

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA



MEMORIA LABORAL
P.E.T.A.E.N.G. – V3

SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAL
ESMAR MF

Presentado por: Univ. Nelson Flores Mamani

Tutor (a) Docente: MSc. Marco Antonio Salazar Montecinos

La Paz – Bolivia
Octubre, 2023

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1 . DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	4
1.1.1. Datos Referenciales de la Empresa.....	4
1.1.2 Misión y Visión de la Empresa.....	5
1.1.3. Características generales de la Empresa.....	6
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	8

CAPITULO II

DESARROLLO LABORAL

2.1.1 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN LABORAL.....	10
2.1.2. Objetivos Generales.....	10
2.1.3. Objetivos específicos.....	10
2.1.4. Diagnóstico de la empresa ESMAR MF.....	10
2.1.5. Organización y planificación de la memoria laboral.....	18
2.1.6. Desarrollo de la intervención laboral.....	21
2.1.7. Etapas para la selección de personal.....	27
2.1.8. Revisión del manual de funciones.....	40
2.1.9. Conclusiones.....	73

2.1.10. Recomendaciones.....	74
2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y TAREAS.....	75
2.2.1. Funciones.....	75
2.2.2. Tareas.....	80
2.3. Resultados alcanzados.....	85
2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas.....	87
CAPITULO III	
DESEMPEÑO LABORAL	
3.1. Aprendizaje Laboral.....	89
3.2. Logros profesionales.....	89
3.3. Límites y dificultades.....	92
CAPÍTULO IV	
DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL	
4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel Profesional.....	94
Bibliografía.....	95

RESUMEN

La Empresa Industrial ESMAR MF, es una empresa dedicada al diseño y la fabricación de MAQUINARIA MINERA. Actualmente la empresa desarrolla diferentes estrategias para poder mejorar el rendimiento de su personal, dentro de los cuales podemos identificar factores como ser el desempeño laboral como un punto de análisis el cual es consecuencia del rendimiento de la empresa, a su vez podemos identificar que de una u otra forma se debe tomar muy en cuenta la selección de personal a la hora de realizar las contrataciones, puesto que esta repercutirá en el desempeño del personal a corto y mediano plazo.

El siguiente trabajo de investigación establecerá como objetivo principal la implementación de la selección de personal en la Empresa Industrial ESMAR MF, Ubicada en la Ciudad de El Alto.

Dicha investigación nos proporcionara pautas para poder mejorar el desempeño de los empleados en la empresa y así posteriormente intervenir de manera más adecuada en la selección del personal.

Al interior de la empresa se pudo detectar un clima institucional inadecuado donde no existía trabajo en equipo, el cual se está trabajando paulatinamente, acorde a las políticas de la empresa, como también existía una mala interpretación de las funciones de los trabajadores, esta se pudo subsanar con la debida información recopilada de la empresa y de esta forma trabajarla contextualizando tanto las necesidades de los empleados como los requerimientos de la empresa.

También se debe considerar como un factor importante las necesidades básicas de los empleados como ser la seguridad laboral como fuente de ingreso en la subsistencia de su familia, la necesidad de afiliación que establece lazos de amistad y convivencia dentro del grupo de trabajo para de esta forma realizar un trabajo en equipo a favor de la empresa ,la necesidad de reconocimiento esta analizada desde un punto de vista laboral, ya que se considerara tanto con el grupo de trabajadores como por la empresa, la cual repercutirá en el adecuado desenvolvimiento del trabajador en sus funciones, por último se debe considerar la necesidad de autorrealización ,estableciendo conductas asertivas impulsadas por el

encargado de la empresa , de esta forma impulsar el desarrollo óptimo del trabajador y de sus pares dentro la empresa.

Este trabajo nos proporciona un análisis muy claro para la implementación de un adecuado proceso de selección de personal, considerando que será favorable para mejorar el desempeño laboral en la empresa.

INTRODUCCION

Actualmente el crecimiento de la industria metalmecánica en Bolivia sobrepasa periodos anteriores, lo que indica la evolución de estas organizaciones ,dando paso a la aparición de procesos tecnificados e industrializados en el mercado como respuesta a los cambios globales y la manera en la que se percibe la industria en la actualidad, de esta forma las empresas deben trabajar cada día en fijar nuevos objetivos en relación al mejoramiento continuo de sus procesos y reacondicionar sus estructuras internas para responder de manera exitosa a las condiciones impuestas debido a la competencia y la obligación de cada organización .

Es por eso que este trabajo lo realizamos considerando que es muy importante la implementación de la selección del personal en la estructura de la empresa Industrial ESMAR MF ya que se vio que este es un factor que influye en el desempeño de los trabajadores.

En este contexto, se debe tener en cuenta la necesidad sentida en la época actual de ser cada vez más productivos en aras de la competitividad tanto local, regional, y nacional como internacional.

Según Abraham Maslow (1966) establece una jerarquía de necesidades básicas de los cuales podemos rescatar dentro de este contexto de investigación la necesidad de seguridad laboral que es un punto a resaltar las cuales están inmersas en el desarrollo de todas las acciones de los trabajadores entre los más relevantes, ya que los empleados buscan una seguridad laboral con el fin de brindar seguridad de subsistencia a su familia.

Una intervención adecuada a las necesidades psicológicas existentes nos ayuda de manera productiva al desarrollo óptimo de toda empresa, por esta razón se tomó en cuenta el análisis y posterior abordaje de la selección de personal rescatando grandes resultados para el bien de la empresa.

En Bolivia algunas empresas priorizan los recursos humanos como un factor favorable para su desarrollo y su liderazgo frente a otras empresas, tal situación es considerado el proceso

de selección de personal, es muy importante para las organizaciones modernas como también para los recursos humanos teniendo como propósito mejorar la efectividad de este proceso, de esta manera mejorar la productividad de las empresas.

Dentro la empresa el proceso de selección de personal se ve limitada por la preparación tanto académica como profesional de los postulantes, puesto que en su gran mayoría no cuentan con el nivel requerido para el puesto, es por esta razón que la empresa tiende a elegir a los postulantes, aunque no cumplan todos los requisitos para su contratación.

Se debería establecer que la selección de personal debe pronosticar el desempeño laboral del personal a contratar, considerando que existe relación muy cercana entre estas dos variables.

Se ha demostrado que si nos preocupamos por lograr la calidad de todas las actividades que realizamos se llevaran en un clima de confianza y comunicación interactuando con menos tensión, obteniendo resultados productivos.

A continuación, expondremos algunos autores que realizaron estudios sobre la selección de personal en diferentes instituciones.

Dánae (2013) en su artículo, *Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional*, publicado en el *Diario Siglo XXI*, expone que para lograr formar equipos de alto desempeño dentro de una organización es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de la alta dirección para realizar mejoras en los procesos de Recursos Humanos, las empresas internacionales, presentan grandes retos para la gestión de recursos humanos, debido a la diferencia cultural entre los países, una de las áreas que más sufre los cambios en las empresas es el área de reclutamiento y selección de personal.

Dentro del proceso de reclutamiento se establece dos maneras las cuales son de forma interna y externa. El reclutamiento externo se refiere al reclutamiento fuera de la empresa, es decir toda aquella persona que no trabaje en la empresa son personas comunes, personas de otras empresas que buscan trabajar en nuestra empresa o bien personas egresadas de diferentes instituciones.

El reclutamiento interno se refiere al reclutamiento dentro de la empresa y se desea ascender en el nivel de jerarquía o simplemente cambiar de puesto del mismo nivel jerárquico donde se encuentra.

También se debe considerar el factor sociocultural, ya que en la selección de personal esta diferencia debería ser nula y de esta forma cuando el personal es colocado en su puesto de trabajo, esto aumenta su satisfacción laboral y por lo mismo el desempeño laboral, ya que si desarrollamos un estereotipo negativo de los empleados repercutiría en una discriminación del trabajador frente a los demás empleados.

CAPITULO UNO

MARCO INSTITUCIONAL

1.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1.1. DATOS REFERENCIALES DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTORICA

La Empresa Industrial ESMAR MF fue fundada el año 2010, sin embargo, ya funcionaba de manera informal unos años antes, la idea de fundar la empresa surge a partir de la necesidad que requerimiento de maquinaria minera y estructuras en general, considerando un área que generalmente estas maquinarias se adquirirían de empresas extranjeras.

Haciendo un análisis y comparando el desarrollo y avance de esta empresa se puede indicar el proceso de crecimiento en los últimos años, en relación al personal que trabaja en la empresa la cual se incrementó un 130% % en los últimos años, esto de acuerdo a la necesidad de mano de obra que se requirió a medida que crecía la empresa por la alta demanda del requerimiento de la maquinaria minera y su posterior posicionamiento en la industria nacional.

INCREMENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF

Cuadro # 1

2010	2014	2018	2023
<i>Estructura de la empresa que empezaron</i>	<i>El personal se incrementó por el crecimiento de la empresa</i>	Incremento del personal por la demandad	En la actualidad el personal que conforma la empresa
10 personas	14 personas	18 personas	23 personas

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa ESMAR MF se encuentra ubicada en la ciudad de El Alto sobre la Calle 3 de la Avenida Holanda, en la zona de Santa Rosa.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Actualmente la empresa se dedica al diseño y fabricación de maquinaria minera y estructuras en general, estableciendo innovación en la elaboración de los requerimientos que solicitan los clientes, cabe mencionar que es una empresa nacional pero que está al nivel de las grandes empresas que se dedican a la fabricación de la maquinaria minera en el exterior, la elaboración de las maquinarias se desarrollan en base a planos revisados y mejorados para un mejor rendimiento de acuerdo al trabajo que realizan. Como también se elabora prototipos de maquinaria minera de laboratorio para así poder mejorar la producción a gran escala, y mejorar los procesos para rescatar el mineral de manera más efectiva, de esta forma mejorar el desarrollo de la minería en Bolivia.

Esta empresa considera que los recursos humanos son un factor importante para su desarrollo, por tal razón trata de mejorar las condiciones de trabajo para sus empleados, un punto fuerte es la de cubrir la necesidad de seguridad laboral que brindan a sus empleados, como también equipar a sus trabajadores los medios de seguridad que requieren para diferentes trabajos y de esta forma brindar seguridad industrial, sin embargo se debe trabajar diferentes necesidades psicológicas que tiene la empresa.

1.1.2. MISION Y VISION DE LA EMPRESA

MISION

Somos una empresa industrial dedicada a la fabricación de maquinaria minera y estructuras en general comprometidos en cubrir las necesidades y exigencias de nuestros clientes, a su

vez ofrecemos calidad en nuestros productos con personal competente, comprometidos con nuestra empresa.

VISION

Ser una empresa altamente eficiente y en constante innovación en la fabricación de maquinaria para la minería y estructuras en general, como también desarrollar nuevos diseños para aportar al desarrollo de la industria nacional.

1.1.3. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

La empresa industrial ESMAR MF se caracteriza por ser una empresa altamente eficiente en la fabricación de la maquinaria minera y estructuras en general, ya que esta de una u otra forma ha sido desarrollada en los lineamientos de calidad y eficiencia de sus maquinarias y dentro del contexto nacional en una empresa con un excelente potencial, elaborando maquinarias para un adecuado procesamiento de minerales y el tratamiento de los mismos, apoyando y potenciando la industrialización y desarrollo de la minería en Bolivia.

Tiene un equipo de trabajo calificado para su desarrollo en la fabricación de las maquinarias, también cuenta con suficientes máquinas automáticas y semiautomáticas como ser tornos, fresadoras taladros, arcos, etc.

Es una empresa industrial calificada que trabaja con la tecnología acorde a las exigencias del mercado industrial, preparando constantemente a su personal en el manejo de todas las máquinas para que en un futuro cercano puedan desenvolverse sin problemas en las diferentes áreas.

La Empresa Industrial ESMAR MF desarrolla diferentes áreas de trabajo, como ser Diseño, corte, doblados, maquinados, soldadura, perforaciones y ensamblado de las máquinas, hasta apoyo en el diseño y construcción de soluciones industriales

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Cuadro # 2

<i>DISEÑO</i>	<i>MAQUINADOS</i>	<i>SOLDADURA</i>	<i>ENSAMBLADO DE LAS MAQUINAS</i>
Desarrollo integral del diseño de la pieza y reproducción grafica	Mecanizar piezas tridimensionales de gran dimensión por medio de maquinas como ser tornos, fresadora, Limadora, etc., de alta capacidad de trabajo y exactitud, para la fabricación de piezas para diferentes maquinas	Soldar y pulir estructuras metálicas con base a las especificaciones del diseño para la conformación de estructuras y piezas industriales.	Armado de las diferentes máquinas y estructuras metálicas de acuerdo al diseño y planos proporcionados
Interpretar planos de diseño y dimensionado de la pieza.	Transformar la materia prima de acuerdo al protocolo de diseño, dimensionado, acabado y las especificaciones que el cliente sugiera	Soldar piezas por la acción de calor entre la superficie de materiales metálicos para la fabricación de maquinaria y estructuras en general	Conformación de las máquinas de acuerdo al diseño proporcionado para su adecuado funcionamiento.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Cuadro # 3

<i>CORTE</i>	<i>DOBLADOS</i>	<i>PERFORACIONES</i>
Realizar cortes precisos por amoladoras	Doblar planchas según especificaciones de diseño y las que el cliente sugiera.	Perforar agujeros en piezas grandes de cualquier material de acuerdo a las especificaciones de diseño y las que el cliente sugiera.
Cortar platinas de materiales metálicos por oxicorte para procesos de maquinado, como también por plasma	transformar la materia prima bajo la buena implementación del equipo con el acabado deseado.	Transformar la materia prima bajo la buena implementación del equipo con el acabado deseado.

