por escrito los resultados generales de las pruebas y puede presentar inconformidad argumentada con el proceso.
- El Departamento de Recursos Humanos realizará la revisión de las pruebas y comunicará, por escrito al/la interesado/a en un plazo de tres (3) días laborables contados a partir de presentada la inconformidad.

- El trabajador/a que forme parte de los candidatos/as a ser ascendidos/as no deberá abandonar su actual puesto de trabajo a menos que sea necesario contar con su presencia en otro lugar.
- El Departamento de Recursos Humanos adjudicará el puesto de conformidad con el puntaje más alto obtenido luego de todas las pruebas.

Puntuaciones

Descripción	Puntos
Prueba de teórico-práctica	10
Educación	20
Capacidad	20
Experiencia	20
Antigüedad	10
Record de trabajo	10
Proximidad al cargo	10
Total	100

La puntuación será asignada por el profesional encargado, haciendo un análisis crítico y exhaustivo de cada ítem, para los efectos de la misma se deberá tomar muy en cuenta la relación que existe entre el postulante y la vacante existente.

Una vez que se haya realizado la revisión de calificaciones de los postulantes, el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección interno deberá presentar por escrito a la gerencia de la empresa el informe final en donde se incluirá la terna, que son tres (3) candidatos/as elegibles que obtuvieron las mayores puntuaciones durante el desarrollo del todo el proceso.

2.2. Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa y se realiza mediante la utilización de.

2.2.1. Consulta de base de datos

Los sujetos que se presentan espontáneamente en la empresa o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de querer llenar una vacante se consulta a esta base de datos.

SOLICITUD DE EMPLEO				FOTOGRAFIA	
FECHA					
PUESTO DESEADO					
SUELDO MENSUAL DESEADO					
<p>FAVOR DE LLENAR ESTA SOLICITUD COMPLETAMENTE EN SUS CAMPOS DE DATOS IMPORTANTE: LA INFORMACION AQUÍ PROPORCIONADA SERA TRATADA CONFIDENCIALMENTE</p>					
DATOS PERSONALES					
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
DIRECCION: CALLE		COLONIA O MUNICIPIO		POBLACION Y ESTADO	
CODIGO POSTAL	TELEFONO PARTICULAR O RECADOS	TEL. CELULAR	SEXO	NACIONALIDAD	
ESTATURA	PESO	VIVE CON	PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED		ESTADO CIVIL
DOCUMENTACION					
CLAVE UNICA DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACION (CURP)			NUMERO DE CUENTA DE AFORE		NOMBRE DE LA AFORE
CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES (R.F.C.)			NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL		CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NUM.
TIENE LICENCIA DE MANEJO?		CLASE Y NUMERO DE LICENCIA		CASO DE SER EXTRANJERO, DOCUMENTO QUE LE PERMITE TRABAJAR EN EL PAIS	
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES					
COMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD ACTUAL?			PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA? (CASO AFIRMATIVO ESPECIFIQUE CUAL(ES)).		
PRACTICA ALGUN DEPORTE?		DEPORTE QUE PRACTICA		PERTENECE A ALGUN CLUB SOCIAL O DEPORTIVO? (ESPECIFIQUE A CUAL)	
¿CUAL ES SU PASATIEMPO FAVORITO?			¿CUAL ES SU META EN LA VIDA?		
DATOS FAMILIARES					
NOMBRE		VIVE O ES FINADO?		DIRECCION	
PADRE					
MADRE					
ESPOSO(A)					
NOMBRES Y EDADES DE LOS HIJOS					
ESCOLARIDAD					
NOMBRE DE LA ESCUELA		DIRECCION		FECHAS DE	
PRIMARIA				A	
SECUNDARIA				TITULO RECIBIDO	
PREPARATORIA, VOCACIONAL O BACHILLERATO					
PROFESIONAL					
COMERCIAL U OTROS					
ESTUDIOS QUE EFECTUA EN LA ACTUALIDAD: ESCUELA		HORARIO		CURSO O CARRERA	
				GRADO	
NOTAS DEL ENTREVISTADOR					

CONOCIMIENTOS GENERALES

IDIOMA	% QUE HABLA	% QUE LEE	% QUE ESCRIBE	% QUE TRADUCE	FUNCIONES DE OFICINA QUE DOMINA
MAQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE SEPA OPERAR					
SOFTWARE QUE DOMINA					
OTRAS FUNCIONES QUE DOMINA					

EXPERIENCIA LABORAL

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR	
	DE	A	DE	A	DE	A
TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS						
NOMBRE DE LA EMPRESA						
DIRECCION						
TELEFONO						
PUESTO QUE DESEMPEÑABA						
SUELDOS	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
MOTIVO DE SEPARACION						
NOMBRE DE JEFE DIRECTO						
PUESTO DE JEFE DIRECTO						
PODEMOS SOLICITAR						
REFERENCIAS DE USTED?			RAZONES:			

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	Ocupacion	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

DATOS ECONOMICOS

COMO SUPO DE ESTE EMPLEO (ESPECIFIQUE)		TIENE OTROS INGRESOS?	IMPORTE AL MES
TIENE PARIENTES TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA? (NOMBRES):		SU CONYUGE TRABAJA?	DONDE? INGRESOS
A ESTADO AFIANZADO?	NOMBRE DE LA AFIANZADORA	VIVE EN CASA PROPIA O RENTADA	IMPORTE DE RENTA
TIENE SEGURO DE VIDA?	NOMBRE DE LA CIA. Y SUMA ASEG.	TIENE AUTOMOVIL PROPIO?	MARCA MODELO
ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR? CASO NEGATIVO DECIR POR QUE		TIENE DEUDAS? CASO AFIRMATIVO ¿CON QUIEN?	IMPORTE
ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR SU LUGAR DE RESIDENCIA? INDIQUE MOTIVO		EN CASO DE TENER DEUDAS INDIQUE POR FAVOR CUANTO ABONA AL MES.	
FECHA EN QUE PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR		A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES?	

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR _____ _____ _____ _____ _____	HAGO CONSTAR QUE MIS RESPUESTAS SON VERDADERAS <div style="text-align: right; border-top: 1px solid black; width: 100px; margin-left: auto;"> FIRMA DEL SOLICITANTE </div>
--	---

2.2.2. Candidatos presentados por empleados de la empresa.

Aquí se presta especial atención a las referencias personales hechas por los trabajadores de la empresa.

Registro de Referencia	
Nombre de la persona que recomienda	
Nombre de la persona recomendada	
Ocupación/Profesión	
Teléfono	
Parentesco	

2.2.3. Carteles o anuncios en la portería de la empresa

Tienen como objetivo atraer personas cercanas a la empresa.



2.2.4. Publicaciones en prensa escrita y radio

Tiene como finalidad atraer a candidatos ajenos a las cercanías de la empresa, su alcance es amplio y brinda la posibilidad de contar con un mayor número de postulantes.

Publicación en Periódico



Empresa Agrícola requiere incorporar dentro de su equipo de trabajo un Jornalero

Misión del cargo:
Garantizar la siembra, cuidado, cultivo y procesamiento de brócoli.

Perfil del cargo
Título: *No requerido
Experiencia: Conocimientos mínimos sobre siembra, cosecha, riego de agua y procesamiento de verduras.
Disponibilidad de tiempo completo

Competencias:
Aprendizaje
Destreza manual
Proactividad
Trabajo en equipo
Productividad

Requerimientos
Educación Mínima: Bachillerato / Educación Media *No requerido
Años de experiencia: 2 *No requerido
Disponibilidad de Viajar: No
Disponibilidad de Cambio de Residencia: No

Interesados acercarse con su hoja de vida a las oficinas de la Empresa Agrícola "La Argentina" ubicadas en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, barrio La Argentina, en las calles Troncal de la sierra y vía a Cusubamba

Fecha de Contratación: 30/10/2016
Cantidad de Vacantes: 10

Nota: Es necesario que la persona interesada resida dentro de las provincias de Cotopaxi o Tungurahua

Publicación en Radio

Importante Empresa Agrícola requiere incorporar dentro de su equipo de trabajo a 10 Agricultores, que tenga conocimientos sobre siembra, cosecha, riego de agua y procesamiento de verduras, para trabajar tiempo completo, que cuente con las siguientes competencias: Aprendizaje, Destreza manual, Proactividad, Trabajo en equipo, Productividad.

Educación mínima requerida: Primaria, Bachillerato / Educación Media

Interesados acercarse con su hoja de vida a las oficinas de la Empresa Agrícola "La Argentina" ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, barrio La Argentina, en las calles Troncal de la sierra y vía a Cusubamba.

Fecha de Contratación: 30/10/2016

Nota: Es necesario que la persona interesada resida dentro de las provincias de Cotopaxi o Tungurahua

2.2.5. Recepción de Currículum.

Se recibe y revisa el currículum de los solicitantes externos al puesto.

2.2.6. Análisis de Currículum

Se analizará el currículum restante con base en los requerimientos del perfil buscado. En esta etapa, se irá separando aquel currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y compararán los perfiles entre sí. Será clasificado el currículum que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por el Jefe del Departamento en cuanto a:

Formación académica.

Experiencia en el área.

Experiencia en el puesto.

Edad.

Sexo.

Conocimientos específicos.

2.2.7. Selección de Posibles Candidatos

Es la actividad inicial del proceso de selección externa, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante en el Departamento que existe la oferta de trabajo.

3. Entrevista de Selección

Es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización.

Podemos definir la entrevista de selección como un proceso de comunicación preparado que se desarrolla cara a cara entre los entrevistadores (o el entrevistador) y el candidato aspirante, más o menos estructurado, de carácter bidireccional y en el que se comparte información relevante para ocupar una vacante de trabajo determinada.

