

*Maestría en*

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORES:** Joselyn Digma Herrera Villamar  
Karina Estefanía Peñafiel León  
Mabel Karina Pulla Pauta  
Joselyn María Urgilez Panimboza

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano**

**Director:** Marisol Carvajal Camperos

Diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa INCUBANDINA S.A

## CERTIFICACIÓN

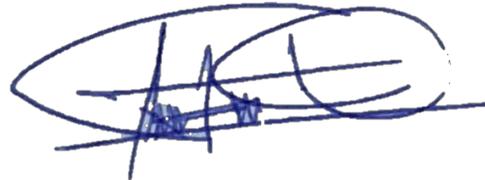
Nosotros, **Joselyn Digma Herrera Villamar, Karina Estefanía Peñafiel León, Mabel Karina Pulla Pauta y Joselyn María Urgilez Panimboza**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

Joselyn Digma Herrera Villamar



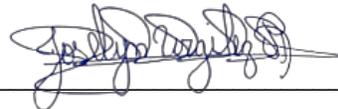
---

Karina Estefanía Peñafiel León



---

Mabel Karina Pulla Pauta



---

Joselyn María Urgilez Panimboza

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Joselyn Digma Herrera Villamar, Karina Estefanía Peñafiel León, Mabel Karina Pulla Pauta, Joselyn María Urgilez Panimboza** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin Andrade

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios y a la Virgen María Santísima por haberme cuidado y guiado a lo largo de mi vida y el presente proyecto lo dedico a mis padres por el gran apoyo incondicional a lo largo de mi vida en especial a mi madre Maura sin su apoyo no lo hubiera logrado por eso este trabajo es una ofrenda por tu paciencia y amor. También dedico a toda mi familia materna que siempre estuvo pendiente de mí y de mi carrera.

*-Joselyn Herrera Villamar*

El resultado de este proyecto es dedicado a mi familia quienes me han sabido apoyar incondicionalmente con sus palabras de aliento y confort durante todo este proceso; sin sus palabras y paciencia no se hubiera logrado esta meta; también quiero agradecer a la Empresa que me ha sabido acoger, contribuyendo a mi crecimiento personal y profesionalmente, ya que me permitido conocer exentes profesionales que han sabido guiar este camino con experiencias y sabiduría.

*-Karina Peñafiel León*

Ante todo, quiero expresar mi gratitud a Dios, quien me otorga la oportunidad de estar en este mundo, guiando mi camino. A mis padres, pese a que no están hoy a mi lado, fueron mi principal motor de enseñanza, perseverancia. Rosita, amiga y compañera, quien con sus palabras de aliento me entusiasmó a inscribirme en este proyecto que hoy tiene un gran resultado. Gustavo, por ser el amigo inseparable que durante el tiempo que duró este anhelo, supo apoyarme en la realización del proyecto y además enseñarme que siempre que vemos desde otra perspectiva todo es llevadero

y realizable. A mi hijo Gustavo Eduardo, que me brindó su apoyo y comprensión en el caminar de este anhelo, moldeando su paciencia y otorgando su tiempo para que mamá estudiara y cumpliera su meta personal que hoy es un logro familiar; queda claro que nunca es tarde para realizarse, crecer profesionalmente y ser ese pilar y ejemplo de perseverancia para conseguir todo lo que nos proponemos en la vida. Para ti hijo mi infinita gratitud y amor.

*-Mabel Karina Pulla Pauta*

Quiero comenzar agradeciendo a Dios por esta increíble oportunidad que me dio, para poder seguirme preparando, y a su vez cumplir con un sueño que hoy se está haciendo realidad. También quiero agradecer a mi madre la Sra. Susana Panimboza, por todo el apoyo incondicional que recibo, por ser siempre quien me impulsa a seguir avanzando y a no detenerme en los días de cansancio. Cómo no agradecer a mi padre el Ing. Geovanny Urgilez mi motivación, mi ejemplo a seguir y mi orgullo, porque me dio las herramientas más importantes ser honesta y trabajadora. Quiero agradecer a mis hermanos por el apoyo incondicional y los consejos que han sabido inculcarme. Para finalizar quiero agradecer a mi esposo el Sr. Jojan Segarra quien me incitó a tomar este nuevo reto, además de brindarme su apoyo incondicional. Agradezco a mi hija Emilia Segarra por entender que su madre se está preparando para un futuro mejor, gracias por ser la luz de mis ojos y mi eterna compañera.