1.2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La empresa industrial ESMAR MF tiene la necesidad de crecer, por cuanto se pudo identificar muchos factores para su desarrollo, desde un punto de inicio podemos mencionar la necesidad de implementar diferentes estrategias de abordaje entre los cuales sobresale la selección de personal que es un factor muy importante para el desarrollo en post de mejorar el desempeño laboral dentro la empresa. Dentro de la selección de personal podemos identificar diferentes momentos que implica el desarrollo de esta, analizando como punto de inicio el manual de funciones, el cual nos direccionara a la necesidad de competencias requeridas para cubrir diferentes áreas de trabajo. Posterior al análisis del manual de funciones se debe desarrollar procedimientos selectivos de acuerdo al área que tiene la necesidad de cubrir la empresa, y para finalizar se tendrá una persona con competencias adecuadas para el cargo a cubrir dentro la empresa. También se debe tomar en cuenta que dentro la empresa industrial ESMAR MF existe diferentes procedimientos para formar

personal altamente calificado que pueda cubrir diferentes áreas de trabajo, es decir existe un reclutamiento interno constante, ya que se trabaja en la preparación constante de sus empleados que empiezan desde ayudante de mecánica hasta ascender a ser jefe del área de soldadura está de acuerdo al interés y predisposición del personal que desee mejorar sus capacidades y condiciones socioeconómicas.

Es por esto que la **Selección de Personal** debería ser un punto fuerte para lograr responder las exigencias que se tienen en la empresa y de esta forma ser un aporte potencialmente positivo para la misma.

CAPITULO II

DESARROLLO LABORAL

2.1.1 OBJETIVOS DE LA INTERVENCION LABORAL

2.1.2. Objetivos Generales

- Implementar el proceso de selección de personal en la Empresa Industrial ESMAR MF

2.1.3. Objetivos específicos

- Determinar los pasos a seguir en el proceso de selección de personal
- Diferenciar la selección de personal según el área de trabajo
- Describir el manual de funciones de la empresa ESMAR MF

2.1.4. *DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA ESMAR MF*

El diagnostico se realizó de acuerdo al análisis de contrataciones hechas anteriormente por la empresa ESMAR MF, posteriormente se hizo un análisis de lo que requería la empresa, esto dentro del ámbito psicosocial del área de mecánica industrial, ya que debemos tomar en cuenta todo el contexto sociocultural de la empresa para no tener información errónea en la implementación del proceso de selección de personal en la empresa industrial ESMAR MF.

Se desarrolló un análisis de datos e interpretación de resultados dirigido a todo el personal de la empresa ESMAR MF, cuyo propósito está orientado a obtener información diagnóstica y situacional inherente al ámbito del reclutamiento y selección de personal. El cuestionario se basa en preguntas de selección múltiples y cerradas enfocadas a darle respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

En la investigación de trabajo de campo:

- Se pudo establecer en qué medida, los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos tanto del cargo como de la empresa ESMAR MF como punto trascendental en el compromiso laboral y organizacional del trabajador, de tal manera que influya para dar cumplimiento a los objetivos tanto personales como empresariales.

-Se pudo conocer el grado de importancia que tiene el dotarle un plan de reclutamiento y selección de personal, tanto para el personal y la empresa ESMAR MF.

-Se comprobó los mecanismos utilizados en su tradicional reclutamiento y selección de personal y plantear las nuevas técnicas de selección de personal que se quiere proponer a la empresa ESMAR MF.

-Se aplicaron encuestas a todo el personal de ESMAR MF., es decir a los 23 trabajadores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Los resultados obtenidos dentro del diagnóstico institucional fueron los siguientes:

Pregunta N°1

¿Conoce usted la misión de la empresa ESMAR MF?

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Si	5	21.73%
	No	18	78,26 %
	TOTAL	23	100 %

El 21.73 % de las personas encuestadas conocen la Misión de la empresa ESMAR MF, el 78.26 % refiere no conocer la misión de la empresa ESMAR MF. De acuerdo al resultado obtenido más de la mitad del personal desconoce la Misión de la empresa, siendo importante

que todos los trabajadores deben identificarse con la empresa, e incluso formar líderes que impulsen la empresa.

Pregunta N°2

¿Conoce usted la Visión de la empresa ESMAR MF?

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Si	4	17.39 %
	No	19	82.60 %
	TOTAL	23	100 %

El 17.39 % de las personas encuestadas conocen la Visión de la empresa ESMAR MF, el 82,60 % refiere no conocer la Visión de la empresa ESMAR MF. De acuerdo al resultado obtenido más de la mitad del personal desconoce la Misión de la empresa, la cual repercutirá en el sentido de pertenencia a la empresa y su aporte a futuro.

Pregunta N°3

¿Conoce usted el objetivo principal de la empresa ESMAR MF?

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Si	4	17.39 %
	No	19	82.60 %
	TOTAL	23	100 %

El 17.39 % de las personas encuestadas conocen el objetivo principal de la empresa ESMAR MF, el 82.60 % indica no tener conocimiento claro de los objetivos de la empresa ESMAR MF. De acuerdo al resultado obtenido más de la tercera parte desconoce los objetivos de la empresa, siendo importante que todos los trabajadores deben identificarse con la empresa, y

sus objetivos que serán importantes para su desarrollo competente como aporte laboral en la empresa ESMAR MF.

Pregunta N°4

¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña en la empresa ESMAR MF?

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	SI	9	39.13 %
	No	14	60.86 %
	TOTAL	23	100 %

El 39.13 % de las personas encuestadas conocen los objetivos del cargo que desempeña en la empresa ESMAR MF, el 60.86 % refiere no conocer los objetivos de su cargo en la empresa ESMAR MF. De acuerdo al resultado obtenido más de la mitad del personal desconoce o no tiene claro los objetivos de su cargo, siendo importante que todos los trabajadores deben tener claro los objetivos y funciones de su área de trabajo.

Pregunta N°5

¿Completo usted algún formulario para ingresar a trabajar a la empresa ESMAR MF?

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Si	2	8.69 %
	No	21	91.30 %
	TOTAL	23	100 %

El 8.69 % de las personas encuestadas lleno el formulario cuando ingreso a trabajar en la empresa ESMAR MF, el 91.30 % refiere no haber llenado ningún formulario cuando ingreso a trabajar a la empresa ESMAR MF. De acuerdo al resultado obtenido la mayoría no tuvo un proceso adecuado a la hora de ingresar a la empresa identificando una falencia en el proceso adecuado de ingreso a la empresa.

De acuerdo a formalidades de la empresa, lo primero que deben hacer las personas que solicitan empleo es llenar un formulario de solicitud, donde especifican los datos personales, formación académica, dirección, teléfono para establecer contactos y otros datos de interés que muchas veces no se detalla en el currículum vitae.

Pregunta N°6

¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada para ingresar a trabajar a la empresa ESMAR MF?

Opiniones	Respuesta	
	Numero	Porcentaje
Publicación	1	4.34 %
Contacto con universidades o instituciones	2	8.69 %
Referencias y recomendaciones	15	65.21 %
Publicación por internet	3	13.04 %
Ascenso	1	4.34 %
Años de antigüedad	1	4.34 %
TOTAL	23	100 %

De todo el personal encuestado, el 4.34% responden que fueron reclutados mediante anuncio en el periódico, el 8.69% por contacto con universidades, el 65.21 por referencias y recomendaciones. Esto nos indica que la mayoría del personal ingreso a través recomendaciones y el 13.04% por publicaciones por Internet.

Pregunta N°7

¿Qué documentos le exigieron al presentarse a la primera entrevista de trabajo?

Opciones	Respuestas	
	Numero	Porcentajes
Currículo vitae	8	34.78%
Certificado de trabajo	10	43.47%
Respaldo de cursos realizados	3	13.04%
Todos los anteriores	2	8.69%
Ninguno	0	0%
TOTAL	23	100%

De acuerdo a los resultados obtenidos el 34.78% presentaron su currículo vitae documentado, el 43.47% presento certificado de trabajo, el 13.04% presento los respaldos académicos. Para la presentación de la documentación a la empresa ESMAR MF, debería entregar al solicitante el formulario de requisitos para optar al cargo, y los respaldos correspondientes al currículo para tener la certeza de que el postulante cumpla con el perfil del puesto y las expectativas requeridas a ocupar el cargo

Pregunta N°8

¿Cuál de las siguientes técnicas de selección rindió para ingresar a la empresa industrial ESMAR MF?

Opciones	Respuestas	
	Numero	Porcentajes

Prueba de conocimiento teórico-practico	16	69.56%
Test Psicológicos	2	8.69%
Entrevista	3	13.04%
Todos los anteriores	2	8.69%
Ninguno	0	0%
TOTAL	23	100%

El 69.56 % de los empleados encuestados señalo que la técnica proporcionada para su selección o ingreso fue la prueba de conocimiento teórico-practico, el 8.69% señalan que presentaron pruebas psicológicas y el 13.04% afirman que se aplicó solo la entrevista. El área de recursos humanos encargada del personal debería cumplir con los requerimientos de contratación es decir implantar pruebas para conocer sus habilidades y destrezas que el puesto exige el mismo puede contribuir al desarrollo de los objetivos de la empresa y garantizar a los postulantes al cargo.

Pregunta N°9

¿Considera usted importante la incorporación de nuevas técnicas para el reclutamiento y selección de personal de la empresa industrial ESMAR MF.?

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Si	14	60.86%
	No	9	39.13 %
	TOTAL	23	100 %

El 60.86% de los Trabajadores consideran importante incorporar nuevas técnicas para el reclutamiento y selección de personal y mejorar así el proceso que actualmente aplica la empresa ESMAR MF., el 39.13% señala innecesario incorporar nuevas técnicas. La percepción del personal de la empresa ESMAR MF., respecto a esta pregunta, demuestra que no están de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente se viene utilizando, este procedimiento informal que viene aplicando la empresa origina consecuencias en el desempeño de sus funciones como: como bajo desempeño, abandono, un clima laboral negativo. Para contar con personal afines al puesto se debería cumplir con las diferentes etapas del procedimiento de reclutamiento y selección de personal, para el logro de los objetivos de la empresa.

Pregunta N°10

¿Está de acuerdo con desarrollar pruebas de conocimientos técnicos y pruebas Psicológicas, acorde al cargo?

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Si	18	78.26%
	No	5	21.73 %
	TOTAL	23	100 %

En la siguiente pregunta el 78.26% indican estar de acuerdo a la aplicación de conocimientos técnicos y pruebas psicológicas de acuerdo al cargo que desempeñan, el 21.73 % refiere no estar de acuerdo con la aplicación de pruebas de conocimientos técnicos y pruebas Psicológicas, acorde al cargo. Por lo cual existe la necesidad de incorporar el proceso adecuado de selección de personal en la empresa industrial ESMAR MF.

Pregunta N°11

¿Qué aptitudes debería poseer un candidato para ocupar el puesto vacante que se presente en la empresa industrial ESMAR MF? (en relación a su área de trabajo)?

Opciones	Respuestas	
	Numero	Porcentajes
Responsabilidad	11	47.82%
Puntualidad	4	17.39%
Trabajo en equipo	6	26.08%
Todos los anteriores	2	8.69%
Ninguno	0	0%
TOTAL	23	100%

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos indicar que el 47.82% creen que la aptitud más relevante para ocupar un puesto vacante es la responsabilidad, el 17.39 % indica que la puntualidad es relevante para ocupar el puesto de trabajo y el 26.08% asevera que el trabajo en equipo es lo más importante.

Pregunta N°12

¿Tiene claro las funciones que desempeña actualmente en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Si	19	82.60%
	No	4	17.39 %
	TOTAL	23	100 %

Podemos concluir que el 82.60 % tiene claro las funciones que desempeña actualmente en la empresa industrial ESMAR MF, el 17.39% no tiene muy claro las funciones en su puesto de trabajo, lo cual indicaría que la mayoría de los trabajadores tiene claro las funciones acorde a su puesto de trabajo.

2.1.5. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA MEMORIA LABORAL

Dentro de la empresa industrial ESMAR MF era necesario la implementación de recursos humanos direccionado al área de psicología organizacional, puesto que no se daba la importancia a factores psicológicos para un mejor desempeño laboral y su adecuada

organización institucional, a continuación, describiremos la organización y planificación de la memoria laboral:

ORGANIZACIÓN DE LA MEMORIA LABORAL

Cuadro # 4

PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5
Se estableció la necesidad de una adecuada SELECCIÓN DE PERSONAL	Revisión y Validación del manual de funciones	Descripción de las habilidades y competencias.	Desarrollo de la selección de personal	Informe final de la selección de personal

En el momento de implementar el área de la psicología, se estableció objetivos *claros* tanto en la organización institucional como en el área de recursos humanos direccionados a poder mejorar la eficiencia y eficacia del personal dentro la empresa.

A continuación, describiremos la planificación de la Selección de personal en la Empresa Industrial ESMAR MF.

PLANIFICACION DE LA MEMORIA LABORAL- SELECCIÓN DE PERSONAL

Cuadro # 5

PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	MOMENTO																				
	21 DIAS																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Necesidad de cubrir un puesto																					

Solicitud de personal																			
Revisión y Recolección de información del puesto sobre el perfil requerido																			
Análisis sobre eventuales candidatos internos, decisión sobre la ejecución de un reclutamiento interno o externo.																			
Preparación de Anuncios de Solicitud de Personal (periódico, internet, convenios institucionales, etc.)																			
Recepción curricular de los postulantes al puesto vacante																			

En el desarrollo de la selección de personal se tomó muy en cuenta el proceso de reclutamiento del personal.