Por una parte, el entrevistador informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse y, por otra, el aspirante informa sobre determinados aspectos propios para que el entrevistador determine si posee las características o competencias exigidas para desarrollar el trabajo y sus posibilidades de proyección futura dentro de la organización.

3.1. Etapas de una entrevista de selección

3.1.1. Etapa de presentación

Es el inicio de la interacción cara a cara, y requiere crear un ambiente de confianza, cómodo y fiable. El entrevistador debe ser amable y procurar generar un grado aceptable de empatía con la persona a entrevistar. Es aconsejable comenzar con preguntas generales y sencillas relativas a temas no relacionados directamente con el objetivo de la entrevista durante un tiempo breve para romper el hielo. Incitar al aspirante al diálogo, aportando cualquier información que contribuya a disminuir la incertidumbre de la situación y reforzando cualquier conducta del individuo tendente a relajar la tensión.

Es importante explicar también en esta primera fase el motivo, los objetivos de la entrevista y describir a la organización ofreciendo información detallada sobre el puesto, de manera que el candidato o candidatos no interesados en él abandonen el proceso, ahorrando tiempo y esfuerzos.

3.1.2. Etapa de desarrollo

En esta etapa se dan los puntos más importantes de la interacción. Se procede a obtener la información y a su contrastación, por lo que es necesario mantener un esquema de preguntas común para todos los entrevistados para un mismo puesto con el fin de establecer más adelante comparaciones entre ellos. Es la etapa de mayor duración y de mayor implicación por ambas partes. El éxito dependerá, por un lado, de la capacidad del entrevistador para abordar de manera satisfactoria los puntos a tratar: cuestiones como mantener una escucha activa e interesada en lo que dice el entrevistado, procurar que el candidato entienda las preguntas que se le hacen o no interrumpir nunca a éste cuando está hablando.

Por otro lado, es fundamental la habilidad del entrevistador para obtener información del candidato: aspectos como tolerar el silencio para que el entrevistado pueda tomarse su tiempo y reiniciar su relato, no emitir juicios o apreciaciones sobre la información aportada, evitando preguntas negativas u ofensivas, y no crear situaciones tensas.

Finalmente, estar seguro de registrar toda la información proporcionada por el solicitante: evaluar el lenguaje corporal y, si se detectan incoherencias, repreguntar nuevamente.

3.1.3. Etapa de cierre

En esta etapa es necesario ser amable, dejar la puerta abierta a nuevas interacciones y brindar la oportunidad al aspirante de aclarar los temas que no haya comprendido o las dudas que le hayan podido surgir en el desarrollo de la entrevista.

Para acabar se puede hacer un resumen de los aspectos más importantes tratados en la entrevista e informar al candidato sobre los siguientes pasos del proceso para que de estar interesado pueda seguirlos.

Es importante observar los aspectos que pueden ser reveladores en la despedida. Justo después de la entrevista, y antes de comenzar el proceso de toma de decisiones, es conveniente tomar notas sobre los diferentes factores que han sido examinados. Aunque pueden escribirse algunas breves anotaciones durante la entrevista, es recomendable cuidar que el entrevistado no perciba que se está registrando sus respuestas, sino sólo aquellos matices más significativos.

Nota: En las entrevistas de selección es difícil grabar la conversación, pues se corre el riesgo de perder la espontaneidad y la sinceridad de la persona entrevistada.

3.2. Elementos de una entrevista de selección

Los elementos de la entrevista de selección dependerán de cuestiones específicas según el puesto a cubrir, la organización y la ubicación de la misma; por ello no pueden darse pautas fijas. Sin embargo, se describen a continuación una serie de elementos diferenciales de la entrevista de selección, temas e ítems utilizados con más frecuencia que pueden servir de modelo y de ayuda para su aplicación posterior.

3.2.1. Expectativas ante el puesto

El objetivo de este apartado es obtener información sobre cómo se imaginan los candidatos que es el puesto, descubriendo los aspectos favorables y desfavorables que la oferta suscita. Es un momento importante para aclarar al demandante si sus expectativas pueden cumplirse en algún grado; en caso contrario, hay que ofrecer la información verídica para que el solicitante del empleo reconsidere su demanda. En el mismo sentido, es conveniente analizar la comprensión de los elementos del trabajo, su capacidad de situar el puesto en el conjunto de la empresa o sus conocimientos de la situación de la compañía en el ámbito social.

3.2.2. Razones para presentarse al puesto

Se trata de explorar en una primera aproximación las razones que mueven a los candidatos a considerar la oferta: obtener un puesto de trabajo en el caso de tratarse del primer empleo, conseguir un puesto fijo cuando las condiciones de trabajo son precarias, mejorar las condiciones económicas con respecto a las que tenían, aumentar el nivel de responsabilidad mediante promoción profesional o lograr un mayor prestigio (a veces, en el caso de personas inestables con problemas de adaptación al mundo del trabajo, la demanda del puesto puede obedecer simplemente a un deseo de cambiar de trabajo). Es importante evaluar el grado de conciencia sobre las preferencias profesionales del candidato, razones de estas, interés por el puesto en cuanto al porvenir o la continuidad en los objetivos previstos (perseverancia).

3.2.3. Formación

Es particularmente predictiva en los casos en que la experiencia laboral es escasa o incluso nula, por tratarse de la primera vez que el candidato accede a un empleo.

3.2.4. Experiencia profesional

Este apartado es el más importante en cualquier selección de personal.

En el caso de que exista experiencia profesional, no es necesario detenerse exhaustivamente en el apartado de formación, ya que los datos de la experiencia laboral pueden aportar indicadores más fiables de éxito en el nuevo puesto.

Habría que analizar la satisfacción por las actividades efectuadas en otras épocas de su vida, desde el trabajo actual hasta el primer trabajo; conviene detenerse y pedir más detalles acerca del último trabajo realizado.

Recabar su opinión sobre normas de trabajo (persona puntual, ordenada, etc.), su actitud frente a la inactividad forzada (caso de paro) o motivación social vinculada

al trabajo (prestigio, dinero, etc.). Asimismo, es conveniente analizar las actitudes a través de sus experiencias laborales, sus juicios sobre sus empleos anteriores y los motivos por los cuales ha cambiado de empleo, así como sondear sus deseos de emprender trabajos de mayor riesgo o más duros que los anteriores por tener una ventaja profesional futura.

3.2.5. Ambiente familiar y social

Este apartado se analizará con gran cautela evitando cuestiones relativas a la privacidad contempladas legalmente. En todo caso, el entrevistador será sumamente prudente para no emitir juicios o valoraciones o mostrar estereotipos o prejuicios que incluso podrían sesgar el buen resultado de la entrevista. Las conclusiones más significativas en este apartado harán referencia a los intereses vitales de diverso tipo que el candidato muestra y la forma en que los integra, mostrando la jerarquía de valores por lo que se rige tanto hacia el trabajo como hacia otros aspectos de la vida. También pueden deducirse los roles diferentes que es capaz de desempeñar, y en particular el rol de liderazgo.

3.2.6. Aspectos a detectar por observación

En primer lugar hay que tener en cuenta la presentación de la persona o la imagen que da el candidato; elementos como la apariencia, los modales, la forma de vestirse o de peinarse, el grado de aseo personal, los gestos o el tono de voz, por ejemplo, no pueden considerarse de forma aislada, sino que hay que juzgarlos de manera global como un todo, puesto que lo que importa es apreciar cómo la persona integra todos estos factores para ofrecer un determinado perfil o crear una imagen diferencial, y así mostrar un estilo propio de comportarse ante la vida. En segundo lugar, conviene atender a su facilidad de expresión: fluidez verbal, la capacidad de exponer un argumento, de objetar una dificultad, de convencer y persuadir al interlocutor. Por último, su grado de sociabilidad y la actitud que ha mostrado durante la entrevista, su control emocional, la empatía y la cercanía

permitirán deducir una buena integración de la persona en un entorno laboral en el que la colaboración y el trabajo en equipo son imprescindibles.

3.2.7. Competencias

Normalmente, se evalúan una serie de competencias que tienen que ver con:

- Capacidad de análisis, para estudiar la situación y buscar la información detallada y minuciosa que permite la toma posterior de decisiones
- Capacidad de síntesis: la aptitud para que, partiendo de una gama amplia de datos y de informaciones no siempre organizadas, se obtengan conclusiones que faciliten la planificación del trabajo.
- Capacidad de organización del trabajo: disposición para establecer la relación de medios afines, de manera que la persona sea capaz de señalar las diferencias entre visión, misión, estrategia, políticas y tácticas.
- Tolerancia a la ambigüedad: capacidad para adaptarse con rapidez a nuevos entornos y nuevos ambientes.
- Tolerancia a la frustración ante las dificultades en la consecución de objetivos o en la conducción de personas para lograr las metas previstas.
- Orientación a la acción, para poner en práctica los planes y modificar el curso de los acontecimientos cuando sea necesario.
- Orientación al logro, para la consecución de resultados.
- Sensibilidad hacia los demás o empatía para ponerse en el lugar de los otros con objeto de desempeñar mejor la función de mando.
- Liderazgo situacional: dirección del equipo de trabajo de acuerdo con las características de los individuos que lo integran asumiendo diferentes estilos de dirección de acuerdo con la situación.
- Integridad moral, en el sentido de mostrar un sistema de valores coherente en sus diversos componentes.