*-Joselyn María Urgilez Panimboza*

## INDICE GENERAL

### Contenido

INTRODUCCIÓN .....	14
CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	16
1.1. Presentación y Perfil de la Empresa u Organización .....	16
1.1.1. Antecedentes .....	16
1.1.2. Propósito y Valores.....	17
1.1.3. Actividades, Marcas, Productos Y Servicios.....	18
1.1.4. Ubicación De La Sede, Ubicación De Las Operaciones, Propiedad Y Forma Jurídica 19	19
1.1.5. Tamaño De La Organización E Información Sobre Empleados Y Otros Trabajadores 20	20
1.1.6. Análisis del entorno General y específico (PESTEL y DAFO).....	25
1.1.7. Análisis DAFO.....	28
1.2. Planteamiento del Problema.....	33
1.2.1. Descripción del problema .....	33
1.3. Fines y Objetivos del Trabajo .....	34
1.3.1. Objetivo general.....	34
1.3.2. Objetivos Específicos.....	34
1.4. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo .....	34
1.5. Justificación E Importancia Del Trabajo.....	35
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL .....	37
2.1. Proceso de reclutamiento .....	37
2.2. Proceso de Selección.....	39
2.2.1. Modelos de Selección de Personal.....	40
2.2.1.1. Modelo de Chiavenato .....	40
2.2.1.2. Modelo De Werther Jr. ....	41
2.2.2. Tipos de Selección de Personal.....	42
2.2.2.1. Selección Interna.....	42
2.2.2.2. Selección Externa.....	42

2.2.3. Fases del Proceso de Selección.....	43
CAPITULO III. METODOLOGÍA .....	45
3.1. Diseño Metodológico.....	45
3.2. Fuentes de Datos e Información .....	48
3.2.1. Medidas de Control.....	48
3.3 Instrumentos de Evaluación Psicológica .....	51
3.3.1. Test de personalidad Big Five.....	51
3.3.2. Test de habilidades cognitivas .....	52
3.3.3. Test de valores – Test de Zavic.....	52
3.4. Cadena de Valor.....	53
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	54
4.1. Recursos Necesarios para Consecución del Objetivo .....	55
4.2. Áreas involucradas y procedimientos .....	56
4.2.1. Procedimiento de entrevista por competencia .....	56
4.2.2. Mapa de interrelación del proceso de entrevista por competencia .....	58
4.2.3. Diagrama de flujo del proceso de entrevista por competencia .....	59
4.3. Acciones y Tareas .....	61
.....	65
4.3. Presupuesto del Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección.....	65
4.3.1. Costos Para El Desarrollo Del Proyecto. ....	65
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1. Conclusiones Generales.....	68
5.1.1. Conclusiones Específicas.....	68
5.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto .....	69
5.3. Contribuciones .....	69
5.3.1. Contribución a nivel personal .....	69
5.3.2. Contribución a nivel académico.....	70
5.3.3. Contribución a la gestión empresarial.....	71
5.4. Limitaciones del proyecto.....	71
5.5. Recomendaciones .....	72

REFERENCIAS.....	74
ANEXOS .....	78
Propósito .....	79
Alcance .....	79
CERTIFICADO DE REVISIÓN NORMAS APA.....	112

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Número de colaboradores .....	20
<b>Tabla 2</b> <i>Dimensiones y subdimensiones del Big Five</i> .....	51
<b>Tabla 3</b> <i>Detalle de las actividades en el proceso de entrevista</i> .....	59
<b>Tabla 4</b> <i>Acciones y tareas</i> .....	61
<b>Tabla 5</b> <i>Sueldos y salarios</i> .....	66
<b>Tabla 6</b> <i>Estructuración del Proyecto</i> .....	67

## INDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1</b> Ubicación Incubandina S.A.....	19
<b>Ilustración 2</b> Organigrama de Gerencias .....	21
<b>Ilustración 3</b> Organigrama de Gerencia Técnica.....	22
<b>Ilustración 4</b> Organigrama Gerencia Línea CRI.....	23
<b>Ilustración 5</b> Organigrama Subgerencia Línea CRI .....	24
<b>Ilustración 6</b> DAFO Incubandina S.A. ....	28
<b>Ilustración 7</b> Cadena de Valor .....	53
<b>Ilustración 8</b> Mapa de interrelación en el proceso de selección .....	58
<b>Ilustración 9</b> Flujo del proceso de entrevistas .....	59

## RESUMEN

El reclutamiento y selección de personal es el proceso que evalúa capacidades, habilidades, conocimientos de un candidato en relación con el perfil del puesto requerido. En toda empresa reclutar y seleccionar personal efectivo viene de la mano de una retención de talento apropiado para evitar la rotación de personal. Incubandina S.A. es una empresa avícola con su matriz en la ciudad de Ambato y sucursales en todo el país. En el último año, la empresa ha experimentado una rotación del 30% a nivel operativo y administrativo.

El proceso actual de selección de personal no ha logrado identificar y retener a los candidatos adecuados para los diferentes roles dentro de la organización. Esto ha llevado a una falta de alineación entre las habilidades y competencias requeridas para los puestos y las capacidades de los empleados seleccionados; resultando costoso y con una afectación negativa hacia la estabilidad y productividad de la empresa.

El desarrollo de este proyecto se realizó mediante la intervención directa del equipo de recursos humanos y las jefaturas a través de reuniones, las cuales permitieron conocer sus necesidades, por tal motivo se elabora el presente diseño el que cuenta con instrumentos, herramientas, formularios, pruebas psicológicas y de conocimientos, con la finalidad de optimizar tiempo y recursos. Cabe mencionar que este proyecto cuenta con entrevista por competencias la que está dirigida al personal administrativo, mientras que el personal operativo mediante assessment center que se evaluará destrezas y habilidades.

Así se ha determinado que este diseño beneficiará a su matriz y sucursales de Incubandina S.A. quedando a la potestad de la empresa su implementación, una vez analizados los beneficios.

*Palabras claves: reclutamiento, selección, test, rotación, operativo, administrativo*

## ABSTRACT

Recruitment and selection of personnel is the process that evaluates the capabilities, skills, and knowledge of a candidate in relation to the required position profile. In every company, recruiting and selecting effective personnel comes hand in hand with retaining appropriate talent to avoid personnel turnover. Incubandina S.A. is a poultry company with its headquarters in the city of Ambato and branches throughout the country. In the last year, the company has experienced a 30% turnover at the operational and administrative level.

The current personnel selection process has failed to identify and retain the right candidates for different roles within the organization. This has led to a lack of alignment between the skills and competencies required for the positions and the capabilities of the selected employees; proving costly and having a negative impact on the stability and productivity of the company.

The development of this project was carried out through the direct intervention of the human resources team and the leadership through meetings, which allowed them to know their needs, for this reason this design was prepared, which has instruments, tools, forms, tests psychological and knowledge, with the aim of optimizing time and resources. It is worth mentioning that this project has a competency-based interview which is aimed at administrative staff, while operational staff through an assessment center will evaluate skills and abilities.

Thus, it has been determined that this design will benefit its parent company and branches of Incubandina S.A. Its implementation is up to the company once the benefits have been analyzed.

*Key words: recruitment, selection, test, rotation, operational, administrative*

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las empresas e instituciones buscan encajar en un modelo de gestión competitivo, por esta razón se encuentran desarrollando herramientas que les permita captar al mejor capital humano que posea el conocimiento, habilidades, competencias, experiencias y características humanas adecuadas, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación a los ecosistemas laborales.

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada día se vuelve más complejo, por esta razón demanda mayor exigencia en la atención de los problemas. Las décadas pasadas permitieron observar cambios significativos que incidieron en el contexto de vida cotidiano de las personas, los adelantos tecnológicos han replanteado las estructuras de las formas de trabajo, la internalización del capital (globalización), está afectando la economía de los países latinoamericano, el crecimiento demográfico acarrea más problemas sociales, se han producido despidos masivos de personal, muchas fábricas e industrias se han cerrado y el mercado informal que surge como una necesidad de la población, está condicionando la supervivencia de las organizaciones, las que deben buscar nuevos modos de producción y generar mayor capacidad para competir en un mercado (López, 2010)

La selección de personal es una actividad de gran importancia para el éxito de una empresa. Como señala Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2021), los costos asociados con la selección y entrenamiento de nuevos empleados pueden ser significativos, lo que hace importante diseñar procesos efectivos para retener al personal. Por otro lado, la rotación de empleados puede generar problemas en la continuidad del negocio, lo que hace necesario contar con procesos efectivos para la selección de personal.