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

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

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

Reclutamiento del personal

Cuadro # 6

TIPO	DEFINICION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RECLUTAMIENTO INTERNO DE	Chiavenato (2011) cubrir vacantes mediante promociones y transferencias. Capitalizando así la inversión hecha en	Método de contratación bastante rápido, de selección breve.	Se reduce considerablemente el número de candidatos, y se limitan a los empleados actuales de la propia empresa.

PERSONAL	reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción	Elemento motivador para los empleados. Percepción que la empresa valora el trabajo bien hecho e influye en la productividad.	Perdida de oportunidad de emplear a trabajadores cualificados de fuera de la empresa.
		Ahorro de tiempo y dinero, pues los candidatos conocen perfectamente el funcionamiento de la empresa y su cultura empresarial.	Si la selección interna no se realiza de manera adecuada, podría provocar en la plantilla un efecto desmotivador y de falta de confianza en la empresa.
RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL	Chiavenato (2011) cuando la organización intenta llenar una vacante con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El cual incide sobre los candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.	Atraer personas con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas.	Tiempo e inversión monetaria costosa.
		Aprovechar las inversiones en formaciones realizadas en otras empresas.	Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.
		Resulta más económico y fácil	Crearía malestar en los empleados de la

		contratar un profesional ya formado, con habilidades específicas.	empresa, por percibir que el personal interno no tendrá oportunidades futuras de desarrollo.
--	--	---	--

Fuente: Chiavetano 2011

Proceso de Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2011) Dentro del proceso de reclutamiento interno, los trabajadores pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos en caso de ascenso (movimiento diagonal), implicando :(pág. 128)

Transferencia de personal.

Ascensos de personal.

Transferencia con ascensos de personal.

Programas de desarrollo de personal.

Planes de carreras para el personal”.

Las fuentes de reclutamiento pueden darse de diferentes maneras: por ascenso de manera lineal u horizontal, la creación de un nuevo puesto dentro de la empresa, renuncia o desvinculación de personal, son factores que nos llevan a tomar la decisión de mover el personal interno de la empresa.

Fuentes de Reclutamiento Externo

Chiavenato (2011): las fuentes de reclutamiento externo son los métodos por medio de los cuales la empresa divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a continuación, expondremos algunos métodos aplicados dentro del reclutamiento externo:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Contactos con universidades, instituciones, etc.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo
- Reclutamiento en internet. (pág. 129)

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

Proceso de Selección de Personal

Cuadro # 7

AUTOR	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN	SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN
Chiavenato (2011)	Se logra con los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos, para proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante	1. Criterios de la organización: la descripción y análisis del puesto o las habilidades requeridas. 2. Perfil de los candidatos que se presentan: se obtiene las aplicaciones de las técnicas de selección.	1. Modelo de colocación: un candidato y un puesto vacante. 2. Modelo de selección: varios candidatos y un solo puesto vacante. 3. Modelo de clasificación: amplio y situacional, varios candidatos y varios puestos vacantes.

Fuente: Chiavenato (2011)

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

Proceso de la selección de personal

- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial
- Aplicación de Pruebas Psicológicas
- Exámenes de selección
- Entrevistas
- Análisis y decisión final

Preparación de Anuncios de Solicitud de Personal

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

- a) Contenido del anuncio.
- b) Denominación del puesto.
- c) La forma del anuncio. (pág. 55-59)

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

2.1.7. ETAPAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

ETAPA 1. RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CURRÍCULUM VITAE Y

FORMULARIO DE POSTULACIÓN

Currículum vitae

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

Análisis de Currículum Vitae y Formulario

Es considerado como la primera etapa de la selección de personal, consiste en la revisión, verificación y posterior selección de los candidatos mediante un método para seleccionar en orden de importancia y eliminar de forma sistematizada los currículos que no posean las características necesarias para aplicar al puesto. Para el análisis de Currículum la información presentada deberá ser clara y concisa, debiendo contener como mínimo la siguiente información:

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

potencial que estén dentro del presupuesto de la empresa.

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

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

Formulario de postulación

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

ETAPA 2. ENTREVISTA DE SELECCIÓN Para continuar con la entrevista se debe considerar y tener la certeza de que el entrevistador posea las aptitudes requeridas y la información necesaria para llevar a cabo la entrevista.

A. Objetivo de la entrevista

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del

puesto.

- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto”.

B. Proceso de la entrevista

Chiavenato (2011) indica: “Las etapas en la entrevista de selección, son:

1. Preparación de la entrevista: El grado de preparación puede variar, pero debe ser suficiente para determinar:

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

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos y características necesarias para ocupar el cargo y comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante, dentro de los cuales se debe tomar en cuenta:

El Ambiente.

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

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

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

3. Terminación de la entrevista: Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada, a la hora de la conclusión de la entrevista se debe considerar estos tres puntos:

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

4. Evaluación del candidato:

Después del proceso de revisión de hojas de vida de los candidatos que quedaron preseleccionados se prosiguió con la entrevista, donde el encargado de recursos humanos evaluó al candidato con preguntas elaboradas, para confirmar los datos de la hoja de vida, las funciones y tareas que realizaba en los trabajos anteriores y otras preguntas que fueron relevantes para el cargo.

Al finalizar la entrevista, se procedió a la evaluación de los candidatos analizando aspectos positivos y negativos de los mismos, y de esta forma adoptar una posición final con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado”.

ETAPA 3. PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA APLICACIÓN DE PRUEBAS

Cuadro # 8

<i>Confiabilidad</i>	<i>Validez de la prueba</i>	<i>Validez de criterio</i>	<i>Validez de contenido</i>
Es aquella que	Se refiere a que tan correctamente es la precisión con la que	Se basa en demostrar que las calificaciones de	Es aquella que contiene una muestra justa de

Produce consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se repite exactamente la misma prueba o con formas equivalentes de ésta.	una prueba, una entrevista, etc. Miden lo que dicen medir o cumplen con la función que pretenden cumplir.	la prueba (predictores) Están relacionadas con La selección de personal y el puesto a ocupar (criterio).	las tareas y las habilidades que en realidad se necesitan para el trabajo en cuestión
---	---	--	---

Fuente: DESSLER, GARY. Administración de recursos humanos.

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

A. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS (CONOCIMIENTOS O CAPACIDADES)

Determinado por Chiavenato (2009) “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. (pág. 154)

En este caso buscamos medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones en el área de metal mecánica, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.

Según Olleros M. (2001) “Miden de forma directa el desempeño en el trabajo, evaluando los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo del puesto. Este tipo de pruebas son muy útiles sobre todo para cargos donde las características principales que se requieren son de un nivel de conocimientos teóricos y prácticos muy alto. (pág. 120)

En las pruebas técnicas, las preguntas van orientadas a las funciones o tareas más cotidianas e importantes del cargo. Para la elaboración de este tipo de pruebas se contó con la participación de expertos en el área, como ser el asistente técnico.

A continuación, se describirá las siguientes técnicas operativas:

OBSERVACIÓN DIRECTA

El análisis de cada cargo se realizó observando separadamente al operario delegado de la máquina en pleno ejercicio de sus actividades Mientras se analizaba las tareas que el realizaba y su desempeño por orden de trabajo.

La implementación de este método de investigación resulto ser el más oportuno ya que este no interfirió en la labor del operario, además este trabajo de forma pasiva y por el contrario era el analista del cargo quien recopilaba la mayor información de forma dinámica.

ENTREVISTA DIRECTA

Se diseño una entrevista oral por parte del encargado de la selección de personal al operario del puesto de trabajo, esta debía ser bien estructurada con preguntas directas y abiertas para recopilar la mayor información acerca de aspectos del cargo, secuencias, habilidades necesarias, niveles de formación y experiencia en el puesto.

La entrevista estructurada fue muy útil ya que ésta proporcionó el mayor rendimiento en análisis, además el entrevistado como el analista del cargo participaban de manera activa y dinámica

B. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS (INTELIGENCIA MECANICA Y APTITUD)

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

LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS UTILIZADOS FUERON LAS SIGUIENTES:

➤ ***PARA EL AREA DE MAQUINADO Y SOLDADURA***

D.A.T. (Test de Aptitudes Diferenciales)

La batería fue diseñada para medir la capacidad de las personas para aprender o para actuar eficazmente en un cierto número de áreas, así como para evaluar el potencial de una persona o candidato a un puesto de trabajo. Presenta la ventaja de poder ser aplicado en forma total o parcial.

El Test de Aptitudes Diferenciales se utiliza para medir la capacidad que posee una persona en diferentes áreas de sus habilidades; es por ello que se considera una prueba de “potencia”.

Es una prueba que evalúa las siguientes Aptitudes: Verbal, Numérica, Razonamiento Abstracto, Espacial, Mecánica y Perceptiva.

- **Razonamiento Verbal (RV)**

Esta prueba permite medir la capacidad de la persona para entender conceptos formulados en palabras, así como la capacidad para abstraer conceptos o generalizar y pensar en forma constructiva.

- **Numérica (N)**

Aquí se evalúa la comprensión de las relaciones numéricas y la facilidad para manejar conceptos numéricos. Ofrece una medida de la capacidad del sujeto para razonar con números, maneja relaciones un número y trabaja con materiales cuantitativos.

- **Razonamiento Abstracto (RA)**

Tiene como objetivo evaluar la parte no verbal de la capacidad de razonamiento. En esta prueba, el sujeto debe descubrir que principios rigen la transformación de la figura, y demostrar esa comprensión designando el diagrama que lógicamente debe seguir a la serie.

- **Razonamiento Mecánico (RM)**

Esta prueba cuenta con ilustraciones donde se muestran situaciones mecánicas, acompañadas por una pregunta hecha en términos simples. Los ítems son presentados en función de mecanismos sencillos y encontrados frecuentemente en la vida cotidiana.

- **Relaciones Espaciales (RE)**

Se mide la capacidad del sujeto para manejarse con materiales concretos mediante visualizaciones. La tarea se relaciona con cómo se verían ciertos objetos si se organizaran y se los hiciera girar.

- **Velocidad o Exactitud Perceptiva (VP)**

Esta tiene como finalidad evaluar la rapidez de respuesta del sujeto en una tarea perceptual sencilla. El sujeto examinado aquí debe fijarse en las combinaciones marcadas en el cuadernillo del test, y después buscar la misma combinación en un grupo de varias similares, impresas en la hoja de respuestas

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS

D.A.T. (Test de Aptitudes Diferenciales)

Es una prueba que evalúa las siguientes Aptitudes: Verbal, Numérica, Razonamiento Abstracto, Espacial, Mecánica y Perceptiva.

Cuadro # 9

AREA	CENTIL	CATEGORIA
Razonamiento Verbal (RV)	60	Superior al promedio
Numérica (N)	30	Inferior al promedio

Razonamiento Abstracto (RA)	50	Promedio
Razonamiento Mecánico (RM)	60	Superior al promedio
Relaciones Espaciales (RE)	60	Superior al promedio
Velocidad o Exactitud Perceptiva (VP)	40	Inferior al promedio

INTERPRETACION

Razonamiento Verbal (RV)

En esta área el trabajador pertenece a la categoría superior al promedio, en esta prueba es superior la capacidad de la persona para entender conceptos formulados en palabras, así como la capacidad para abstraer conceptos o generalizar y pensar en forma constructiva.

Numérica (N)

La siguiente categoría pertenece a inferior al promedio, puesto que aquí se evalúa la comprensión de las relaciones numéricas y la facilidad para manejar conceptos numéricos y existe una deficiencia en la medida de la capacidad del sujeto para razonar con números y trabaja con materiales cuantitativos.

Razonamiento Abstracto (RA)

Al analizar los resultados de esta categoría podemos referir que tiene un nivel promedio el cual tiene como objetivo evaluar la parte no verbal de la capacidad de razonamiento. En esta prueba, el sujeto debe descubrir que principios rige la transformación de la figura, y demostrar esa comprensión designando el diagrama que lógicamente debe seguir a la serie.

Razonamiento Mecánico (RM)

Esta prueba la categoría que demostraron fue la superior al promedio, esta cuenta con ilustraciones donde se muestran situaciones mecánicas, acompañadas por una pregunta hecha en términos simples. Los ítems son presentados en función de mecanismos sencillos y encontrados frecuentemente en la vida cotidiana.

Relaciones Espaciales (RE)

En esta categoría alcanzaron el desempeño superior al promedio, esta mide la capacidad del sujeto para manejarse con materiales concretos mediante visualizaciones. La tarea se relaciona con, cómo se verían ciertos objetos si se organizaran y se los hiciera girar.

Velocidad o Exactitud Perceptiva (VP)

En la siguiente categoría estuvo por debajo del promedio, esta tiene como finalidad evaluar la rapidez de respuesta del sujeto en una tarea perceptual sencilla. El sujeto examinado aquí debe fijarse en las combinaciones marcadas en el cuadernillo del test, y después buscar la misma combinación en un grupo de varias similares, impresas en la hoja de respuestas.

Integración de los resultados

Mayor puntaje en razonamiento verbal, razonamiento mecánico y relaciones espaciales.

Menor puntaje en la parte numérica y en velocidad o exactitud perceptiva.

➤ PARA EL AREA DE DISEÑO Y ENSAMBLADO DE LAS MAQUINAS

(En esta área no se aplicaron las pruebas ya que no se incorporó personal)

➤ Test de matrices Progresivas RAVEN

Nombre de la prueba: El Test de Matrices Progresivas, Escala General de Raven

Objetivo: se trata de una prueba no verbal que tiene como objetivo medir el coeficiente intelectual o el factor G de inteligencia.

Material: 60 láminas de matrices progresivas, lápiz y una hoja de respuestas para medir los resultados.