3.3. Preguntas más frecuentes en una Entrevista de Trabajo.

A continuación se relacionan algunas posibles preguntas:

3.3.1. Sobre el motivo de la solicitud.

El candidato busca el puesto por unas razones determinadas y el entrevistador intentará averiguar si dichas razones son las más adecuadas:

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué cree usted que nos puede aportar si no tiene experiencia profesional?
- ¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

3.3.2. Sobre la formación.

- ¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?
- ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
- ¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?
- Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.
- ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
- ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?
- ¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?
- Hábleme de su formación complementaria. ¿Qué le motivó a realizarla?
- ¿Tuvo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?

3.3.3. Sobre el empleo.

- ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
- ¿Qué le atrae de ella?
- ¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?
- ¿Puede resumirme el texto del anuncio?
- ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? ¿Y con cuál acabaría por chocar?
- Según su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?

- ¿Estaría dispuesto a trasladarse a vivir a otra ciudad, otro país o a viajar con frecuencia? ¿Tiene alguna preferencia geográfica?
- ¿Cuál cree que puede ser para usted la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?
- ¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿Y resaltar los fuertes?
- ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo piensa conseguirlos?
- ¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta función?
- ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?
- ¿Cuál sería su trabajo ideal?
- ¿Cuánto tiempo cree que necesita hasta ser productivo para nosotros?
- ¿Cuál es su definición del puesto de trabajo que solicita?
- ¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar mucha atención?
- ¿Y de aquellos en los que hay que demostrar mucha creatividad?
- A la hora de trabajar en equipo ¿qué papel suele desempeñar?
- ¿Qué opina de la monotonía?
- ¿No cree que es demasiado joven/mayor para este puesto?
- ¿No cree que está demasiado cualificado para desempeñar semejante trabajo?
- ¿Cómo va a evolucionar a su juicio el sector en que trabajamos?
- ¿Qué opina de trabajar bajo presión? ¿Y de trabajar divirtiéndose?
- ¿Pondría objeciones si su jefe fuera una mujer?

3.3.4. Preguntas personales.

- Hábleme de sí mismo.
- ¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?
- Después de un día funesto. ¿Qué le gusta hacer?
- Si llegara a ser famoso, ¿Qué aspecto de usted le gustaría que destacaran los medios de comunicación?
- ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?
- ¿Cuál es el sueño por el que estaría dispuesto a abandonarlo todo?
- ¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida? Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera una situación problemática con éxito.
- Defínase con 5 adjetivos calificativos y justifíquelo.
- ¿Qué ha aprendido de sus errores?
- ¿Acaba lo que empieza?

- ¿Te aburres a veces?
- Describa su escala de valores.
- ¿Qué personas le sacan de quicio?
- Si tiene que tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?
- Cuénteme un chiste.
- ¿Cómo reacciona habitualmente frente a la jerarquía?
- Parece usted una persona nerviosa

3.3.5. Carrera Profesional y Comportamiento en el trabajo.

- ¿Por qué eligió esta profesión?
- Hábleme de sus estudios. Notas, asignaturas favoritas y las más difíciles.
- ¿Considera que está bien preparado para afrontar este reto?
- Si pudiera dar marcha atrás en su vida profesional-académica ¿qué cambiaría?
- ¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto, medio y largo plazo?
- ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
- ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
- ¿Tiene tendencia a aceptar, discutir o poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
- ¿Confía o duda en general de la eficacia de los demás compañeros?
- ¿Cómo acepta las normas de disciplina? ¿Con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición?

4 Aplicación de Pruebas de Idoneidad

4.1 Pruebas Teórico-prácticas

Los/las candidatos/as, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias para determinar su nivel de idoneidad con el puesto ofertado, las cuales serán elaboradas y administradas por el Departamento de Talento Humano de la empresa con la ayuda y supervisión del Jefe del Departamento en donde existe la vacante, esto siempre y cuando sea necesario.

El Jefe del Departamento interesado o su representante deberá presentarse en el Departamento de Talento Humano en un plazo no mayor de tres (3) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas.

En la realización y calificación de las pruebas estará presente un delegado del Departamento en donde existe la vacante, con un representante del Departamento de Recursos Humanos, esto con la finalidad de dar fe de la pureza de la prueba. Para formar parte de la institución el aspirante deberá obtener un mínimo de siete (7) puntos sobre diez (10) puntos.

4.2 Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad son instrumentos estandarizados que se emplean para determinar aspectos del carácter y comportamiento de las personas, tienen como objetivo principal facilitar el proceso de selección de personal. En general las pruebas de personalidad se refieren a capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento.

4.2.1 Test de personalidad 16 Pf

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 Pf) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas. Los factores de la personalidad que mide el 16 Pf no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad. Esas 16 dimensiones o escalas son esencialmente independientes.

Los factores que se evalúan en el cuestionario son:

A	Afabilidad	L	Vigilancia
B	Razonamiento	M	Abstracción
C	Estabilidad	N	Privacidad
E	Dominancia	O	Aprensión
F	Animación	Q1	Apertura cambio
G	Atención normas	Q2	Autosuficiencia
H	Atrevimiento	Q3	Perfeccionismo
I	Sensibilidad	Q4	Tensión

ESCALA	Los polos bajo (-) y alto(+) definen una persona	
Afabilidad	· A-	· Fría, impersonal y distante
	· A+	· Cálida, afable, generosa y atenta a los demás
Razonamiento	· B-	· De pensamiento concreto
	· B+	· De pensamiento abstracto
Estabilidad	· C-	· Reactiva y emocionalmente cambiante
	· C+	· Emocionalmente estable, adaptada y madura
Dominancia	· E-	· Deferente, cooperativa y evita conflictos
	· E+	· Dominante, asertiva y competitiva
Animación	· F-	· Seria, reprimida y cuidadosa
	· F+	· Animosa, espontánea, activa y entusiasta
Atención normas	· G-	· Inconformista, muy suya e indulgente
	· G+	· Atenta a las normas, cumplidora y formal
Atrevimiento	· H-	· Tímida, temerosa y cohibida
	· H+	· Atrevida, segura en lo social y emprendedora
Sensibilidad	· I-	· Objetiva, nada sentimental, y utilitaria
	· I+	· Sensible, esteta y sentimental
Vigilancia	· L-	· Confiada, sin sospechas y adaptable
	· L+	· Vigilante, suspicaz, escéptica y precavida
Abstracción	· M-	· Práctica, con los pies en la tierra, realista
	· M+	· Abstraída, imaginativa e idealista
Privacidad	· N-	· Abierta, genuina, llana y natural
	· N+	· Privada, calculadora, discreta y no se abre
Aprensión	· O-	· Segura, despreocupada y satisfecha
	· O+	· Aprensiva, insegura y despreocupada
Apertura cambio	· Q1-	· Tradicional y apegada a lo familiar
	· Q1+	· Abierta al cambio, experimentadora y analítica
Autosuficiencia	· Q2-	· Seguidora y se integra en el grupo
	· Q2+	· Autosuficiente, individualista y solitaria
Perfeccionismo	· Q3-	· Flexible y tolerante con el desorden o las faltas
	· Q3+	· Perfeccionista, organizada y disciplinada
Tensión	· Q4-	· Relajada, plácida y paciente
	· Q4+	· Tensa, enérgica, impaciente e intranquila

16 PF

TEST DE PERSONALIDAD

CUADERNILLO

ANOTE TODAS SUS CONTESTACIONES EN LA HOJA DE RESPUESTAS

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de cuestiones que permitirán conocer sus actitudes e intereses. En general, no existen contestaciones correctas o incorrectas, porque las personas tienen distintos intereses y ven las cosas desde distintos puntos de vista. Conteste con sinceridad; de esta forma se podrá conocer mejor su forma de ser.

Anote sus contestaciones en la Hoja de respuestas que le han entregado. En primer lugar, escriba sus datos (apellidos, nombre, edad, ect.) en la parte superior. Cada cuestión tiene tres posibles respuestas (A, B, C); en la Hoja encontrará estas letras con unos espacios debajo para dar sus respuestas. Las frases están ordenadas numéricamente; siga esta numeración al contestar. Lea atentamente cada cuestión y las tres posibles respuestas; así le será más fácil decidirse.

Ahora conteste a los ejemplos de práctica; para señalar su respuesta (A, B, C) rellene en la hoja el espacio debajo de la letra correspondiente. Si tiene dudas pregunte al examinador.

EJEMPLOS

1. Me gusta presenciar una competición deportiva:
A. Sí B. A veces C. No
2. Prefiero las personas:
A. Reservadas B. Término medio C. Que hacen amigos fácilmente
3. "Toro" es a "ternero" como "caballo" es a:
A. Potro B. Ternera C. Yegua.

En el último ejemplo sí hay una contestación correcta (potro), pero existen muy pocas cuestiones de este tipo.

Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:

No piense demasiado las cuestiones ni emplee mucho tiempo en decidirse. Las frases son muy cortas para darle todos los detalles que Vd. quisiera; por ejemplo, se ha puesto "presenciar una competición deportiva" y tal vez a Vd. le guste más el fútbol que el baloncesto; debe contestar pensando en lo que es habitual para Vd. Generalmente se contestan cinco o seis por minuto, y se tarda poco más de media hora para completar todo el Cuadernillo.

Evite señalar la respuesta "término medio" o equivalente, excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras ("sí", "no" o respuestas extremas); lo corriente es que esto no ocurra sólo cada tres o más cuestiones.

Procure no dejar ninguna cuestión sin contestar. Es posible que alguna no tenga nada que ver con Vd. (porque no se aplica perfectamente a su caso); intente elegir la respuesta que vaya mejor con su modo de ser. Tal vez algunas cuestiones le parezcan muy personales; no se preocupe y recuerde que las Hojas de respuestas se guardan como documentos confidenciales y no pueden ser valoradas sin una plantilla especial; por otra parte, al obtener los resultados no se consideran las respuestas una a una, sino globalmente.