Incubandina S.A., es una empresa privada, que inició sus actividades desde el año de 1992, mediante la acción de un conjunto de avicultores de la provincia de Tungurahua, cuenta con 31 años dentro del mercado. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, indica que su actividad económica es la “Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie gallus domesticus).”

Se identifica por su constante crecimiento, persistencia y su amplia visión, de ofrecer al Ecuador un mejor futuro alimentario. La empresa involucra varias etapas de producción, entre las principales tenemos: cría y reproducción, incubación, cría de pollitos, engorde, control sanitario, sacrificio, procesamiento, distribución y comercialización, estas fases se realizan de manera óptima en los 19 centros de producción distribuidos en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Los Ríos, Pastaza, Azuay, Guayas, Chimborazo y Pichincha.

En el último año Incubadora Andina INCUBANDINA S.A. ha presentado una rotación de 33%, por lo que tiene la necesidad de diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa INCUBANDINA S.A. con la finalidad de disminuir porcentualmente este indicador.

## **CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Presentación y Perfil de la Empresa u Organización**

#### **1.1.1. Antecedentes**

Incubadora Andina Incubandina S.A se originó con un grupo de Avicultores Ambateños en 1992, quienes con la finalidad de satisfacer la demanda de pollitas BB obtienen la distribución de la línea genética Lohmann; en búsqueda de fortalecer la producción avícola se suma la genética H&N Internacional. A lo largo de su historia, la empresa se ha mantenido en una ruta de crecimiento sostenido que le ha permitido diversificarse y abarcar varias líneas de negocio y proveer a todo el país de gallinas de postura de calidad.

2004 - Construye la Granja de Poaló, con un galpón 100% automatizado, para incursionar en la venta de Pollona Levantada desde 12 semanas de vida.

2005- Instala la cadena productiva para la obtención de Pollo de Carne en pie y faenado.

2008 - Implementa la tecnología de incubación en etapa única, a través de la construcción de la Planta Potosí.

2013 - Construye la Planta de Tratamiento de Residuos de Faenamiento que contribuye en el cuidado del medio ambiente, donde obtiene Harina Aviar.

2014 - Implementa el ERP SAP con el objetivo de obtener un soporte informático adecuado para todas las operaciones actuales y futuras.

2015 - Inaugura sus renovadas oficinas administrativas, con capacidad 25 áreas de trabajo, departamento médico, laboratorio, etc.

2016 - Invierte en furgones con ambiente controlado para el transporte de sus productos biológicos, garantizando el bienestar animal hasta la entrega al cliente. Así también inicia el

proyecto de ampliación y renovación de la capacidad instalada en las áreas destinadas a la crianza de reproductoras livianas, con la colocación de jaulas automáticas y ambientes controlados.

2017 - Incubandina cumple 25 años de vida empresarial e inaugura la nueva Fábrica de Alimento Balanceado Pujili, agregando valor con alimento en pellet o crumble, innovando para proporcionar bienestar animal. Adicionalmente, inaugura la Planta de Abono Orgánico, con tecnología pionera en el país.

2018 - Inicia la renovación de la Planta de Incubación Potosí, inversión que se traduce en calidad y productividad.

2020 – Crea una marca paraguas denomina KAY para la distribución de Huevo comercial y pollo faenado a nivel Nacional.

### **1.1.2. Propósito y Valores**

Incubandina cuenta con un propósito base descrito a continuación el cual está acompañado con sus valores corporativos en el que se basa:

“Existimos para acelerar el cambio hacia una cultura alimenticia, saludable, consiente en armonía con el medio ambiente”

Los valores de la empresa son en base a la naturaleza, al cuidado ambiental y el manejo de un desarrollo sostenible y sustentable se maneja con:

- Calidad y bioseguridad
- Responsabilidad
- Innovación
- Generación de Empleo

### 1.1.3. Actividades, Marcas, Productos Y Servicios

Incubandina S.A. es una empresa ecuatoriana, líder en su sector, especializada en la producción de: pollita BB para postura, pollito BB para carne y pollona Levantada.