Administración: se pide a la persona que va a realizar el test de Raven que analice la matriz que se le presenta y que escoja una de las opciones que mejor encaje en el hueco que se observa en cada matriz, tanto de manera horizontal como vertical.

Respuestas: cada respuesta correcta es un punto, siendo 0 la puntuación mínima y 60 la máxima.

Láminas: el test de Raven contiene 60 láminas para responder.

Fiabilidad y validez: los índices de fiabilidad y validez superan los valores estipulados para considerarse un test correcto, por lo que su puntuación es extrapolable a la población y mide exactamente aquello que pretende medir.

El test de Raven es un test de capacidad intelectual (habilidad mental general).

Es un instrumento destinado a medir la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por analogía con independencia de los conocimientos adquiridos, informa acerca de la capacidad presente del examinado para la actividad intelectual en el sentido de su más alta claridad de pensamiento en condiciones de disponer de tiempo ilimitado.

La forma de administración puede ser individual o colectiva a grupos de hasta 100 sujetos, en tiempo de administración oscilan entre 30 y 60 minutos y el conjunto de los resultados es fácil y ágil, se efectúa en breves minutos.

➤ **Test de Creatividad- Basado en el test de Torrence**

Objetivo

El objetivo de la prueba es valorar la creatividad de una persona según cuatro criterios básicos:

Fluidez: capacidad para producir varias y diversas ideas, se valora por la cantidad de respuestas.

Flexibilidad: capacidad para ver y abordar situaciones similares de formas diferentes, se valora analizando la cantidad de respuestas diferenciadas.

Elaboración: Capacidad para producir detalles complementarios a la idea principal, se valora a lo diverso y completa que resulta la descripción.

Originalidad: Capacidad para producir respuestas poco frecuentes (en el entorno), se valora en base a lo diferente que es la percepción o idea respecto de otra del entorno.

Este test está basado en el conocido Test de creatividad de Torrance (1960), para ello debe realizar tres tareas gráficas y tres verbales.

La idea es que cada persona complete los ejercicios de la manera que se le ocurra y le parezca diferente a como lo haría cualquier otra persona.

Hay un límite máximo de tiempo para completar el ejercicio, que es de 30 minutos, aproximadamente 5 minutos por ejercicio.

No hay respuestas correctas ni incorrectas, este ejercicio solo sirve para medir la creatividad.

ETAPA 4. INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS

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

Una vez terminadas las pruebas, se confirmó los antecedentes y referencias laborales de los candidatos, para evitar observaciones posteriores en la información,

La elaboración de las preguntas al momento de consultar las referencias fue concreta y tratando de recopilar la mayor cantidad de información posible.

ETAPA 5. ENTREVISTA FINAL

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

Concluida las evaluaciones y las pruebas, se obtuvo toda la información, en esta entrevista, se necesitó la participación de los encargados del área relacionada al cargo, donde se hizo las debidas recomendaciones del personal idóneo para cubrir el puesto vacante, esta tuvo que ser analizado y evaluado para poder tomar una decisión en favor de la empresa.

ETAPA 6. ANALISIS FINAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

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

El departamento de recursos humanos entrego el informe final de las evaluaciones, e inserto las conclusiones y recomendaciones de cada candidato para ocupar el puesto vacante. La decisión final de contratación del candidato, fue exclusiva del gerente general de la empresa.

INFORME FINAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El departamento de recursos humanos entrego el informe final de las evaluaciones, donde se insertó las conclusiones y recomendaciones de cada candidato analizando las capacidades y competencias desarrollados dentro del proceso de selección de personal para ocupar el puesto vacante. La decisión final de contratación del candidato, fue exclusiva del área solicitante y del gerente general.

2.1.8. REVISIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

También se revisó y mejoro el manual de funciones coordinada conjuntamente con el gerente general para poder desarrollar una organización y desarrollo de las funciones de los

empleados de la empresa, a su vez se apoyó para cubrir las necesidades y requerimientos del personal dentro la empresa.

Puntos a evaluar en el manual de funciones:

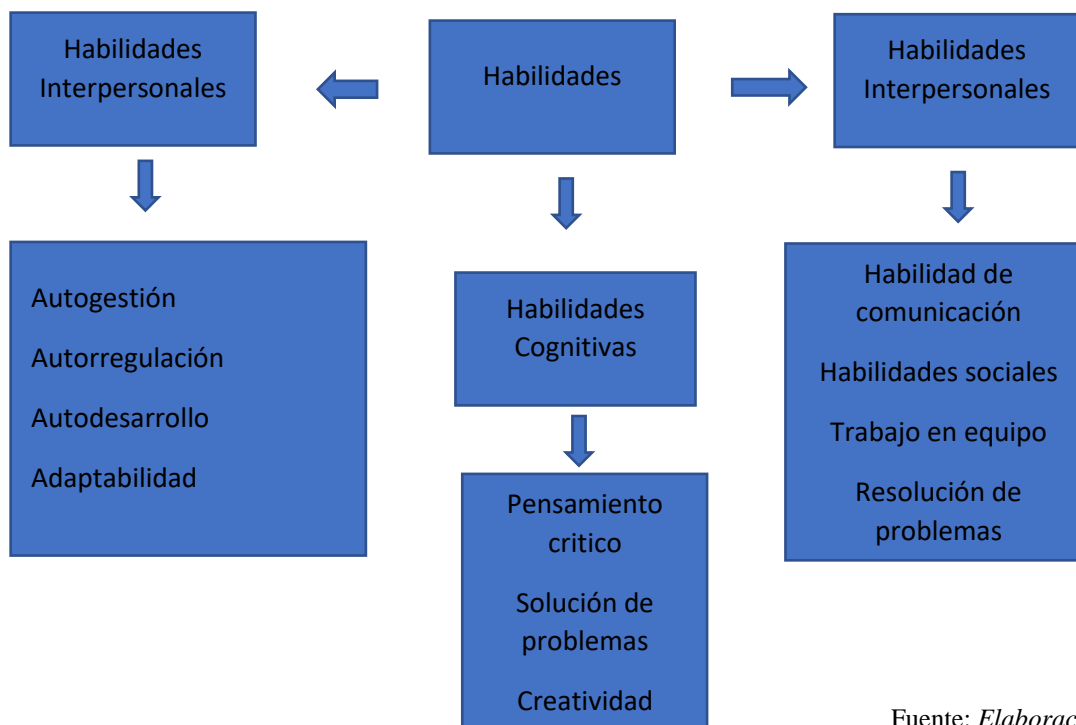
Competencias Figura # 1



Fuente: *Elaboración propia*

Habilidades

Figura # 2



Fuente: *Elaboración propia*

Los manuales de funciones, exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los cargos de la empresa. También describen las competencias mínimas que se requieren en cada uno de ellos.

En el manual de funciones se establecieron competencias, habilidades y rasgos de personalidad, fundamentales en la identificación de las cualidades y las actitudes del recurso humano con relación a su perfil laboral.

Para el análisis en las actividades del trabajador en su puesto de trabajo se intentó recopilar la mayor información posible realizando una descripción escrita de las tareas que el empleado ejecutaba para fabricar una pieza, a través de la observación directa, la cual proporcionó en gran medida el material informativo necesario para el análisis y elaboración de los manuales de procedimientos. Por su parte, los resultados de las entrevistas desarrolladas permitieron investigar el desarrollo de las funciones, así como conocer las fortalezas, debilidades y hasta inconformidades de los trabajadores con relación a sus obligaciones.

Entre las fortalezas se halló la estructura flexible y dinámica de la empresa industrial ESMAR MF en respuesta a períodos intensos de fabricación de máquinas, es decir se encontró que por lo menos la mitad de los trabajadores manejaban más de un equipo, y los puestos de trabajo en donde se requería menor responsabilidad y formación técnica eran rotatorios sin importar el proceso, claramente para actuar como un organismo cambiante y aprovechar oportunamente los recursos de tiempo, espacio, capital y el humano.

Por otro lado, entre las grandes dificultades encontradas está el método de repuesta inadecuado a cambios en la estructura de los procesos, ya que gran parte del tiempo los trabajadores se rotan entre procesos para intensificar la producción en uno de éstos en específico dependiendo de las necesidades puntuales de fabricación de la jornada, generando esto un vacío en otros procesos de especial importancia, lo que a su vez genera

una cadena de incumplimiento de entregas, inconformidad en los clientes, y estrés en los trabajadores debido a las altas cargas de responsabilidad y presión ejercidas.

A su vez, la carencia de una definición clara de las funciones de cada uno de los trabajadores ocasiona un evidente desbalanceo en la carga laboral, generando una desproporción entre las operaciones que realiza un trabajador con respecto a otro, aun perteneciendo al mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. Adicional a esto, la inoperancia sobre el organigrama de la empresa, y la constante violación del conducto regular para la emisión de ordenes en la empresa, desencadena un clima laboral inadecuado en la organización, generando no solo estados de inconformidad y confusión en los operarios quienes frente a la disyuntiva de elegir entre la orden de su jefe inmediato o la del jefe de su jefe, terminan siendo los más perjudicados frente a esta evidente rivalidad entre la gerencia y la jefatura de producción de la empresa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal, una Identificación del cargo es una descripción escrita y los tipos de tarea que incluyen.

El título del puesto. Es importante la selección del título del puesto. En primer lugar, el título del cargo le da importancia psicológica y de estatus al empleado.

El título del puesto también debe indicar el nivel relativo que ocupa quien lo tiene en la jerarquía de la empresa.

Sección de identificación del cargo. Incluye temas como la ubicación departamental del puesto, la persona con la que reporta quien lo ocupa y la fecha en que se revisó por última vez su descripción.

Funciones del cargo: Contiene las funciones y las responsabilidades que cada trabajador

tiene.

Permite medir los límites del trabajador, constituye la esencia del cargo.

Perfil del cargo: También, llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.

DESCRIPCIÓN DE LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Análisis de las competencias

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas empresas toman como referencia. Es importante distinguir dos tipos de competencias:

a) Competencias de carácter específico de un determinado puesto de trabajo o función laboral:

- 1.- Capacidad para aprender.
- 2.- Adaptación al cambio,
- 3.- Creatividad e innovación,
- 4.- Trabajo en equipo,
- 5.- Visión de futuro.

b) Competencias de carácter más amplios o transversales: Comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores.

Las principales competencias transversales demandadas son:

1.- Instrumentales:

- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de organización y planificación.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.

2.- Personales:

- Trabajo en equipo.
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinario
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Razonamiento crítico.
- Compromiso ético.

3.- Sistémicas:

- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones.
- Creatividad.

- Liderazgo.

A continuación, expondremos el manual de funciones revisado de la Empresa Industrial ESMAR MF

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	Revisión	00
	Fecha	Junio 2023
	Cargo	Gerente
	N.- de Cargos	1
	Nivel organizacional	No Aplica
	Dependencia	Administrativa
	Jefe Inmediato	No Aplica
FUNCIONES DEL CARGO	<p>Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurídico.</p> <p>Supervisar y actuar en función del buen funcionamiento de los servicios,</p> <p>Supervisar en coordinación con Recursos Humanos el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de sus obligaciones salariales.</p> <p>Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.</p> <p>Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa en coordinación con el asesor contable.</p>	

	<p>Vigilar, controlar y aprobar gastos y asegurar el uso adecuado de los recursos.</p> <p>Resolver problemas administrativos y de funcionamiento.</p> <p>Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p> <p>Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</p> <p>Supervisar y asistir a charlas de seguridad</p>	
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	<p>Estudios</p>	<p>Profesional en Administración de empresas, Administración Pública o Administración Industrial.</p>
	<p>Experiencias</p>	<p>Mínimo un año de experiencia relacionada con el cargo gerencial.</p>
	<p>Conocimiento</p>	<p>Planificación estratégica. Administración de recursos humanos, materiales y financieros</p>
	<p>Habilidades y Competencias</p>	<p>Emprendedor</p> <p>Trabajo en equipo y liderazgo.</p> <p>Excelente presentación personal.</p> <p>Amabilidad y discreción.</p> <p>Redacción y fluidez oral.</p> <p>Trabajo bajo presión.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Capacidad de análisis.</p>

<p><i>Aprobación Gerencia</i></p>	<p><i>Visto bueno de Recursos humanos</i></p>
-----------------------------------	---

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	Revisión	00
	Fecha	Junio 2023
	Cargo	Departamento Comercial
	N.- de Cargos	1
	Nivel organizacional	Asistencial
	Dependencia	Administrativa
	Jefe Inmediato	Gerente
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias de mercadeo y venta en coordinación con la gerencia. - Dirigir y supervisar el proceso de gestión comercial. - Hacer seguimiento a las ofertas, presentar informe semanal a la gerencia. - Presentar informe mensual de ventas y proyección de venta. - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos. - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la 	

	<p>empresa.</p> <p>- Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</p>	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Profesional universitario en Psicología, Administración, Arquitectura, economía, o carreras afines.
	Experiencias	2 años de experiencia en el cargo, en empresas del sector metalmecánico.
	Conocimiento	Ventas, marketing, promociones, publicidad, licitaciones, presupuestos y costos.
	Habilidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> -Excelentes relaciones interpersonales con clientes interno y externos. - Liderazgo para gestión de procesos. - Excelente presentación personal. - Trabajo en equipo.
<i>Aprobación Gerencia</i>		<i>Visto bueno de Recursos humanos</i>