Conteste sinceramente. No señale sus respuestas pensando en lo que "es bueno" o "lo que interesa" para impresionar al examinador.

ESPERE. NO PASE A LA HOJA SIGUIENTE HASTA QUE SE LO INDIQUEN.

1. He comprendido bien las instrucciones para contestar el Cuestionario:
A. Sí B. No estoy seguro. C. No
2. Estoy dispuesto a contestar todas las cuestiones con sinceridad:
A. Sí B. No estoy seguro C. No.
3. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos? :
A. Algo B. Nada C. Mucho.
4. Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:
A. Siempre B. Frecuentemente C. Raras veces.
5. Evito criticar a la gente y sus ideas:
A. Sí B. Algunas veces C. Nunca.
6. Hago agudas y sarcásticas observaciones a la gente si creo que las merece:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Nunca
7. Me gusta más la música semiclásica que las canciones populares:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso.
8. Si veo peleándose a los niños de mis vecinos:
A. Les dejo solucionar sus problemas B. No estoy seguro C. Razono con ellos la solución
9. En situaciones sociales:
A. Fácilmente soy de los que toman iniciativas B. Intervengo algunas veces C. Prefiero quedarme tranquilamente a distancia
10. Sería más interesante ser:
A. Ingeniero de la construcción B. No estoy seguro entre los dos C. Escritor de teatro.
11. Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma:
A. Sí B. Término medio C. No.
12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:
A. Verdadero B. Término medio C. Falso.
13. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:
A. Sí B. No estoy seguro. C. No.
14. De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las razones:
A. Sí B. No estoy seguro C. No
15. Cuando me critican duramente por algo **no** he hecho:
A. No me siento culpable B. Término medio. C. Todavía me siento un poco culpable.
16. Casi todo se puede comprar con dinero:

- A. Sí B. No estoy seguro C. No.
17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los demás.
A. Sí B. Término medio C. No.
18. En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda:
A. Sí B. Término medio C. No.
19. Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:
A. Sí B. Término medio C. No.
20. Preferiría tener una casa:
A. En un barrio con vida social B. Término medio C. Aislada en el bosque.
21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:
a. El cocinero de un buen restaurante B. No estoy seguro entre ambos C. El que sirve las mesas en el restaurante
22. "Cansado" es a "trabajar" como "orgulloso" es a:
A. Sonreír B. Tener éxito C. Ser feliz.
23. Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:
A. Sí B. No estoy seguro C. No.
24. Una ley anticuada debería cambiarse:
A. Sólo después de muchas discusiones B. Término medio C. Inmediatamente.
25. La mayor parte de las personas me consideran un interlocutor agradable:
A. Sí B. No estoy seguro C. No.
26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:
A. Más de una vez por semana (más de lo corriente) B. Alrededor de una vez por semana (lo corriente) C. Menos de una vez por semana (menos de lo corriente).
27. Cuando veo gente desaliñada y sucia:
A. Lo acepto simplemente B. Término medio C. Me disgusta y me fastidia.
28. Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:
A. Sí B. Término medio C. No.
29. Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver a un artista pintando que a escuchar a la gente discutir:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que se sigan mis instrucciones; en caso contrario, renuncio:
 A. Sí B. Algunas veces C. No
31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:
 A. De acuerdo B. No estoy seguro C. No
32. Hablo acerca de mis sentimientos:
 A. Sólo si es necesario B. Término medio C. Fácilmente, siempre que tengo ocasión.
33. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:
 A. Verdadero B. Término medio C. Falso.
34. Si mi jefe (profesor) me llama a su despacho:
 A. Aprovecho la ocasión para pedirle b. Término medio C. Temo haber hecho algo malo
35. Mis decisiones se apoyan más en:
 A. El corazón B. Los sentimientos y la razón por igual C. La cabeza
36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:
 A. Algunas veces B. A menudo C. La mayoría de las veces.
37. Cuando hablo con alguien, me gusta:
 A. Decir las cosas tal como se me ocurren B. Término medio C. Organizar antes mis ideas.
38. A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día:
 A. Sí B. Término medio C. No
39. He sido elegido para hacer algo:
 A. Sólo en pocas ocasiones B. Varias veces C. Muchas veces.
40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?:
 A. Vela B. Luna C. Luz eléctrica.
41. "Sorpresa" es a "extraño" como "miedo" es a:
 A. Valeroso B. Ansioso C. Terrible.
42. A veces no puedo dormirme porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:
 A. Verdadero B. Término medio C. No
43. Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:
 A. Verdadero B. Término medio C. No
44. Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:
 A. Sí B. Término medio C. Falso

45. Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
46. Creo que es más importante mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:
A. Verdadero B. Término medio C. Falso
47. siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:
A. Sí B. Término medio C. No
48. en mi época de estudiante me gustaba (me gusta):
A. La música B. No estoy seguro C. La actividad de tipo manual
49. Si alguien se enfada conmigo:
A. Intento calmarle B. No estoy seguro C. Me irrito con él.
50. Para los padres es más importante:
A. Ayudar a sus hijos a desarrollarse afectivamente B. Término medio C. Enseñarles a controlar sus emociones
51. Siento de vez en cuando la necesidad de ocuparme en una actividad física enérgica:
A. Sí B. Término medio C. Muy a menudo
52. Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:
A. Muy raramente B. Término medio C. Muy a menudo.
53. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:
A. Sí B. Término medio C. No
54. Lo que el mundo necesita es:
A. Ciudadanos más sensatos y constantes B. No estoy seguro C. Más "idealistas" con proyectos para un mundo mejor.
55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:
A. Sí B. No estoy seguro C. No
56. Tengo mi habitación organizada de uno modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidos:
A. Sí B. Término medio C. No
57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:
A. Sí B. Término medio C. No
58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:
A. Guardia Forestal B. No estoy seguro C. Profesor de Enseñanza media.
59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?.
A. $\frac{3}{7}$ B. $\frac{3}{9}$ C. $\frac{3}{11}$
60. "Tamaño" es a "longitud" como "delito" es a:

A. Prisión B. Castigo C. Robo

61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

62. Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

63. Sólo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

64. Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque me consideran una persona agradable:

A. Sí B. Término medio C. No

66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía):

A. Sí B. Término medio C. No

67. Tengo un buen sentido de la orientación (sitúo fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido:

A. Sí B. Término medio C. No

68. Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o "devolver el golpe":

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

69. En tareas de grupo, preferiría:

A. Intentar mejorar los Preparativos B. Término medio C. Llevar las actas o registros y procurar que se cumplan las Normas.

70. Me gustaría más andar con personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:

A. Sí B. Término medio C. No

71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que yo les disgusto:

A. No me importa nada B. Término medio C. Me siento abatido.

72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

74. Para estar informado, prefiero:

A. discutir los acontecimientos B. Término medio C. Apoyarme en las informaciones

con la gente

periodísticas de actualidad.

75. Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas:

- A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

76. Me encuentro más abatido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer:

- A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca

77. En las fiestas de cumpleaños:

- A. Me gustaría hacer regalos Personales B. No estoy seguro C. Pienso que comprar regalos es un poco latoso

78. "AB" es a "dc" como "SR" es a:

- A. qp B. Pq C. Tú

79. "Mejor" es a "pésimo" como "menor" es a:

- A. Mayor B. Óptimo C. Máximo

80. Mis amigos me han fallado:

- A. Muy rara vez B. Ocasionalmente C. Muchas veces.

81. Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás:

- A. Verdadero B. Término medio C. Falso

82. Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre actuaciones sociales agradables vividas en el pasado:

- A. Sí B. Término medio C. No

83. Pensando en las dificultades de mi trabajo:

- A. Intento organizarme antes de que aparezcan B. Término medio C. Doy por supuesto que puedo dominarlas cuando vengan.

84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:

- A. Sí B. Término medio C. No

85. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado "nerviosismo del orador":

- A. Muy frecuentemente B. Ocasionalmente C. Casi nunca

86. Prefiero leer:

- A. una narración realista de contiendas militares o políticas B. No estoy seguro C. Una novela imaginativa y delicada.

87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:

- A. Sí B. Término medio C. No

88. Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y tiendas de la ciudad

- A. Sí B. Término medio C. No

89. Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales:
 A. Sí B. Término medio C. No
90. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:
 A. Sí B. Término medio C. No
91. Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:
 A. Mantenía mi opinión B. Término medio C. Aceptaba su autoridad.
92. Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.
 A. Sí B. Término medio C. No
93. Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:
 A. Verdadero B. Término medio C. Falso
94. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:
 A. A menudo B. Algunas veces C. Nunca
95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:
 A. Sí B. Término medio C. No
96. Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:
 A. Trabajar sobre él en el laboratorio B. No estoy seguro c. Venderlo a la gente
97. La siguiente serie de letras XOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:
 A. OXXX B. OOX C. XOOO
98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé por qué:
 A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:
 A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca
100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno:
 A. Sí B. Término medio C. No
101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias sólo por el placer de divertirme:
 A. Sí B. Término medio C. No
102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:
 A. Sí B. Término medio C. No
103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:
 A. Sí B. Término medio C. No