Además, trabaja con las principales causas genéticas del mundo:

- Lohmann Tierzucht
- H&N INTERNATIONAL
- COBB
- ROSS

Por otra parte, pensando en proveer proteína animal de calidad al consumidor, en sus áreas de producción comercial obtiene:

- CRIHUEVO- Huevo Comercial.
- CRIPOLLO- Pollo en pie y faenado.
- CRIPAVO- Pavo faenado.

Consciente de la responsabilidad ambiental, ha implementado procesos para el tratamiento adecuado de residuos, generando materiales reutilizables como:

- Harina Aviar
- Abono Orgánico

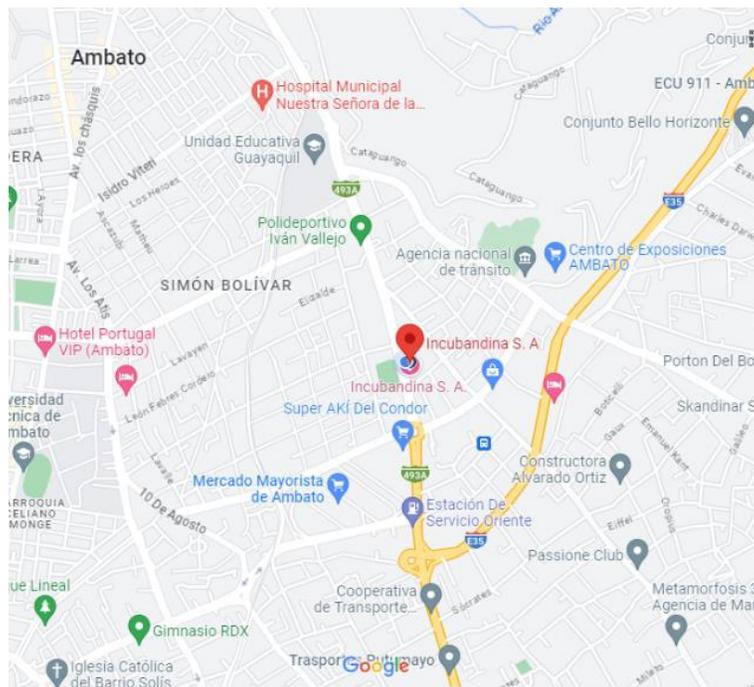
Este giro de negocio puede operar en diferentes mercados de consumo, dentro de las principales líneas están las de producción, distribución, marketing, innovación, control de calidad, sostenibilidad ambiental y ha definido la diferenciación de productos, integración de suministros, diversificación de oferta y alianzas estratégicas.

### 1.1.4. Ubicación De La Sede, Ubicación De Las Operaciones, Propiedad Y Forma Jurídica

La empresa Incubandina S.A. que ubicado en Av. Bolivariana y el Cóndor, Ambato, Tungurahua, cuenta con 19 centros productivos por lo cual como referencia se describe la ubicación de la Matriz.

#### Ilustración 1

*Ubicación Incubandina S.A*



*Nota: Obtenido de Google Maps*

Además, la propiedad y forma jurídica consiste en la Junta de accionistas y Sociedad Anónima. Por otra parte, los mercados servidos o donde tiene ubicadas sus actividades de negocio consiste en:

- **G46302201:** Venta al por mayor de huevos.

- **A01460101:** Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie gallus domesticus).
- **C10101201:** Explotación de mataderos donde se realizan actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empaqueo de carne fresca refrigerada o congelada en piezas o porciones individuales de aves de corral.
- **G46303102:** Venta al por mayor de carnes de aves de corral.
- **G46202101:** Venta al por mayor de animales vivos.