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	Revisión	00
	Fecha	Junio 2023
	Cargo	Departamento de Recursos Humanos
	N.- de Cargos	1
	Nivel organizacional	Asistencial
	Dependencia	Administrativa
	Jefe Inmediato	Gerencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. - Tramitar el ingreso y retiro de todo el personal de La Empresa Industrial ESMAR MF (contratos de trabajo, afiliaciones a seguridad social, terminaciones de contrato de trabajo). - Mantener actualizadas las hojas de vida de los trabajadores. - Liquidar la seguridad social y enviar informe a contabilidad para pago. - Emitir y confirmar referencias laborales. - Controlar y Supervisar en coordinación con el jefe de Taller el ingreso y cumplimiento del horario de trabajo del personal operativo. - Reportar y radicar novedades de ingreso y retiro, accidentes de trabajo a las diferentes entidades y por los medios correspondientes - Supervisar la liquidación y el pago de la nómina de todos los trabajadores 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la inducción de los trabajadores y la implementación de capacitaciones acorde a las necesidades de cada área. - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos. - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. - Supervisar, gestionar, coordinar y desarrollar capacitaciones en temas de salud ocupacional y seguridad industrial 	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Profesional en Psicología, Administración de empresas o Administración Industrial, o en Carreras afines.
	Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> -Mínimo 12 meses como profesional -Coordinador o encargado de Recursos Humanos
	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Administración de recursos Humanos - Aplicación de pruebas psicológicas. - Entrevistas. - Manejo de herramientas informáticas. - Conocimiento de la ley general del trabajo -Manejo de estrategias de motivación y desarrollo personal

	<p>Habilidades y Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Excelentes relaciones interpersonales. - Capacidad para trabajar en equipo. - Excelente presentación personal. - Capacidad de trabajo bajo presión. - Capacidad de análisis.
<p><i>Aprobación Gerencia</i></p>		<p><i>Visto bueno de Recursos humanos</i></p>

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	Revisión	00
	Fecha	Junio 2023
	Cargo	Área de contabilidad
	N.- de Cargos	1
	Nivel organizacional	Asistencial
	Dependencia	Administrativa
	Jefe Inmediato	Gerente
FUNCIONES DEL CARGO	<p>-Elaboración y contabilización de toda la documentación contable (facturación clientes, comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso y notas contables).</p> <p>- Elaboración de conciliaciones bancarias.</p> <p>- Actualizar la información financiera para las entidades bancarias y para la gerencia, cuando éstos lo requieran.</p> <p>- Contabilización de cuentas por pagar y entrega de reporte y soportes para pago a proveedores al Auxiliar administrativo, cada fin de mes.</p> <p>- Entregar a la gerencia un reporte mensual de Costos por Ordenes de Trabajo.</p> <p>- Supervisar y controlar los registros en los libros contables. Mayor y Balance, Inventario y Balance, y Diario Legal.</p> <p>- Liquidación impuestos y entregar a la gerencia para aprobación y pago.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos. - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. - Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo 	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Profesional en Contaduría Pública
	Experiencias	Mínimo 1 año de experiencia en este cargo en empresas metalmecánicas
	Conocimiento	Causación de nómina. <ul style="list-style-type: none"> - Estados financieros. - Legislación vigente en materia contable y tributaria. - Conciliaciones Bancarias
	Habilidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> -Excelentes relaciones interpersonales. - Capacidad para trabajar en equipo. - Excelente presentación personal. - Capacidad de análisis. - Reservado, discreto y de confianza.

<p><i>Aprobación Gerencia</i></p>	<p><i>Visto bueno de Recursos humanos</i></p>
-----------------------------------	---

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	<i>Revisión</i>	00
	<i>Fecha</i>	Junio 2023
	<i>Cargo</i>	Secretaria
	<i>N.- de Cargos</i>	1
	<i>Nivel organizacional</i>	Asistencial
	<i>Dependencia</i>	Administrativa
	<i>Jefe Inmediato</i>	Gerencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> -Agilizar y facilitar el trabajo de la gerencia. - Asistir a reuniones y redactar informes. - Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar los documentos y correspondencias de manejo de la gerencia. - Elaborar toda la correspondencia, informes, circulares y documentos en general que deba producir la Gerencia. - Recibir, atender y tramitar respuestas a peticiones, quejas y reclamos de los clientes. - Controlar y supervisar la utilización de los fondos. - Liquidar y pagar la nómina y liquidaciones de contrato de trabajo, en coordinación con recursos humanos. - Manejo de caja menor. - Manejo de cartera. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a clientes interno y externo. - Manejo de Pago a proveedores en coordinación con el asistente contable y con la aprobación de la gerencia. - Administrar el proceso de compra en coordinación con la gerencia. - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos. - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. - Asistir a charlas de seguridad. 	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Secretariado Ejecutivo
	Experiencias	Mínimo un año de experiencia en el cargo.
	Conocimiento	Contables y de software contable. <ul style="list-style-type: none"> - Cartera. - Manejo y dominio de software (WORD, EXCEL)
		Excelentes relaciones interpersonales. <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar en equipo.

	Habilidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente presentación personal. - Capacidad de análisis. - Dominio de sí mismo. - Empatía.
<i>Aprobación Gerencia</i>		<i>Visto bueno de Recursos humanos</i>

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	Revisión	00
	Fecha	Junio 2023
	Cargo	Jefe de taller
	N.- de Cargos	1
	Nivel organizacional	Operativo
	Dependencia	Producción
	Jefe Inmediato	Gerente
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar y supervisar el desarrollo de todas las actividades de producción en el taller. - Promover y liderar con el apoyo de la gerencia procedimientos de mejora continua que permita la optimización de tiempos y recursos. - interpretar planos. - Gestionar los programas y políticas de salud ocupacional. -Generar conciencia en el personal de Trabajo Seguro. - Resolver anomalía que afecten el curso normal y la calidad de los trabajos, y en caso de no estar en sus manos poder dar solución, informar a quien considere pueda hacerlo (gerencia y/o Recursos Humanos). - Supervisar el orden y aseo en el taller durante y finalizada la jornada laboral. - Coordinar las charlas de seguridad. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir y aceptar ordenes de la gerencia, en temas que propongan por el mejoramiento de los diferentes procesos en taller. - Realizar tareas que le sean asignadas por la gerencia y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. - Cumplir y supervisar en el área de taller el cumplimiento al reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. 	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Profesional o técnico en Ingeniería industrial o afines.
	Experiencias	Mínimo 2 años de experiencia en este tipo de cargos.
	Conocimiento	En el área DE METAL MECANICA
	Habilidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de personal - Liderazgo. - Toma de decisiones - Buenas relaciones interpersonales - Capacidad de análisis. - Capacidad para trabajar en equipo. - Excelente presentación personal - Capacidad para trabajar bajo presión.

<p><i>Aprobación Gerencia</i></p>	<p><i>Visto bueno de Recursos humanos</i></p>
-----------------------------------	---

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	<i>Revisión</i>	00
	<i>Fecha</i>	Junio 2023
	<i>Cargo</i>	Área de Ensamblado de las maquinas
	<i>N.- de Cargos</i>	Indefinido
	<i>Nivel organizacional</i>	Operativo
	<i>Dependencia</i>	Producción
	<i>Jefe Inmediato</i>	Jefe de taller
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretar planos. - Trazar, cortar y preparar materiales (Planchas, Perfiles, tuberías, etc.) - Verificar tolerancia para aplicaciones de soldadura. - Determinar cantidades de materiales y accesorios requeridos para el desarrollo de un trabajo específico. - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos. - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. - Recibir y aceptar órdenes del jefe de taller. 	

	-Asistir a charlas de seguridad.	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de interpretación de planos - Soldadura básica (opcional) - Trazado y desarrollo en planchas y tubería.
	Experiencias	Mínimo 12 meses de experiencia técnica en fabricación, armado y montajes de máquinas industriales.
	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretación de planos - Procesos de soldadura. - Trazo, corte armado, soldadura y manejo de armado, y limpieza de estructuras metálicas
	Habilidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones interpersonales - Capacidad de análisis. - Capacidad para trabajar en equipo. - Buena presentación personal - Capacidad para trabajar bajo presión.

<p><i>Aprobación Gerencia</i></p>	<p><i>Visto bueno de Recursos humanos</i></p>
-----------------------------------	---

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	Revisión	00
	Fecha	Junio 2023
	Cargo	Soldador
	N.- de Cargos	Indefinido
	Nivel organizacional	Operativo
	Dependencia	Producción
	Jefe Inmediato	Jefe de taller
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> -Preparación de equipo para el desarrollo de labor asignada - Selección de soldadura adecuada para el trabajo - Soldar prefabricaciones y fabricaciones. - Interpretar planos. - Mantenimiento de los equipos en uso - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos. - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. - Asistir a charlas de seguridad. 	

PERFIL DEL CARGO	Estudios	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico en Mecánica Industrial -Técnico en soldadura, Arco normal, TIC, MIG MAG.
	Experiencias	<p>Mínimo 12 meses en construcción y montajes industriales. Para soldaduras MIG, MAG y TIC Tubos de acero al carbono, mínimo 6 meses.</p>
	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -interpretación de planos - Normas de seguridad industrial. - Mantenimiento de equipos de soldadura.
	Habilidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones interpersonales. - Capacidad de análisis. - Capacidad para trabajar en equipo.

		<ul style="list-style-type: none"> - Buena presentación personal. - Capacidad para trabajar bajo presión
<i>Aprobación Gerencia</i>		<i>Visto bueno de Recursos humanos</i>

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	Revisión	00
	Fecha	Junio 2023
	Cargo	Tornero
	N.- de Cargos	Indefinido
	Nivel organizacional	Operativo
	Dependencia	Producción
	Jefe Inmediato	Jefe de taller
FUNCIONES DEL CARGO	<p>-Mecanizar piezas de formas geométricas y complejas mediante la eliminación de material por desprendimiento de viruta en una maquina con alta velocidad de desempeño y exactitud, para la fabricación de piezas en el área metal mecánica</p> <p>- Selección la maquina adecuada para el trabajo</p> <p>- Transformar la materia prima de acuerdo al protocolo de diseño, dimensionado, acabado y las especificaciones que el cliente sugiera</p> <p>- Interpretar planos.</p> <p>- Mantenimiento de los equipos en uso</p> <p>- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.</p> <p>- Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. - Asistir a charlas de seguridad. 	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico en Mecánica Industrial -Técnico en tornería -Técnico en Maquinado
	Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 12 meses en el área de tornería industrial. -Manejo de torno, fresadoras y taladros radiales
	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -interpretación de planos - Normas de seguridad industrial. - Mantenimiento de equipos de Tornería.
	Habilidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones interpersonales. - Capacidad de análisis. - Capacidad para trabajar en equipo. -Instructivos en el manejo de la maquinaria

		<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de Planos de dimensionado y diseño de la pieza - Capacidad para trabajar bajo presión
<p><i>Aprobación Gerencia</i></p>		<p><i>Visto bueno de Recursos humanos</i></p>

	EMPRESA INDUSTRIAL ESMAR MF	
IDENTIFICACION DEL CARGO	Revisión	00
	Fecha	Junio 2023
	Cargo	Ayudante de Soldadura y Tornería
	N.- de Cargos	Indefinido
	Nivel organizacional	Operativo
	Dependencia	Producción
	Jefe Inmediato	Jefe de taller
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> -Corte de piezas que se requieran para el desarrollo de un trabajo específico - Quitar la escoria o rebaba de las piezas soldadas. - Pulir las piezas - Vigilar el buen funcionamiento de las máquinas. - Ayudar en el montaje de las estructuras - Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos. - Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. - Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. - Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. - Asistir a charlas de seguridad. 	

PERFIL DEL CARGO	Estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Ser bachiller - Estudios de metalmecánica (opcional)
	Experiencias	Mínimo 6 meses de experiencia en el cargo.
	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Normas y procedimientos de maquinarias en metalmecánica. - Manejo de herramientas.
	Habilidades y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones interpersonales. - Capacidad para trabajar en equipo. -Ser proactivo en bien de la empresa. - Capacidad para trabajar bajo presión
<i>Aprobación Gerencia</i>		<i>Visto bueno de Recursos humanos</i>

2.1.9. CONCLUSIONES

Se asume que no todos los trabajadores tienen conocimiento específico de cuál es la misión, visión, objetivos o el propósito de la empresa industrial ESMAR MF es importante valorar estos puntos, porque el trabajador tiene que sentirse identificado con la empresa, siendo esto un estimulante para fortalecer su compromiso con su trabajo y con la entidad y conlleve a cumplir el objetivo principal de la institución.

Siendo la empresa industrial ESMAR MF una empresa que brinda servicios en el área de metal mecánica, es necesario que cuente con personal idóneo y calificado, para que el usuario o cliente pueda sentirse satisfecho con el servicio y que su percepción sea positiva.

A momento de efectuar publicaciones para reclutar nuevo personal, su modelo no se basa en un perfil del puesto y no proporciona a los postulantes un Formulario de postulación, siendo una herramienta importante donde se puede recabar información concisa. Esto ocasiona demoras en la revisión de los currículos, porque no cumple satisfactoriamente las exigencias del cargo. En la actualidad el área de recursos humanos de la empresa industrial ESMAR MF viene utilizando con mucha frecuencia la técnica de selección de la entrevista siendo una técnica significativa pero no la más efectiva y no contempla otras pruebas como; pruebas de conocimientos, inteligencia y simulación, para seleccionar al nuevo personal, los cuales son igual o más importantes que la entrevista, los cuales nos permitan conocer acerca de la capacidad, personalidad, aptitud y en determinada medida asegurando el buen desempeño del candidato.

No existe un archivo de personal elegible que permita solucionar necesidades emergentes de la empresa industrial ESMAR MF que con regularidad suelen presentarse. Al no contar con un plan de Reclutamiento y Selección de Personal, se presentan falencias con el permanente movimiento de personal, desmotivación, bajo desempeño laboral y bajo clima laboral, que no satisfacen las necesidades del personal que trabaja actualmente dentro la empresa.