104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social:
 A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
105. Sería más interesante ser:
 A. Orientador vocacional para ayudar a los jóvenes en la búsqueda de su profesión. B. No estoy seguro C. Directivo de una empresa industrial.
106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente existen:
 A. Verdadero B. Término medio C. Falso
107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:
 A. Sí B. Término medio C. No
108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:
 A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:
 A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca
110. Me gustaría más tener un trabajo con:
 A. Un determinado sueldo fijo B. Término medio C. Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que lo merezco.
111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo corriente:
 A. Mucho B. Algo C. Nada en absoluto
112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:
 A. Sí B. Término medio C. No
113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:
 A. Sí B. Término medio C. No
114. Siempre no duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:
 A. Sí B. Término medio C. No
115. Me gustaría más interesante trabajar en una empresa:
 A. Atendiendo a los clientes B. Término medio C. Llevando las cuentas o los Archivos.
116. "Azada" es a "cavar" como "cuchillo" es a:
 A. Cortar B. Afilar C. Picar

117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:
 A. Me quedo tan tranquilo B. Término medio C. Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda.
118. Sí los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:
 A. Puedo concentrarme en ella sin que me molesten B. Término medio C. Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda.
119. Creo que se me describe mejor como:
 A. Comedido y reposado B. Término medio C. Enérgico
120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:
 A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás, aunque sé que no debería hacerlo:
 A. Algunas veces. B. Casi nunca C. Nunca
122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encarga a mí:
 A. Sí B. Término medio C. No
123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable:
 A. Sí B. Término medio C. No
124. Me gusta la música:
 A. Ligera, movida y animada B. Término medio C. Emotiva y sentimental
125. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:
 A. Sí B. Término medio C. No
126. En un viaje largo, preferiría:
 A. Leer algo profundo pero interesante B. No estoy seguro C. Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañero de viaje.
127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aún cuando se pierda la calma y la cortesía:
 A. Sí B. Término medio C. No
128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:
 A. Sí B. Término medio C. No

129. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:
A. Sí B. Término medio C. No
130. Cuando hay que hacer algo, me gustaría más trabajar:
A. En equipo B. No estoy seguro C. Yo solo
131. Creo firmemente que "tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe":
A. Sí B. No estoy seguro C. No
132. Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto:
A. Sí B. Término medio C. No
133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:
A. Sí B. Término medio C. No
134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiría ser:
A. Abogado B. No estoy seguro entre ambos C. Navegante o piloto
135. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:
A. Espina B. Pétalo C. Aroma
136. Cuando se acerca el momento de algo que he planteado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:
A. Verdadero B. Término medio C. Falso
137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten las personas que hacen mucho ruido a mí alrededor:
A. Sí B. Término medio C. No
138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:
A. Sí B. Término medio C. No
139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
140. Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo y lo injusto:
A. Sí B. Término medio C. No
141. En el trato social:
A. Muestro mis emociones tal como las siento B. Término medio C. Guardo mis emociones para mis adentros.
142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:
A. Sí B. No estoy seguro C. No

143. A veces digo en broma disparates, sólo para sorprender a la gente y ver qué responden:
A. Sí B. Término medio C. No
144. Me agradaría ser un periodista que escribiera sobre teatro, conciertos, ópera, etc.
A. Sí B. No estoy seguro C. No
145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:
A. Es un mentiroso B. Término medio C. Evidentemente no está bien informado
147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:
A. Sí B. Término medio C. No
148. Si me suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión.
A. Me gustaría ver quién es el ganador B. Término medio C. Desearía que se suavizara de nuevo la situación.
149. Me gustaría planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:
A. Sí B. Término medio C. No
150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
151. Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:
A. Sí B. Algunas veces C. No
152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
153. Me parece más interesante ser:
A. Artista B. No estoy seguro C. Secretario de un club social.
154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?.
A. Ancho B. Zigzag C. Prácticamente nunca
155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:
A. A menudo B. Ocasionalmente C. Prácticamente nunca.
156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:
A. Sí B. Término medio C. No
157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:
A. Sí B. Término medio C. No

158. Me consideran una persona muy entusiasta:
A. Sí B. Término medio C. No
159. Soy una persona bastante estricta, e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:
A. Verdadero B. Término medio C. Falso
160. Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo:
A. Sí B. Término medio C. No
161. Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:
A. Verdadero B. Término medio C. No
162. Si se pasa por alto una buena observación mía:
A. La dejo pasar B. Término medio C. Doy a la gente la oportunidad de Volver a escucharla
163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:
A. Sí B. Término medio C. No
164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo:
A. Sí B. Término medio C. No
165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar:
A. Sí B. No estoy seguro C. No
166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:
A. Verdadero B. Término medio C. No
167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:
A. Sí B. Término medio C. No
168. Aprendo mejor:
A. Leyendo un libro bien escrito B. Término medio C. Participando en un grupo de discusión.
169. Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:
A. Siempre B. Generalmente C. Sólo si es posible
170. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:
A. Sí B. Término medio C. No

171. No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:
 A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso.
172. Si me pidiera colaborar en una campaña caritativa
 A. Aceptaría B. No estoy seguro C. Diría cortésmente que estoy muy ocupado
173. "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:
 A. En ningún sitio B. Lejos C. En otro sitio
174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:
 A. Sí B. No estoy seguro C. No
175. Se me considera un "hombre de ideas" que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:
 A. Sí B. Término medio C. No
176. Creo que se me da mejor mostrar:
 A. Aplomo en las pugnas y discusiones de una reunión B. No estoy seguro C. Tolerancia con los deseos de los demás.
177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:
 A. Sí B. Término medio C. No
178. Me gusta un trabajo que requiera dores de atención y exactitud:
 A. Sí B. Término medio C. No
179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:
 A. Sí B. No estoy seguro C. No
180. En mi época de estudiante prefería (prefiero):
 A. Lengua o literatura B. No estoy seguro C. Matemáticas o Aritmética
181. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mí sin fundamento:
 A. Sí B. No estoy seguro C. No
182. Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:
 A. Es a menudo muy interesante e instructivo B. Término medio C. Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia.
183. Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:
 A. Sí B. Término medio C. No

184. En la formación del niño, es más importante:
A. Darle bastante afecto B. Término medio C. Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables
185. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias:
A. Sí B. Término medio C. No
186. Creo que en el mundo actual es más importante resolver:
A. El problema de la intención moral B. No estoy seguro C. Los problemas políticos
187. Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:
A. Sí B. No estoy seguro C. No

Ejemplos de entrenamiento

1	A	B	C
2	A	B	C
3	A	B	C

16 PF – 5 HOJA DE RESPUESTAS

RUT:

Nombre Completo:

Edad:

Fecha:

Sexo: M F

1	A	B	C
2	A	B	C
3	A	B	C
4	A	B	C
5	A	B	C
6	A	B	C
7	A	B	C
8	A	B	C
9	A	B	C
10	A	B	C
11	A	B	C
12	A	B	C
13	A	B	C
14	A	B	C
15	A	B	C
16	A	B	C
17	A	B	C
18	A	B	C
19	A	B	C
20	A	B	C
21	A	B	C
22	A	B	C
23	A	B	C
24	A	B	C
25	A	B	C
26	A	B	C
27	A	B	C
28	A	B	C
29	A	B	C
30	A	B	C
31	A	B	C
32	A	B	C
33	A	B	C
34	A	B	C
35	A	B	C
36	A	B	C
37	A	B	C
38	A	B	C
39	A	B	C
40	A	B	C
41	A	B	C
42	A	B	C
43	A	B	C
44	A	B	C
45	A	B	C
46	A	B	C
47	A	B	C
48	A	B	C
49	A	B	C
50	A	B	C
51	A	B	C
52	A	B	C
53	A	B	C
54	A	B	C
55	A	B	C
56	A	B	C
57	A	B	C
58	A	B	C
59	A	B	C
60	A	B	C
61	A	B	C
62	A	B	C
63	A	B	C
64	A	B	C
65	A	B	C
66	A	B	C
67	A	B	C
68	A	B	C
69	A	B	C
70	A	B	C
71	A	B	C
72	A	B	C
73	A	B	C
74	A	B	C
75	A	B	C
76	A	B	C
77	A	B	C
78	A	B	C
79	A	B	C
80	A	B	C
81	A	B	C
82	A	B	C
83	A	B	C
84	A	B	C
85	A	B	C
86	A	B	C
87	A	B	C
88	A	B	C
89	A	B	C
90	A	B	C
91	A	B	C
92	A	B	C
93	A	B	C
94	A	B	C
95	A	B	C
96	A	B	C
97	A	B	C
98	A	B	C
99	A	B	C
100	A	B	C
101	A	B	C
102	A	B	C
103	A	B	C
104	A	B	C
105	A	B	C
106	A	B	C
107	A	B	C
108	A	B	C
109	A	B	C
110	A	B	C
111	A	B	C
112	A	B	C
113	A	B	C
114	A	B	C
115	A	B	C
116	A	B	C
117	A	B	C
118	A	B	C
119	A	B	C
120	A	B	C
121	A	B	C
122	A	B	C
123	A	B	C
124	A	B	C
125	A	B	C
126	A	B	C
127	A	B	C
128	A	B	C
129	A	B	C
130	A	B	C
131	A	B	C
132	A	B	C
133	A	B	C
134	A	B	C
135	A	B	C
136	A	B	C
137	A	B	C
138	A	B	C
139	A	B	C
140	A	B	C
141	A	B	C
142	A	B	C
143	A	B	C
144	A	B	C
145	A	B	C
146	A	B	C
147	A	B	C
148	A	B	C
149	A	B	C
150	A	B	C
151	A	B	C
152	A	B	C
153	A	B	C
154	A	B	C
155	A	B	C
156	A	B	C
157	A	B	C
158	A	B	C
159	A	B	C
160	A	B	C
161	A	B	C
162	A	B	C
163	A	B	C
164	A	B	C
165	A	B	C
166	A	B	C
167	A	B	C
168	A	B	C
169	A	B	C
170	A	B	C
171	A	B	C
172	A	B	C
173	A	B	C
174	A	B	C
175	A	B	C
176	A	B	C
177	A	B	C
178	A	B	C
179	A	B	C
180	A	B	C
181	A	B	C
182	A	B	C
183	A	B	C
184	A	B	C
185	A	B	C

Para efectuar la corrección y posterior calificación de la prueba de personalidad 16 Pf se cuenta con la ayuda de un Software, mismo que se encuentra instalado en la computadora principal del Departamento de Talento Humano.