2.1.10. RECOMENDACIONES

- Se propone al Área de Recursos Humanos de la empresa industrial ESMAR MF implantar este plan de reclutamiento y selección de personal y encontrar a las personas adecuadas e idóneas que tengan las habilidades y conocimientos que los diversos puestos necesitan, este plan será de gran apoyo para mejorar algunas falencias que va suscitando, mismos que evitarán en gran medida el riesgo de contratar a personal con antecedentes negativos y que no reúna las características requeridas para el puesto vacante.
- Es necesario que el Área de Recursos Humanos trabaje bajo un diseño establecido de una descripción del perfil de puesto, acorde al cargo vacante para realizar una convocatoria optima, lo cual permitirá mejorar la estructura del proceso de reclutamiento y por ende el de selección de personal de nuevos miembros de acuerdo a los objetivos del área solicitante.
- Se recomienda aplicar el nuevo formato de convocatoria que vaya acorde al perfil del puesto, especificando sus generalidades que el postulante, deba cumplir como: experiencia en el campo laboral, curso de capacitación, título profesional, técnico medio, etc., acompañado del currículum vitae adjunto la documentación de sustento.
- Es importante acompañar a las entrevistas con pruebas psicométricas y pruebas psicotécnicas (conocimientos o capacidades). La aplicación de pruebas nos dará ideas más claras para predecir el comportamiento. Para asegurarse de tener al mejor personal, es importante evaluar todos sus aspectos y considerar no sólo la situación pasada y actual, sino la posibilidad de crecimiento y el potencial que presenta. Es importante comprender que el candidato que entra no sólo va a suplir una necesidad actual, sino que tiene que cumplir con las necesidades futuras de la empresa.
- Los resultados que arrojen las pruebas nos permiten conocer los potenciales de los candidatos, pudiendo reducir las brechas entre el perfil ideal y el perfil actual. Así no sólo se considera la experiencia actual, sino también su capacidad de aprendizaje y de desarrollar nuevas competencias.

- El área de Recursos Humanos al momento de incorporar nuevos trabajadores deberá entregar información y capacitación a los trabajadores sobre la Misión, Visión y Objetivos de la empresa. Así también crear una cultura laboral de conciencia en todo el personal de la empresa industrial ESMAR MF sobre la integración, comunicación, el cumplimiento de los objetivos y generar compromiso laboral y compromiso organizacional con la entidad.

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

2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES Y TAREAS

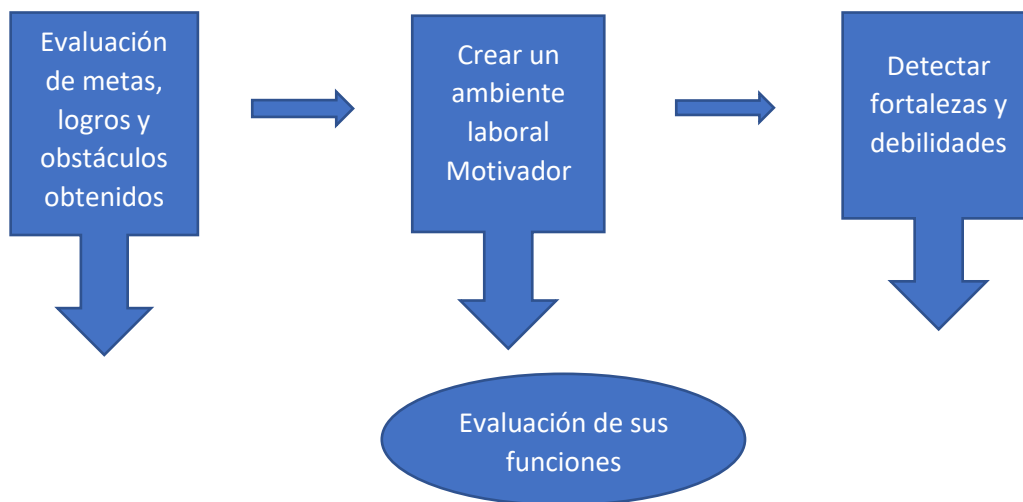
2.2.1. Funciones

- En primera instancia se realizó procesos de análisis en su comportamiento desde distintos aspectos para poder hacerle un diagnóstico institucional, para lo cual se incursiono en la supervisión del personal tanto en la evaluación de sus funciones, el desempeño en la empresa, el seguimiento y desarrollo del personal.

Supervisión de personal

Primeramente, se procedió a la evaluación de metas, logros y obstáculos obtenidos, posteriormente se procedió a crear un ambiente motivador y para finalizar se pudo detectar las fortalezas y debilidades de del personal, de esta forma nos ayudó a poder evaluar las funciones del personal.

Figura # 3

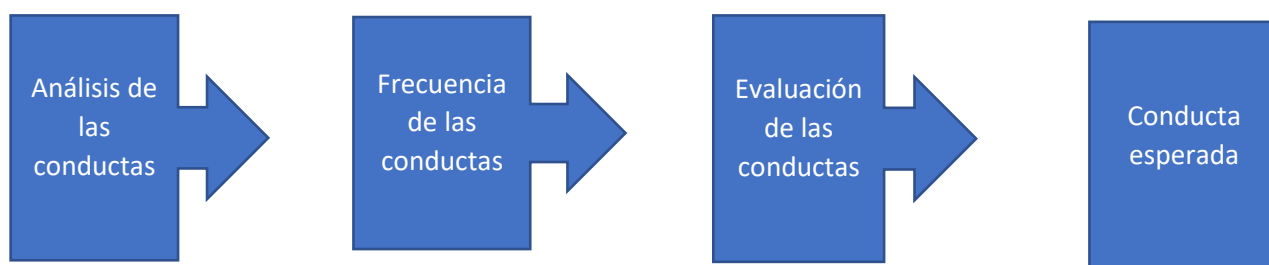


Fuente: *Elaboración propia*

Las actividades de supervisión del personal se realizan al inicio, durante el proceso y al término de los trabajos. Se rigen por la atención de los procesos técnico- administrativos con carácter preventivo y/o correctivo. No obstante, la supervisión debe tener una orientación principalmente preventiva, por medio de la ejecución de actividades programadas, ordenadas y sistematizadas, para evitar que en los trabajos se incrementen el costo y tiempo de ejecución y que trasciendan en la calidad.

Desempeño del personal en la empresa

Figura # 4



Fuente: *Elaboración propia*

Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la Empresa. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la empresa.

Seguimiento y desarrollo del personal

Figura # 5



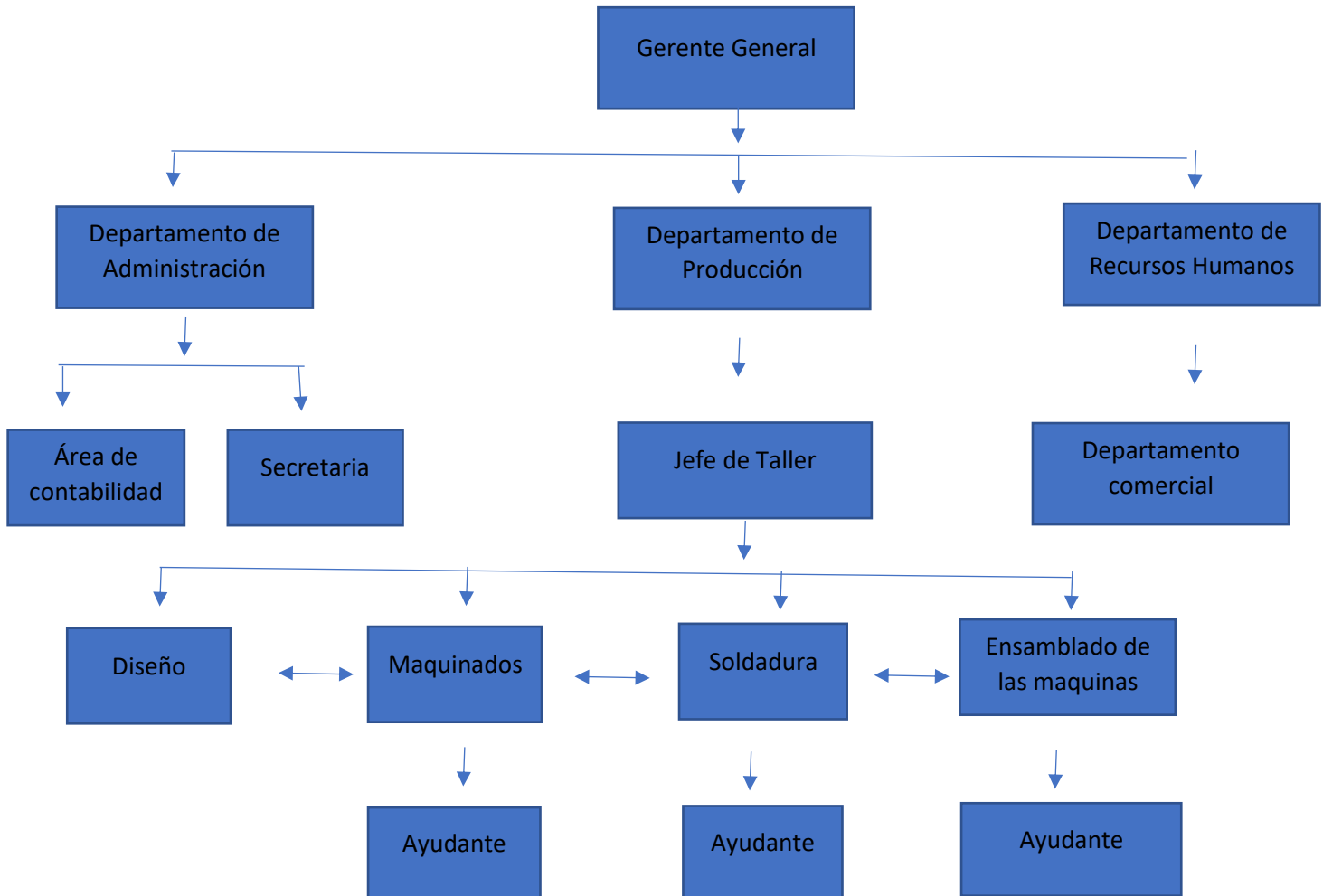
Fuente: *Elaboración propia*

El seguimiento del personal en una empresa es una tarea importante para el departamento de Recursos Humanos. Un control permanente que consiste en monitorizar las actividades y el rendimiento de los trabajadores. Gracias a él, es posible medir de forma objetiva la conducta profesional, las competencias y la productividad.

- También se contribuyó en el desarrollo de las funciones en la empresa ESMAR MF, propiamente en el área de recursos humanos y el área organizacional, ya que carecían del mismo y estas funciones la asumía el asistente técnico –industrial. Dentro de las cuales podemos describirlo en el siguiente cuadro:

Estructura Organizacional

Figura # 6



Fuente: *Elaboración propia*

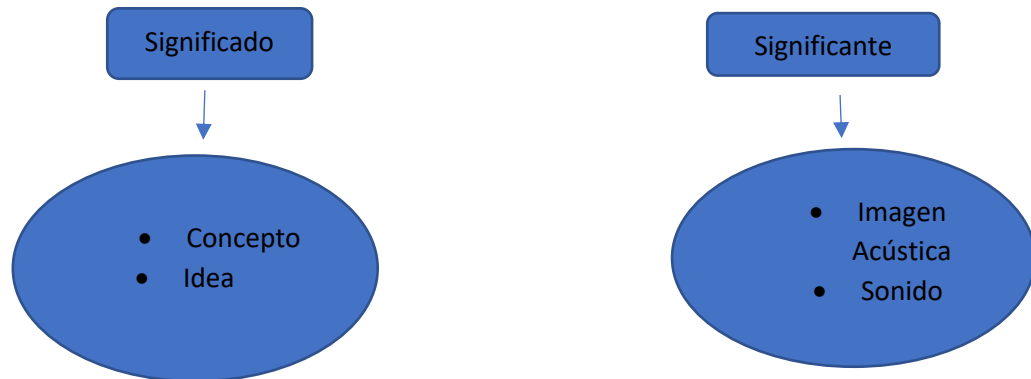
Un organigrama también es conocido como la estructura organizacional de planificación estratégica, donde se dividen las funciones laborales buscando una jerarquía mejor controlada. En este caso, el propietario busca poder gestionar múltiples funciones y tener una mejor forma de control en cada una de ellas, además, le permitirá poder hacer un mejor análisis y toma de decisión cuando la orientación sea guía de un área en específico.

- Asimismo, se desarrolló estrategias de motivación que tenía como objetivo mejorar sus aptitudes y habilidades para realizar un mejor desempeño, coadyuvando los niveles de motivación dándoles la posibilidad de participar en la toma de decisiones, desarrollando criterios en la elaboración de los trabajos fomentar el desarrollo de los objetivos de la empresa

Estrategias motivacionales

- ❖ Tomar en cuenta la opinión de los empleados tanto a nivel laboral como a nivel personal, desarrollando una participación activa.
- ❖ Mantener una comunicación asertiva dentro la empresa.
- ❖ Reconocimiento al buen desempeño laboral, reforzando de esta forma la autoestima en los trabajadores.
- ❖ Establecer metas u objetivos alcanzables.
- ❖ Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente dentro la empresa.
- ❖ Ofrecer incentivos salariales
- ❖ Promover el trabajo en equipo.
- ❖ Impulsar las fortalezas de cada trabajador, reconociendo sus habilidades y potencial del trabajador.
- ❖ Facilitar los recursos tanto en el área industrial como en lo personal, de esta forma satisfacer las necesidades del personal.
 - Además, se impulsó el desarrollo de la comunicación dentro de la empresa, ya que existía poca comunicación activa y simplemente se limitaba a trabajar y comunicarse de manera formal, la cual en algún momento se volvía compleja y se tergiversaba para ambas partes.

Figura # 7



Fuente: *Elaboración propia*

2.2.2. Tareas

- Dentro de las tareas asignadas en la empresa se puede destacar la intervención en conflictos que era muy recurrente al interior de esta, perjudicando así el desarrollo óptimo en el trabajo, de esta forma se pudo identificar diferentes factores dentro del personal encargado de la empresa y los trabajadores, una de estas fue la reglamentación de tiempos en cuanto a las horas laborales y las horas de descanso que con algunas estrategias implementadas se pudo subsanar de manera regular estas falencias.
- Otra tarea desarrollada fue la de establecer estrategias para la selección de personal, entre las cuales podemos describir las siguientes:

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un punto fuerte de esta empresa cuyas características son inherente al desarrollo de la misma, construyendo de esta forma una formación empírico profesional, desarrollando competencias y habilidades adquiridas a lo largo del tiempo de trabajo en la empresa.

Juego de roles

El esquema de roles nos sirve como marco de referencia teórico para poder leer y comprender la conducta humana en situación laboral, y en situaciones de desarrollo profesional. Los roles no dependen solamente del sí mismo sino del contexto: el rol se construye trabajando con las expectativas propias y con las de los otros, conjugando ambas. Es importante entonces pensar en la construcción conjunta del vínculo y las expectativas como base para definir objetivos de tarea.

Características del rol en los puestos de trabajo

- **Problemas a resolver:** apunta al nivel de complejidad de la tarea a realizar, para lo cual se requieren ciertas capacidades, conocimientos y destrezas.
 - **Tareas a realizar:** rutinas y destrezas necesarias para resolver en forma práctica y sencilla los problemas.
 - **Rol a cubrir:** conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función. Implica la ubicación psicosocial del trabajador.
 - **Posición dentro de la estructura formal:** ubicación dentro del organigrama de la empresa (gerente, jefe, empleado, etc.).
 - **Características culturales de la empresa:** tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad, etc.
- Dentro de las funciones establecidas en la empresa se estableció criterios de evaluación del potencial identificando características de las competencias y habilidades donde los trabajadores podían ocupar otros puestos en la empresa, puestos de mayor responsabilidad, asumiendo nuevos retos y responsabilidades de esta forma mejorar sus condiciones socioeconómicas dentro la empresa.

IDENTIFICACION DE LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Para la realización del proyecto Se analizaron 23 puestos de trabajo que interfieren directamente en el proceso productivo pertenecientes a cuatro procesos principales metalmecánicos Como; Diseño, Maquinados, Soldadura y ensamblado de las Maquinas.

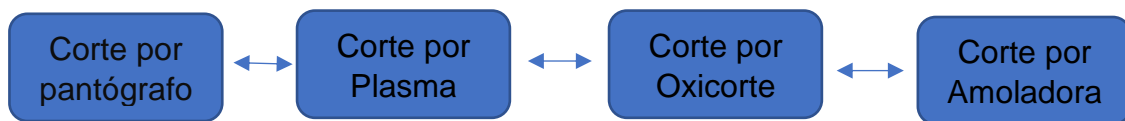
DISEÑO

Interpretar planos de las máquinas y desarrollar el diseño adecuado para la realización de las diferentes máquinas, en esta área interviene diferentes procesos como ser:

Corte

Este proceso está constituido por cuatro tipos de cortes diferentes denominados subprocesos:

Figura # 8



Fuente: *Elaboración propia*

Es el proceso inicial y preparatorio que antecede a los demás restantes y donde el material debe pasar obligatoriamente para ser trasladado posteriormente a procesos de transformación completos.

Doblado

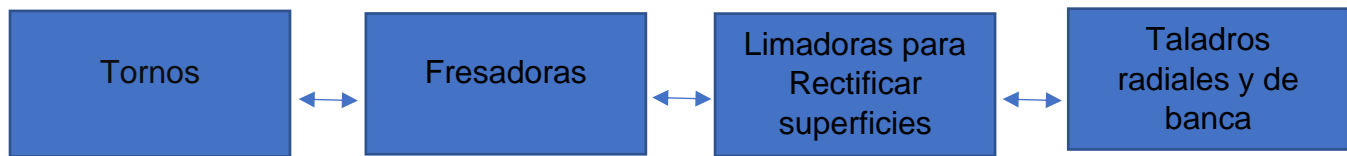
Corresponde a un proceso secundario en el cual se realizan pliegues en láminas a diferentes ángulos de dirección, el material plegado generalmente es trasladado hasta la etapa de soldaduras para ser integrado en elementos finales.

MAQUINADO

Es el proceso de transformación y acabado de piezas más completo de todos. Cabe destacar que dentro de dicho proceso hay elementos que dependen de más de un subproceso de maquinado para ser concluidos.

El maquinado está constituido por cuatro subprocesos diferentes.

Figura # 9

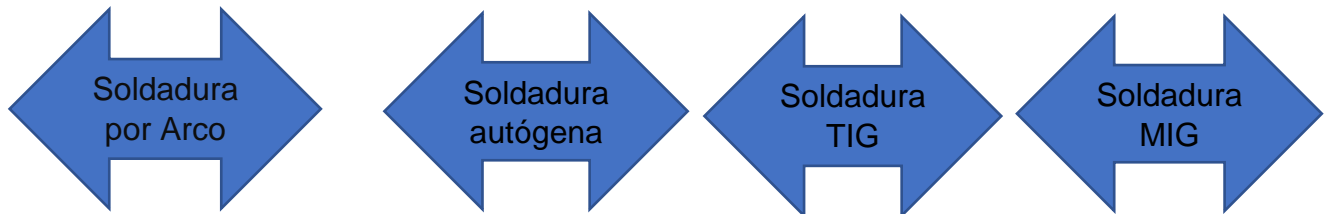


Fuente: *Elaboración propia*

SOLDADURA

Es un proceso final en el cual se une el material bajo distintas técnicas de soldeo para la conformación de piezas y elementos mecánicos. Este proceso está constituido por 4 subprocesos diferentes:

Figura # 10



Fuente: *Elaboración propia*

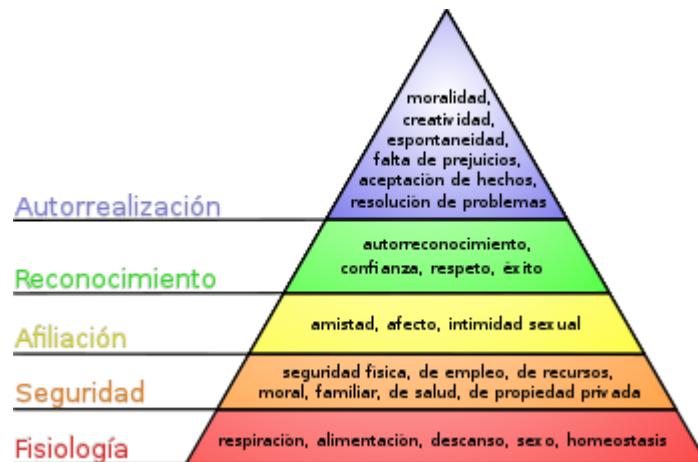
ENSAMBLADO DE LAS MAQUINAS

Las máquinas que fabricación y ensamblamos admiten una amplia variedad de aplicaciones. Las máquinas de fabricación, se usan para transformar materiales a fin de crear productos terminados, a su vez las máquinas se ensamblan las partes en subcomponentes o productos finales. Independientemente del tipo de máquina, la flexibilidad y la velocidad son fundamentales. Su desafío es equilibrar el funcionamiento, la seguridad y el costo de la máquina.

- También se apoyó en la categorización de necesidades que tenían los trabajadores de la empresa y su adecuada intervención, identificando las necesidades por niveles de importancia como ser la seguridad industrial, la seguridad laboral, la seguridad física y la seguridad emocional. Considerando el trabajo realizado en las necesidades se pudo identificar que al no ser estas satisfechas, el rendimiento y desempeño laboral carecían de efectividad, en síntesis, al no ser escuchados y atendidos los trabajadores no realizaban sus funciones de manera efectiva y práctica.

Figura # 11

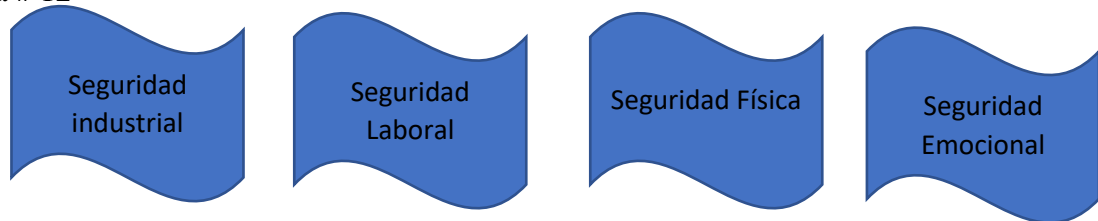
Necesidades básicas Según Abraham Maslow



Fuente: Abraham Maslow, *Una teoría sobre la motivación humana*

De acuerdo al estudio de las necesidades dentro la empresa se pudo identificar las siguientes:

Figura # 12



Fuente: *Elaboración propia*

De igual forma se desarrolló la tarea de la administración del personal que tenía como finalidad contratar, remunerar, sancionar e incluso despedir a los trabajadores de la empresa ESMAR MF, estableciendo criterios de evaluación en el desempeño de sus funciones y el rendimiento laboral.

CONTRATAR → ***REMUNERAR*** → ***SANCIONAR*** → ***DESPEDIR***

Las tareas desarrolladas dentro de la empresa implicaban bastante atención dentro del contexto sociocultural, ya que se tenía que comprender diferentes puntos de vista a la hora de trabajar en equipo y de esta forma no cometer equivocaciones dentro del desarrollo de los trabajos, una de las estrategias fue la comprensión del problema desde un punto de vista sistemático, coordinando la interpretación del problema y su abordaje de manera global y no así de forma personal.

2.3. Resultados alcanzados

Entre los resultados alcanzados podemos indicar que la implementación de la selección de personal en la empresa industrial ESMAR MF fue satisfactorio ya que se pudo llevar a cabo los pasos adecuados y estructurados de manera responsable y eficiente, para la contratación de personal en la Empresa Industrial ESMAR MF, y ser un aporte en el desarrollo pleno de la empresa, de esta forma ser una empresa competitiva frente a otras empresas.

A su vez la implementación de la selección de personal nos permitió obtener, verificar y confirmar información presentada por el candidato, sobre sus características personales y profesionales, para finalmente realizar la evaluación y elección de los mejores candidatos que en la actualidad desempeñan el puesto que se encontraba vacante en cierto momento, posteriormente la persona al mes de ser contratado se acomodó a la empresa creando un ambiente de confianza, como también el grupo de trabajo de la empresa lo está apoyando de esta forma se está realizando un proceso adaptativo dentro del equipo de trabajo, es decir se está haciendo un proceso de inducción, si bien no está establecido en la empresa todavía se espera que más adelante con las observaciones pertinentes y su adecuado evaluación se

promueva el diagnóstico adecuado y este proceso a futuro sea incluido dentro de la empresa de esta forma desarrollar de manera eficiente en el área de trabajo.

Entre otros resultados obtenidos podemos mencionar la adecuada organización de la empresa Industrial ESMAR MF referente a su estructura organizacional, la cual fue desarrollada con los lineamientos propios de la empresa desarrollados con la evaluación del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y el trabajo en equipo tanto gerencia como todos los trabajadores.

También se realizó la revisión y desarrollo del manual de funciones de acuerdo al análisis de las competencias y habilidades de cada área de trabajo modificando su estructura de manera proporcional a las exigencias de los diferentes puestos de trabajo y de esta forma se contextualizó todo el manual de funciones acorde a las exigencias del área gerencial y de recursos humanos.

Potencialmente se consideró que tanto el organigrama como el manual de funciones permitirán visualizar a la organización en términos generales, como un todo, a mayor organización mayor control.

Se es consciente de que todos los mercados van cambiando y de esta misma manera las empresas deben ajustarse a esos cambios no solo a nivel interno, sino también externo, y que esto implica y exige además del logro del objetivo final de este proyecto estar más capacitado para ser competitivo.

La Empresa Industrial ESMAR MF, de la manera como inicio, fue funcional, pero para mantenerse en el mercado requería la creación e implementación de una organización institucional desarrollado tanto en el organigrama como de un manual de funciones, entre otras cosas.

Entre sus requerimientos y expectativas están más que todo preparar al personal actual, para que se ajuste a las necesidades de la empresa y del entorno. El personal con el que se trabaja cuenta con mucho conocimiento empírico, de acuerdo con su experiencia este mercado laboral en particular, lo que permite; pero al mismo tiempo si realmente se quieren lograr metas altas, es indispensable estar bien organizado.

2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

Considero que en toda profesión hay un aprendizaje más o menos continuo tanto a nivel teórico como práctico. Y podemos considerar que generalmente la práctica es más difícil que la teoría. Cuando hablamos de aprendizaje práctico no nos referimos al empleo de estrategias desarrolladas dentro de la empresa Industrial ESMAR MF si no a las experiencias vitales que uno vive en su día a día en el campo laboral y que le van preparando como profesional a la par que como persona.

Sin embargo, no podemos desmerecer la inclusión en el área organizacional que tuvimos en esta empresa, aprendimos y desarrollamos todo el proceso que implica la selección de personal para poder aportar de manera significativa a la empresa ESMAR MF y ser un aporte en el desarrollo de la industria.