Los resultados de las evaluaciones psicológicas serán resguardados por el jefe del Departamento de Talento Humano, quien se reserva el derecho de hacer o no públicos los mismos.

5. Selección

Comprende la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar; la entrevista de selección, las pruebas de idoneidad y la elaboración del informe de selección. El desenvolvimiento, la cultura general, los intereses y aspiraciones, el plan de vida y el autoconocimiento del postulante, son aspectos que se deben tomar en consideración de modo que se pueda determinar su posibilidad de adaptación y eficiencia en un determinado puesto de trabajo. Es fundamental apreciar si los intereses del individuo, sus valores y cultura no se contraponen con los de la empresa para poder seleccionar al candidato adecuado.

6. Decisión

Una vez que hemos finalizado las entrevistas y la aplicación de pruebas de idoneidad a los candidatos que participan en el proceso de selección, se procede a decidir qué persona es la adecuada para ocupar el puesto de trabajo, de modo que entramos en la fase de la toma de decisiones de selección. Muchas veces es necesario realizar procedimientos de ponderación de las diferentes variables que han sido evaluadas para contrastar los datos para cada candidato y entre los diferentes candidatos. Se analiza los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y se continua con la determinación de la terna (3 candidatos elegibles) donde cualquiera de los incluidos puede ser un potencial trabajador eficiente. La decisión sobre a qué postulante contratar finalmente, debe corresponder a una comisión de alto nivel donde se sugiere que esté presente el jefe inmediato del departamento solicitante.

Nota: Es recomendable seleccionar a aquellos candidatos que, en su conjunto, estén más en consonancia con el nivel de requerimientos y exigencias del puesto, ni por debajo ni por encima, ya que seleccionar a candidatos cuyo nivel excede los requerimientos marcados por el perfil supondría un retroceso en su carrera profesional, baja motivación y riesgo de ausentismo a corto plazo.

7. Contratación

Una vez que se haya determinado que postulante va a ocupar la vacante se procede a firmar el contrato, mismo que debe estar redactado de manera clara y concisa, de tal modo que sea entendible al lector. Contendrá escrito entre sus líneas las obligaciones y funciones que debe cumplir el nuevo trabajador, los beneficios y derechos a los que puede acceder y, los parámetros, estatutos y leyes a los que se debe regir dentro de la organización y en el cumplimiento de sus labores.

MODELO DE CONTRATO SUJETO A LA EMPRESA AGRÍCOLA “LA ARGENTINA”

En la ciudad de Salcedo, el día XX del mes de XXXXX del 2016, comparece por una parte el señor XXX XXX con C.I. XXXXX, como representante legal de la Empresa Agrícola “La Argentina” que en adelante se denominará como EMPLEADOR y por otra parte el/la señor/señora/ señorita XXXXXXXXXXXXXXXX portador de la cédula de ciudadanía # XXXXXX en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ y _____ respectivamente, capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un XXXXXXXXX

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de XXXXXXXXXXXXX

Revisados los antecedentes del/la señor/señora/señorita XXXXXXXXXXXXXXXX éste/ésta declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- DEL TRABAJADOR:

El TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR en calidad de XXXXXXXXXXXXXXXX, con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado.

También deberá mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo

adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

CUARTA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR:

Además de las obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, legalmente aprobadas; el empleado se obliga adicionalmente a las siguientes responsabilidades:

- *.- _____
- *.- _____
- *.- _____
- *.- _____
- *.- _____
- *.- _____
- *.- _____
- *.- _____
- *.- _____
- *.- _____

El TRABAJADOR se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias, en el horario siguiente: de lunes a viernes horario de la 07:00 a 12:00 y desde las 13:00 hasta las 16:00 con un periodo de una (1) hora de almuerzo de acuerdo a sus necesidades y actividades operativas de la Empresa. Asimismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo Extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR.

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

QUINTA.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y TRABAJADOR:

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

SEXTA.- REMUNERACIÓN

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de XXXXX (000.00) dólares.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

SÉPTIMA.- DURACIÓN.-

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período de doce (12) meses, en los que cualquiera de las partes lo puede dar por terminado de acuerdo a lo establecido en el Código del Trabajo, en su Capítulo IX “De la terminación del contrato de trabajo” y Capítulo X “Del desahucio y el despido”; vencido dicho período se podrá acceder a la actualización del contrato o recontractación.

OCTAVA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado

en las instalaciones de la Empresa Agrícola “La Argentina” ubicadas en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, parroquia San Miguel, barrio La Argentina, en las calles Troncal de la Sierra y vía a Cusubamba.

NOVENA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

DÉCIMA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

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

DÉCIMA PRIMERA.- SUSCRIPCIÓN

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de Salcedo, el día XXX del mes de XXXX del año 2016.

Empleador

XXXX XXXX

C.I. 180471572-8

Trabajador

XXXX XXX

C.I. XXXXXXXX

8. Incorporación (Inducción)

Al terminar con el proceso de selección y al haber pasado ya por la parte final de la contratación sólo bastaría concretar un paso que es el de hacerle sentir a la persona contratada en un ambiente confiable para que aumente su desempeño, la familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.

8.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Empresa Agrícola “La Argentina”

Misión

“Ser una empresa de éxito, generadora de fuentes de trabajo mediante el cultivo y procesamiento de brócoli, ofrecerlos y comercializándolos tanto a nivel nacional como internacional”

Visión

“Ser una empresa agroindustrial, altamente exportadora de brócoli, capaz de satisfacer los requerimientos de entrega e inocuidad acordados con nuestros clientes”

Objetivos

- Cosechar brócoli de la más alta calidad.
- Crear fuentes de empleo en la comunidad.
- Equipar a la empresa con la maquinaria y equipo indispensable para obtener un producto de calidad de exportación.
- Generar ventas periódicas y constantes.

Valores

- Integridad en su gente.
- Respeto por el ser humano, cliente interno y externo.
- Trabajo en equipo con disciplina.
- El mejoramiento continuo en todos nuestros procesos.
- Transparencia, basada en actuación con responsabilidad, honestidad y compromiso.
- Responsabilidad social y sostenible
- Responsabilidad con el medio ambiente.
- Orientación por la calidad de nuestros productos.
- Orientación por el logro en cada uno de sus empleados.
- Alto desempeño en búsqueda de la rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

8.2. Política de Calidad

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los CLIENTES de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

Los esquemas de producción agrícola en “La Argentina” tienen el compromiso de ser un referente para la industria agrícola a nivel nacional, que busca ser reconocida por un alto estándar de calidad de sus procesos, seguridad laboral, inocuidad en sus productos y respeto por el medio ambiente. La búsqueda de la mejora continua en los procesos y en una producción más limpia es nuestra clave para ser competitivos a través del tiempo

El talento humano es nuestro principal patrimonio. Por ello buscamos crear un buen clima laboral, que les ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los empleados.

8.3. Responsabilidad Social y Ambiental

Nuestra empresa tiene un alto compromiso con la comunidad con la que se interrelaciona, buscamos a través de la generación del empleo bien remunerado y sostenible, realizar una contribución activa al mejoramiento social y económico de las zonas donde actuamos como proveedores, como empleadores o como clientes.

De igual manera, esta irrigado en nuestra gente, en nuestro personal técnico una cultura de respeto por el medio ambiente, somos estrictos en el cumplimiento de la legislación ambiental y en el uso de agroquímicos, buscamos la utilización de agroquímicos amigables con el medio ambiente, que se operen bajo el marco de las buenas prácticas agrícolas lo cual al final nos genera una ventaja comparativa importante.

Nuestro programa de responsabilidad social y ambiental se ha convertido en nuestra organización en un elemento de desarrollo permanente, es un reto que nace desde la alta dirección, que busca fortalecer un desarrollo sostenible en el tiempo. Nuestro programa de apoyo a la educación de nuestros empleados, la generación de empleos con madres cabeza de hogar, nuestros códigos de ética internos, el establecimiento de una filosofía ganar-ganar con nuestros proveedores, el impartir desarrollo con ética empresarial son claros ejemplos de nuestra política creciente de responsabilidad social.

8.4. El Capital más importante

Trabajamos con el convencimiento de que no solo hay que realizar inversiones de capital en las áreas de cultivo, sino que debemos invertir en la formación, desarrollo y crecimiento del personal. Sabemos que, quienes integran la Empresa Agrícola “La Argentina”, representan el capital humano de trabajo que trasciende por la calidad de los servicios prestados y por los resultados obtenidos.

La constante actualización de conocimientos nos permite realizar el trabajo diario en forma eficiente, adaptándonos a los nuevos desafíos y enfrentar retos de manera óptima.

6.7. Modelo Operativo

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
Socialización	Aceptación de la propuesta por el personal administrativo y jefes.	-Acercamiento a la empresa. -Conseguir los permisos necesarios. - Mediante una convocatoria poner en conocimiento de los trabajadores la propuesta.	Humano Tecnológico Económico	1 día laborable	Investigador: Danilo Carvajal Personal Administrativo y Jefes.	Aceptación y colaboración de la empresa.
Planificación	Obtener la mayor información posible para la creación de la Guía.	-Tomar toda información necesaria dentro de la institución.	Humano Tecnológico Económico	3 días laborable	Investigador: Danilo Carvajal	Contar con información suficiente y apropiada.
Ejecución	Dar la facilidad de conocimiento a los trabajadores.	-Entregar la Guía a los trabajadores del área administrativa y jefes de la empresa. -Poner en práctica los conocimientos.	Humano Tecnológico Económico	5 días laborables	Investigador: Danilo Carvajal Jefe de talento Humano: Dra. Ivonne Navas	Trabajadores conocen ventajas sobre modelo eficiente de Reclutamiento y Selección de Personal.
Evaluación y Control	Comprobar el nivel de aprendizaje que fue adquirido.	-Elaborar un informe para verificar el nivel de cumplimiento y cambio de cultura en tema de Reclutamiento y Selección de Personal para así retroalimentar y actualizar el documento.	Humano Tecnológico Económicos	1 día laborable	Investigador: Danilo Carvajal Jefe de talento Humano: Dra. Ivonne Navas	Evaluar los conocimientos aplicados. Mejora continua.

Tabla N° 21: Modelo Operativo

Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña

Fuente: Propia

6.8. Modelo Administrativo

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
Empresa Agrícola “La Argentina” del cantón Salcedo.	Autoridades Investigador	-Dialogo con fejes y personal administrativo para obtener la aprobación correspondiente. -Conseguir el permiso necesario. -Dar a conocer la propuesta. -Entregar fotocopias de la propuesta. -Creación un cronograma de actividades. -Lograr la aceptación de la propuesta. -Aplicar la propuesta -Trasporte -Alimentación -Gastos Varios	\$ 100 dólares	Investigador: Danilo Carvajal acuña
	Autoridades Investigador	-Coordinar actividades. (hora y fecha) -Entrega de guía al área Administrativa de la empresa	\$ 30 dólares	Investigador: Danilo Carvajal Acuña
	Investigador	-Entregar la Guía para la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	\$ 20 dólares	Investigador: Danilo Carvajal Acuña

Tabla N° 22: Modelo Administrativo
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

6.9 Previsión de la Evaluación

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes solicitan evaluar?	Autoridades e investigador.
¿Por qué evaluar?	Por la necesidad de obtener datos para tomar decisiones que generen un cambio óptimo para futuras actividades.
¿Para qué evaluar?	Para verificar que se está llevando a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a la guía.
¿Qué evaluar?	La correcta ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal.
¿Quién evalúa?	Gerente de la empresa.
¿Cómo evalúa?	Observación, revisión de documentación del proceso.
¿Con qué evaluar?	Ficha de cumplimiento, registro de documentos.

Tabla N° 23: Previsión de la Evaluación
Elaborado por: Danilo Carvajal Acuña
Fuente: Empresa Agrícola “La Argentina”

Bibliografía

- Abambari, P. F. (2011). *Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato: N/N.
- Bateman, T. (2012). *Equipos de Trabajo y Funcionales*. México: All Print Editorial.
- Bittel, M. (2014). *El desempeño Laboral y Organizacional*. Madrid: Molina Franco Editorial.
- Brockhoff, K. (2014). *Política de Productos*. (S. García Echeverría, Trad.) Argentina: Escritos Editorial.
- Buchloz, R., & Roth, M. (2011). *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). (P. Mascaró Sacristán, Trad.) México: McGraw-Hill Editors.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano* (Cuarta Edición ed.). (P. Mascaró Sacristán, Trad.) México: McGraw-Hill Editors.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2010). *¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y como reemplazarlas*. Madrid: Grupo Editorial Norma.
- Cuyanguillo, L. A. (2013). *El Proceso de Selección de Personal y su impacto en la Productividad Laboral de la Empresa Karitex de la ciudad de Pelileo*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato: N/N.
- Dessler, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Argentina: Prentice Hall.
- Federico, T. (2012). *Clima Laboral y Organizacional*. México: Latina Ediciones .
- Gelabert, M. (2012). *Gestión de Personas*. México: MX Editores.
- Ghiselli, W. (2011). *El desempeño laboral en las empresas*. México DF: Editorial Génesis.
- Gonzáles, E. (2010). *El Clima Laboral y las Organizaciones*. Argentino: Climeth .
- González, R. (2013). *La innovación en los equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo*. México: Editorial Ideas.

- Heizer, J., & Render, B. (2011). *Principios de Administración de Operaciones*. Panamá: Pearson.
- Litwin, G., & Stinger, H. (2013). *Clima Organizacional*. Madrid: Fly Words.
- López, M. (2011). *La selección de Personal: Guía práctica para directivos*. Mar de Plata: Corp. Ideal .
- López, M. V. (2012). *Diseño de un proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Cía. Ltda.* Universidad Técnica de Ambato. Ambato: N/N.
- Maddux, R. (2014). *Como formar Equipo de Trabajo: Liderazgo en acción*. Málaga: Málaga Editorial.
- Martinez, P., & Galindo, Y. (2011). *Desarrollo de nuevos productos: Aplicaciones a la economía española*. Universidad de Zaragoza. Zaragoza: N/N.
- Montes, J., & Gonzáles, P. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Venezuela: Ideaspropias Editorial.
- Peña, M. (2011). *Dirección de Personal*. España: Hispano Europea.
- Pesantez, H. I. (2014). *El Proceso de Reclutamiento y Selección de personal y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato: N/N.
- Rico, R., & Sanchez Manzanares, M. (2011). *Eficacia de equipos de trabajo*. Madrid: Megga Editorial.
- Rodríguez, E. (2011). *Principios de Evaluación del Desempeño Laboral*. Bogotá: Grupo Norma.
- Rodriguez, M. (2010). *Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Madrid: Publicaciones Latinas.
- Urdaneta, M. (2012). *Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos*. Bogotá: Grupo Aospina Editorial .
- Wherter, W., & Davis, K. (2013). *Administración de Personal de Recursos Humanos*. (J. Mejía Gómez, Ed.) México: McGraw- Hill Esditors.

LINKOGRAFÍA

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-marz-2015/>

Ministerio del Trabajo del Ecuador - Constitución de la República del Ecuador 2008

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion-20081.pdf>

Ministerio del Trabajo del Ecuador – Biblioteca – Formatos y Formularios – Trabajo y Empleo – Plantillas de contratos

<http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>

Ministerio del Trabajo del Ecuador - Código del Trabajo del Ecuador

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

Reclutamiento y Selección de Personal - Versión: 1.0 - Autor: Bizagi

<http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/ad042965-b2a2-4ece-b392-74fea7dfebaa/docs/Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo y de Servicios

<http://wasc.cetys.mx/Initial/docsSpanish/CPR2009/AI%20Evidencia%202%20Recursos%20Humanos%20Manual-%20Proceso%20Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal%20Administrativo%20y%20de%20Servicios.pdf>

Selección de Personal

<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid - Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)

<http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>

Idalberto Chiavenato - Administración de Recursos Humanos

[http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Idalberto Chiavenato - Gestión del Talento Humano

<https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

ANEXOS

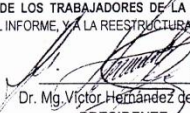
Anexo A.- Aprobación del tema y designación del Tutor/a.

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARIA DE FACULTAD
INFORME DE REVISIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Ambato julio 06, 2015
Res. N° FCHE-CD-3235-2015

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 06 de julio del 2015, en consideración al informe favorable de la Unidad de Titulación mediante documento OFIC-CC-257-2015 se autoriza aprobar el tema: "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI" del SR. CARVAJAL ACUÑA DANILO FERNANDO, estudiante de décimo semestre de la Carrera de Psicología Industrial, modalidad presencial, y resuelve:

DESIGNAR A LA MG. GABRIELA ROMERO, TUTORIA DEL PROYECTO DEL TRABAJO FINAL DE GRADO, SOBRE EL TEMA: "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI", PARA QUE SE PROCEDA AL INFORME, Y A LA REESTRUCTURACIÓN DEL MISMO.



Dr. Mg. Víctor Hernández del Salto
PRESIDENTE

No.	PARTES DEL PROYECTO	EVALUACION	
		APROBADO	REALIZAR AJUSTES
1	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	✓	NO
1.1	Planteamiento del Problema	✓	NO
1.2	Justificación	✓	NO
1.3	Objetivos	✓	NO
2	MARCO TEORICO	✓	NO
2.1	Antecedentes Investigativos	✓	NO
2.2	Fundamentación filosófica	✓	NO
2.3	Fundamentación legal	✓	NO
2.4	Categorías fundamentales	✓	NO
2.5	Hipótesis	✓	NO
2.6	Señalamiento de variables de la hipótesis	✓	NO
3	METODOLOGIA	✓	NO
3.1	Enfoque	✓	NO
3.2	Modalidad básica de la investigación	✓	NO
3.3	Nivel o tipo de investigación	✓	NO
3.4	Población y Muestra	✓	NO
3.5	Operacionalización de variables	✓	NO
3.6	Recolección de información	✓	NO
3.7	Procesamiento y análisis	✓	NO
4	MARCO ADMINISTRATIVO	✓	NO
4.1	Recursos	✓	NO
4.2	Cronograma	✓	NO
4.3	Bibliografía	✓	NO
4.4	Anexos	✓	NO

CONCLUSION: EL PROYECTO DE INVESTIGACION SOBRE EL TEMA: *El proceso de reclutamiento y selección de personal en la producción de los trabajadores de la empresa agrícola La Argentina del Cantón Salcedo provincia de Cotopaxi.*

DEBE APROBARSE: REALIZAR AJUSTES: CAMBIAR EL TEMA: ó REPROBARSE:

POR: _____


PROFESOR REVISOR

NOTA: De acuerdo con la reglamentación de pregrado de la UTA, en Vigencia el profesor revisor tiene un plazo de 15 días para el estudio e informe, el mismo que debe presentarlo a Consejo Directivo. Adjuntando el proyecto revisado y el resumen del proyecto.