Algunas lecciones aprendidas, con el tiempo y las vivencias propias, uno acaba aprendiéndolas de verdad, es decir, integrándolas, dentro del contexto sociocultural en el cual nos desenvolvemos, entre estas podemos mencionar la adaptación a diferentes procesos en las áreas de la psicología como ser la organizacional y laboral, donde aprendimos la organización institucional dentro de los lineamientos de las empresas dando cobertura al área de la psicología sin afectar la política de la misma.

Aprendimos la importancia de ser asertivo a la hora de afrontar comportamientos negativos en algunos empleados. Esto ha sido especialmente importante en ciertos aspectos como por ejemplo a la hora de poner los límites en la comunicación y/o en la relación con los trabajadores.

También aprendimos que en la selección de personal se debe ser más objetivo y no tanto subjetivo, ya que eso influye en un adecuado proceso de selección de personal la cual influirá de manera positiva el potencial y la eficacia en el desempeño de los trabajadores dentro la empresa.

También se pudo entender que no todos tienen la misma conexión con todos los empleados dentro la empresa. Antes que psicólogos somos personas y como tales es imposible tener el mismo estado emocional con todos los seres humanos. Podemos tratar a todos con igualdad

porque en parte ahí reside nuestra profesionalidad, pero la conexión entre personas se escapa a nuestro control en algún momento.

Dentro de toda práctica profesional, hay situaciones incómodas en el trabajo, que se tiene que afrontar. Hay que ser muy profesional para mantener la compostura y la neutralidad en un comportamiento negativo, la estrategia adoptada para este tipo de situaciones fue tomar distancia para comportarte adecuadamente. Esto lo pudimos constatar en la evaluación del FODA al realizar la revisión del manual de funciones de la empresa.

También aprendimos que es interesante y gratificante trabajar en todas las áreas de la psicología, como ser la organizacional, pero es sano para la mente del profesional tratar diversos temas además de la especialidad que uno pueda tener.

Para finalizar, la lección más importante y la que en realidad tengo más presente: He aprendido que cuantos más conocimientos tengo, más siento que me queda por aprender.

CAPITULO TRES

DESEMPEÑO LABORAL

3.1. Aprendizaje laboral

Dentro de la empresa industrial ESMAR MF se pudo desarrollar estrategias en el procedimiento de la selección de personal para el ingreso a la empresa, implementar el área de Psicología Organizacional ya que carecía de esta, la cual ayudó a formalizar la empresa desde un punto de vista institucional, después de la implementación de esta área se pudo mejorar las relaciones humanas y de esta forma mejorar el desempeño laboral.

También se trabajó la sistematización en el área de producción con los trabajadores induciendo al trabajo en equipo y el respeto hacia la empresa, estableciendo de esta forma un sentido de pertenencia por parte del personal hacia la empresa.

Las empresas como tal tienen diferentes formas de trabajo donde en algunas no incorporan o no tienen conocimiento del trabajo del psicólogo en el área laboral u organizacional, este es un punto débil por parte de estas ya que no le dan la importancia necesaria a los recursos humanos y su adecuado manejo con el personal, sin embargo hay empresas que de a poco plantean incorporar a sus servicios, psicólogos organizacionales para mejorar el rendimiento en la productividad de la empresa como es el caso de la empresa ESMAR MF que nos permitió el trabajo con el personal y la institución como tal.

Dentro del trabajo laboral se pudo desarrollar diferentes competencias personales, sociales y profesionales, de esta forma ser un aporte significativo para la empresa Coadyuvando el mejoramiento en el desarrollo del mismo y en la vida profesional.

No podríamos desmerecer las diferentes estrategias de cooperación que aprendimos tanto a nivel general como a nivel personal dentro de la empresa industrial ESMAR MF.

3.2. Logros Profesionales

Dentro de los logros profesionales podemos destacar el aprendizaje obtenido dentro de una empresa industrial, ya que en esta área de trabajo aprendimos el proceso en la selección de

personal de manera practica y acorde a las políticas de la empresa, también pudimos actualizarnos sobre la elaboración de un manual de funciones con todas sus características, desarrollamos dinámicas motivacionales, como también aprendimos a ser más asertivos en situaciones complejas.

Los logros son fundamentales para el éxito de las empresas - instituciones, ya que ayudan a mejorar el ambiente laboral, la motivación, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Aprendimos también que los psicólogos organizacionales también pueden ayudar a las empresas a mejorar su productividad y aumentar su rentabilidad, donde se usan herramientas como la evaluación psicológica, la investigación de mercado y la asesoría para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos. Los profesionales en psicología también pueden ayudar a las empresas a desarrollar estrategias para mejorar el bienestar de los empleados y la cultura organizacional, a su vez tienen un papel clave en la mejora de la productividad de las organizaciones, y sus logros son muy importantes para el éxito de la empresa, esto se logra mediante el desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo y motivación.

Uno de los logros más relevantes fue aprender que los Recursos Humanos son la piedra angular de cualquier empresa o institución y, por lo tanto, es importante garantizar que los empleados se sientan motivados y sean productivos. Esto puede lograrse contratando a un psicólogo para evaluar los niveles de bienestar y productividad de los empleados.

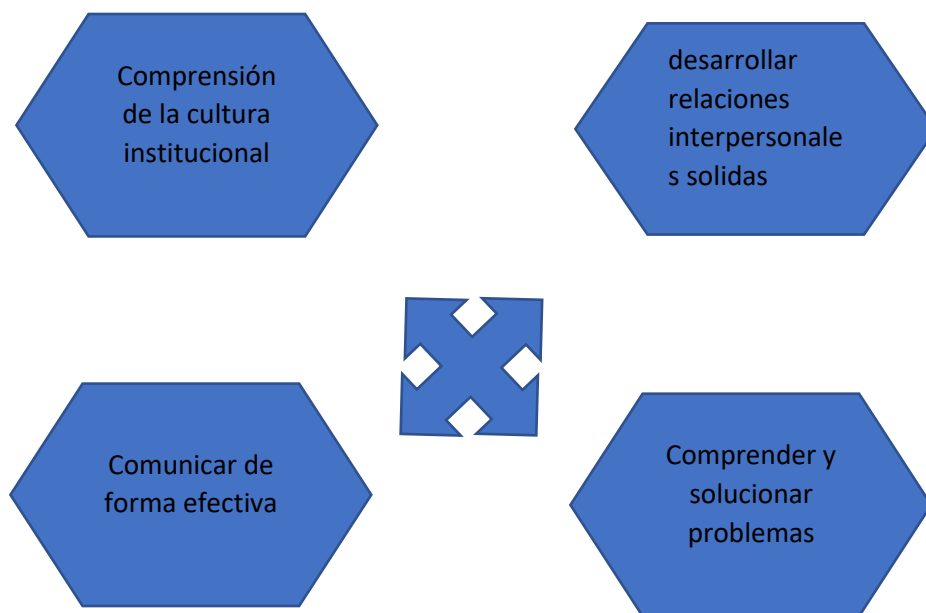
Dentro de los logros profesionales podemos mencionar las diferentes estrategias que tuvimos que emplear para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño y rendimiento a través de la identificación de sus debilidades y fortalezas. Esto se logró a través de la evaluación de la capacidad de los empleados para tomar decisiones, su nivel de motivación y su comportamiento.

Esta información será aprovechada por el departamento de Recursos Humanos para formular un plan de acción para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados.

Además, se puede destacar el logro de desarrollar un trabajo global en el entorno psicosocial de los trabajadores, donde pudimos proporcionar asesoramiento a los trabajadores y sus familiares para ayudarles a lidiar con el estrés y los problemas personales que puedan estar afectando su trabajo. Esto ayudo a mejorar la comunicación en el lugar de trabajo, la toma de decisiones y la gestión del tiempo.

También logramos desarrollar habilidades que incluyen una comprensión profunda de la cultura organizacional, la capacidad para desarrollar diferentes relaciones interpersonales sólidas, la capacidad de comprender y solucionar problemas laborales complejos y la habilidad de comunicar de forma efectiva.

Figura # 13



Fuente: *Elaboración propia*

Entre los logros más relevantes aprendimos que es muy importante la relación entre los recursos humanos y las metas de una organización por lo que los psicólogos organizacionales deben tener un amplio conocimiento de la teoría organizacional, la psicología del comportamiento y el desarrollo de la personalidad. También tienen que ser

buenos en la comunicación y el trabajo en equipo, y deben tener una comprensión profunda de los principios de la motivación.

3.3. Límites y dificultades

Límites

En cuanto a los límites que tuvimos dentro de la implementación del proceso de selección de personal fue, la disponibilidad de tiempo limitada por parte del área administrativa como también de los trabajadores, esto por el desarrollo del trabajo continuo que tenían y era inadecuado interferir mucho tiempo para la elaboración del proceso de selección de personal.

Otra limitación fue la factibilidad de los recursos económicos, ya que no estaba contemplado dentro de los gastos generales de la empresa y se tuvo que acomodar estos con un presupuesto reducido, pero bien trabajado. También debemos considerar que la mayor ganancia se vería en el desarrollo a futuro de la empresa y su, mejoramiento tanto a nivel de producción como a nivel general.

Las limitaciones presentadas en el transcurso del desarrollo del trabajo fueron como un Microsistema, la cual se refiere al patrón de actividades, roles y relaciones interpersonales que se experimentan en un entorno determinado, con características físicas y materiales, es decir el trabajo a nivel global sistémico en síntesis es el conjunto de conductas, creencias y expectativas asociadas al desarrollo del trabajo.

Otra limitación que resalta fue la falta de registros adecuados en la incorporación de los recursos humanos dentro la empresa, ya que este fue irregular y no tenía un adecuado procedimiento de selección de personal, sin embargo, se pudo identificar de manera general las competencias y habilidades que deberían desempeñar en las diferentes áreas de trabajo esto nos ayudó a poder elaborar en adecuado perfil de los diferentes puestos de trabajo.

Dificultades

Actualmente la sociedad afronta desafíos muy importantes que requieren del conocimiento, los problemas que tradicionalmente centran el quehacer del psicólogo, han

pasado a ser substituidos en extensión y relevancia por otros con un mayor contenido social es por eso que dentro del contenido psicosocial de esos problemas no significa que sean específica o exclusivamente psicológicos y sociales, sino que, en general, las causas están en un nivel social y los efectos o manifestaciones (el "problema") en uno psicológico. Lo cual plantea interrogantes sobre el nivel en que debería darse la intervención al involucrar fenómenos complejos, profundos y multisectoriales (no sólo psicológicos y sociales) como la desorganización social, oportunidades económicas, capacidad social de generar empleo, sistemas de información, sistemas educativos, capacidades personales y actitudes vitales, etc.

Una de las dificultades relevantes contempla la incursión forzada pero necesaria que tuvo la psicología dentro de una empresa industrial ya que carecen de adecuada información sobre el rol del psicólogo organizacional, pero esto no fue impedimento para poder desarrollar un adecuado proceso de selección de personal, que posteriormente con el pasar de los meses fue acogida de manera favorable por la empresa y su posterior abordaje en el área organizacional.

Otra dificultad que se presento fue la falta de comunicación dentro de la empresa, ya que carecían de una adecuada y fluida comunicación que fue subsanada en el desarrollo del tiempo.

CAPÍTULO CUATRO

DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel Profesional

Dentro de los futuros desafíos a nivel profesional podemos plantear Mecanismo para solucionar conflictos, puesto que es importante crear un manual de conducta, valores y objetivos en la compañía. Si todos trabajan alineados a él, tendrán una mejor interacción social, resolución de problemas y prevención de riesgos.

Otro desafío a futuro sería la mejora de procesos de captación de talento. Muchas veces, la prioridad es fomentar un espacio de trabajo adecuado desde la elección del personal. Se debe contratar colaboradores que puedan integrarse con el estilo de la empresa, su tipo de administración, entre otros factores, en lugar de tratar de cambiarlos con el tiempo.

Entre los desafíos a nivel profesional podemos mencionar la capacitación de toda la plana gerencial en temas de productividad, clima, gestión de personal, comportamiento de empleados, rentabilidad, entre otros. De esta manera, ellos podrán transmitir su cultura y enfoque a los demás trabajadores, además de liderar las demás acciones de la psicología organizacional.

Aplicar estas estrategias antes de comenzar con un emprendimiento, o cuando la empresa ya está en fase de desarrollo, es importante para su éxito. Aunque sea una pequeña compañía, se debe destinar tiempo o recursos en atender el factor humano, pues de lo contrario la rentabilidad y productividad disminuirán.

Este trabajo nos permitió poder desarrollarnos en el área organizacional y encaminarnos a futuros proyectos de intervención ya sea en empresas e instituciones de mayor apertura y plantearnos desafíos más extensos con un abordaje más claro en lo que es la psicología organizacional. A su vez comprometernos más ampliamente en la conducta humana dentro de diferentes contextos socioculturales como pudimos observar en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato Idalberto. (1998). Administración de recursos humanos. México. Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.
- Chiavenato Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos-El capital humano en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.
- Cortes, M. (2006). Introducción a la Psicología del lenguaje y la comunicación. Barcelona: Publicaciones y ediciones Universidad de Barcelona.
- Dávalos Nelson. (2004). Gestión por competencias. Barcelona España. Editorial Paraninfo.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Editorial Pearson Educación.
- Gonzales Felicia. (2007). Instrumentos de Evaluación Psicológica. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- George K. Bennett, Harold G. Seashore y Alexander G. Wesman. (1967) The Psychological Corporation. Madrid: Ediciones TEA S.A.
- Martha Alicia Alles (2005). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360. Editorial Granica S.A.
- Werther, W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw-Hill /Interamericana, S.A.