ADJ: PROYECTO DE TESIS

CC: ESTUDIANTE

ARCHIVO NUMERICO C. DIRECTIVO

CARPETA: GRADOS POR TESIS

VHS/CVO/SES

28-07-2015

Anexa B.- Aprobación del Informe y Proyecto de tesis.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE FACULTAD
Av. Los Chasquis y Río Guaylabamba (Campus Huachi) / Teléfono (03) 2 410-021 / Casilla 101
Ambato-Ecuador

Ambato agosto 05, 2015
Res. N° FCHE-CD-3565-2015

Señor
CARVAJAL ACUÑA DANILO FERNANDO
Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad presencial
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
Presente

De mi consideración:

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 05 de agosto del 2015, en consideración al informe presentado por la Mg. Gabriela Romero Docente de la Facultad, respecto al Proyecto de investigación de Licenciatura, sobre el tema: "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI" por usted propuesto resuelve:

APROBAR EL INFORME Y EL PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA CON EL TEMA: "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI", PROPUESTO POR EL ESTUDIANTE EN MENCIÓN, AUTORIZÁNDOLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

DE CONFORMIDAD CON EL REGLAMENTO DE REGIMEN ACADEMICO SU DISPOSICION GENERAL TERCERA QUE DICE: AQUELLOS ESTUDIANTES QUE NO HAYAN CULMINADO Y APROBADO EL TRABAJO DE TITULACION EN EL TIEMPO ORDINARIO DE DURACION DE LA CARRERA O PROGRAMA, LO PODRAN DESARROLLAR EN UN PLAZO ADICIONAL QUE NO EXCEDERA AL EQUIVALENTE A DOS PERIODOS ACADEMICOS ORDINARIOS, PARA LO CUAL, DEBERAN SOLICITAR A LA AUTORIDAD ACADEMICA PERTINENTE LA CORRESPONDIENTE PRORROGA, LA MISMA NO REQUERIDA DEL PAGO DE NUEVA MATRICULA, ARANCEL, TASA, NI VALOR SIMILAR EN ESTE CASO. LA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR DEBERA GARANTIZAR EL DERECHO DE TITULACION EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS EN ESTE REGLAMENTO Y DE ACUERDO A LOS REQUISITOS ESTANDARIZADOS, CONFORME A LOS DETERMINADOS EL ART. 5 LITERAL A DE LA LOES. EN EL CASO EN EL QUE EL ESTUDIANTE NO TERMINA EL TRABAJO DE TITULACION DENTRO DEL TIEMPO DE PORROGA DETERMINADO EN EL INCISO ANTERIOR, ESTE TENDRA POR UNICA VEZ, UN PLAZO ADICIONAL DE UN EL PERIODO ACADEMICO ORDINARIO, EN EL CUAL DEBERA MATRICULARSE EN LA RESPECTIVA CARRERA O PROGRAMA EN EL ÚLTIMO PERIODO ACADEMICO O ORDINARIO O EXTRAORDINARIO SEGÚN CORRESPONDA EN ESTE CASO, DEBERA REALIZAR UN PAGO DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO DE ARANCELES PARA LA IEES PARTICULARES Y LA NORMATIVA PARA EL PAGO DE COLEGIATURA TASA Y ARANCELES EN CASO DE PERDIDA DE GRATUIDAD DE LAS IEES PUBLICAS.

SE RECOMIENDA QUE EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SE TOMA EN CUENTA LA REDACCIÓN, ORTOGRAFÍA Y EL NOMBRE CORRECTO DE LA CARRERA.

DESIGNAR COMO TUTOR DE TESIS A LA MG. GABRIELA ROMERO

Atentamente,

Dr. Mg. Víctor Hernández Del Salto
PRESIDENTE

CC: DIRECTOR DE TESIS Adm. Proyecto
SECRETARÍA DE CARRERA - CARPETA ESTUDIANTIL
ARCHIVO NUMÉRICO CONSEJO DIRECTIVO
CARPETA: GRADOS POR TESIS

VHS/CVD/SES

Anexo C.- Designación de los miembros de la comisión de estudio y calificación del informe final del proyecto de investigación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE FACULTAD

Av. Los Chasquis y Río Guayllabamba (Campus Huachi) / Teléfono (03) 2 990-261/Casilla 334
Ambato-Ecuador

Ambato 01 agosto, 2016
RES- N°- FCHE-CD-2897-2016

Señores
Loda.Ximena Miranda
PhD.Hector Gomez
DOCENTES
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION
Presente

De mi consideración:

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 01 agosto del 2016, en atención a la solicitud presentado por el **SR.CARVAJAL ACUÑA DANILO FERNANDO**, ex o estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, modalidad presencial, adjuntando los borradores del Informe Final del Trabajo de Grado sobre el tema: "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI" resuelve:

DESIGNAR A LOS SEÑORES: LCDA.XIMENA MIRANDA, PhD.HECTOR GOMEZ, COMO MIEMBROS DE LA COMISIÓN DE ESTUDIO Y CALIFICACIÓN DEL INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LICENCIATURA SOBRE EL TEMA: "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LA ARGENTINA DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI", ELABORADO POR, EL/LA EX O ESTUDIANTE ARRIBA MENCIONADO/A, A FIN DE QUE EN EL PLAZO NO MAYOR DE 30 DÍAS, A PARTIR DE LA RECEPCIÓN DE ESTA RESOLUCIÓN, SE PROCEDA AL ESTUDIO E INFORME, EN CASO DE EXISTIR CAMBIOS FACTIBLES DE INTRODUCIRLOS EN EL TRABAJO, SE DIALOGUE CON EL ESTUDIANTE, CON EL OBJETO DE QUE SE PROCEDA A LA REFORMA, PREVIO LA EMISIÓN DEL INFORME PERTINENTE, EL DOCENTE TIENE LA OBLIGACIÓN DE CUMPLIR CON LA ENTREGA DE CALIFICACIONES EN EL TIEMPO INDICADO, DE NO HACERLO; SERÁ SUJETO DE LAS SANCIONES QUE DETERMINA LA DISPOSICIÓN GENERAL PRIMERA Y TERCERA, DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO TERMINAL DE TERCER NIVEL Y EL ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

PARA LA DETERMINACIÓN DE LA FECHA DE DEFENSA ORAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADO EL/LA EGRESADO PRESENTARÁ LA SOLICITUD DIRIGIDA AL SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD, ADJUNTANDO LOS REQUISITOS PARA TRÁMITE DE REFRENDACIÓN Y REGISTRO DE TÍTULO CONJUNTAMENTE CON LA ESPECIE DEBIDAMENTE LLENADA SIN FECHA EN EL TÍTULO.

Atentamente,

Dr. Mg. Víctor Hernández

PRÉSIDENTE

ADJ: UN EJEMPLAR DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO

CC: AUTOR DE PROYECTO
SECRETARIA DE CARRERA - CARPETA ESTUDIANTEL
ARCHIVO NUMERICO CONSEJO DIRECTIVO
CARPETA: GRADOS PROYECTO

VHS/CVD/IAB

Anexo D.- Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
ENCUESTA



Indicaciones:

- Lea correctamente cada pregunta antes de contestar.
- Seleccione una única opción de respuesta.
- No se permite tachones, borradores o uso de corrector.

Señale con un círculo (O) la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Usted llegó a esta empresa atraído por publicidad escrita (comercio)?	Si	No
2. ¿Usted llegó a esta empresa atraído por publicidad auditiva (radio)?	Si	No
3. ¿A la empresa usted llegó gracias a las referencias que le dieron otras personas?	Si	No
4. ¿Antes de ingresar a trabajar en esta empresa le aplicaron una entrevista?	Si	No
5. ¿Le aplicaron pruebas técnicas antes de ingresar a ésta empresa?	Si	No
6. ¿Le aplicaron pruebas Psicológicas antes de ingresar a ésta empresa?	Si	No
7. ¿Usted ha desempeñado otros cargos en ésta empresa?	Si	No
8. ¿Conoce cuáles son sus obligaciones y derechos?	Si	No
9. ¿Las actividades que usted realiza son planificadas con anticipación?	Si	No
10. ¿En esta empresa se aplican evaluaciones del desempeño?	Si	No

Anexo F.- Empresa Agrícola “La Argentina”



Anexo G.- Dra. Ivonne Navas – Jefe de Talento Humano



Anexo H.- Trabajadores de la empresa.



Anexo I.- Sra. Rebeca Velasco, conserje de la empresa.



Anexo J.- Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA	
Datos Personales	
Institución :	_____
Entrevistado :	_____
Entrevistador :	_____
Fecha:	_____
PREGUNTAS	
¿Cómo se ejecutan los procesos de Reclutamiento y Selección en la empresa?	
¿Utilizan medios de comunicación como: televisión, prensa escrita o radio para reclutar al personal?	
¿Con qué frecuencia realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal?	
¿La empresa opta por hacer reclutamiento interno, es decir ascensos?	
¿Dentro del proceso de reclutamiento, se aplican entrevistas psicológicas?	
¿Antes de contratar una persona, cuentan con un perfil de puestos?	
¿Se aplican pruebas técnicas antes de contratar una persona?	
¿Se capacita a los trabajadores nuevos?	
¿Se realizan procesos de inducción de personal?	
¿Se aplican evaluaciones del desempeño a los trabajadores? ¿Con qué frecuencia?	