### 1.1.5. Tamaño De La Organización E Información Sobre Empleados Y Otros Trabajadores

Incubandina es considerada como una mediana empresa en crecimiento, la cual cuenta con 420 trabajadores los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 1**

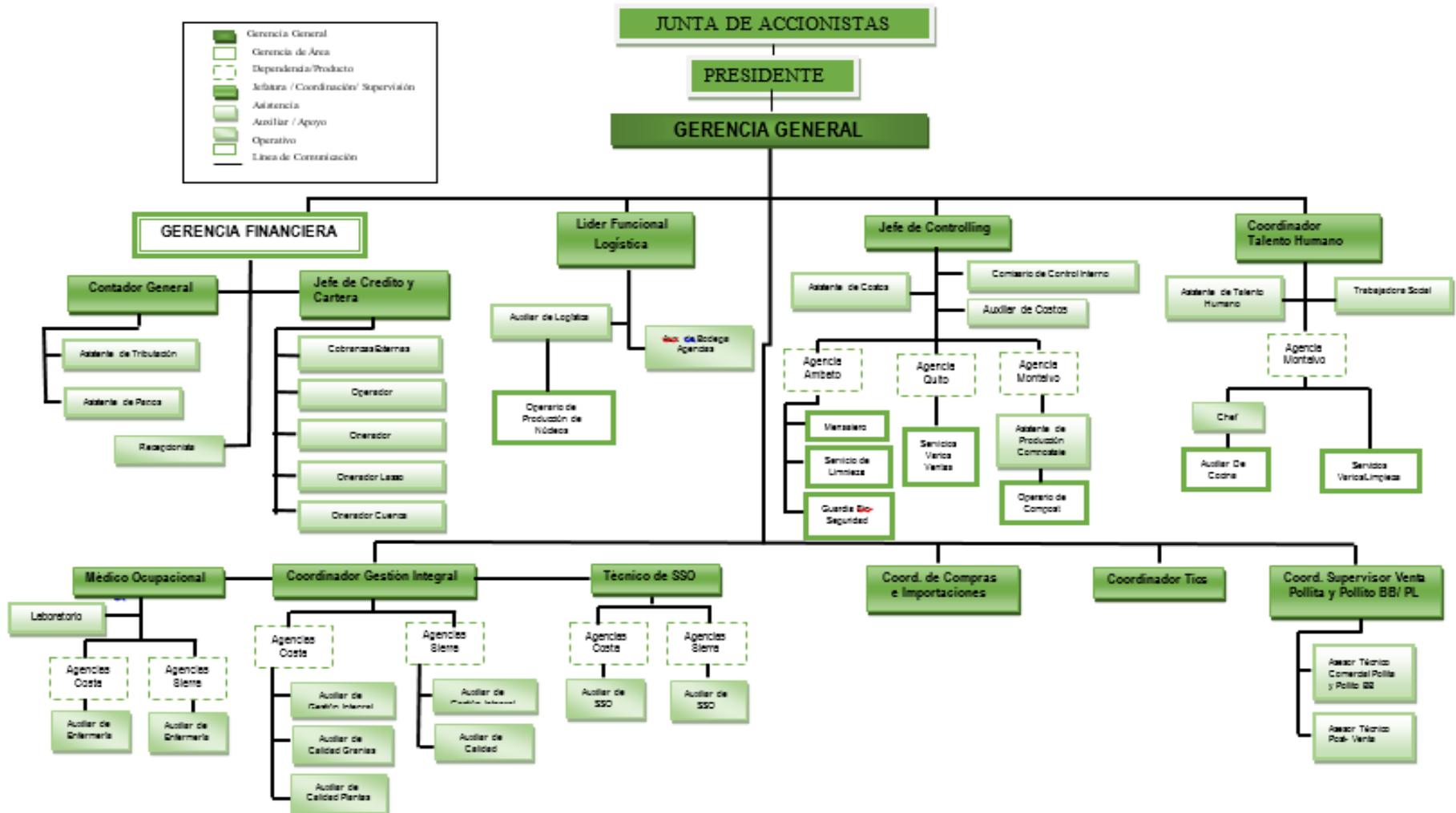
*Número de colaboradores*

<b>Sexo</b>	<b>Producción</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Total</b>
<b>Femenino</b>	66	28	94
<b>Masculino</b>	284	42	326

*Nota: Datos referidos de la empresa Incubandina S.A*

**Ilustración 2**

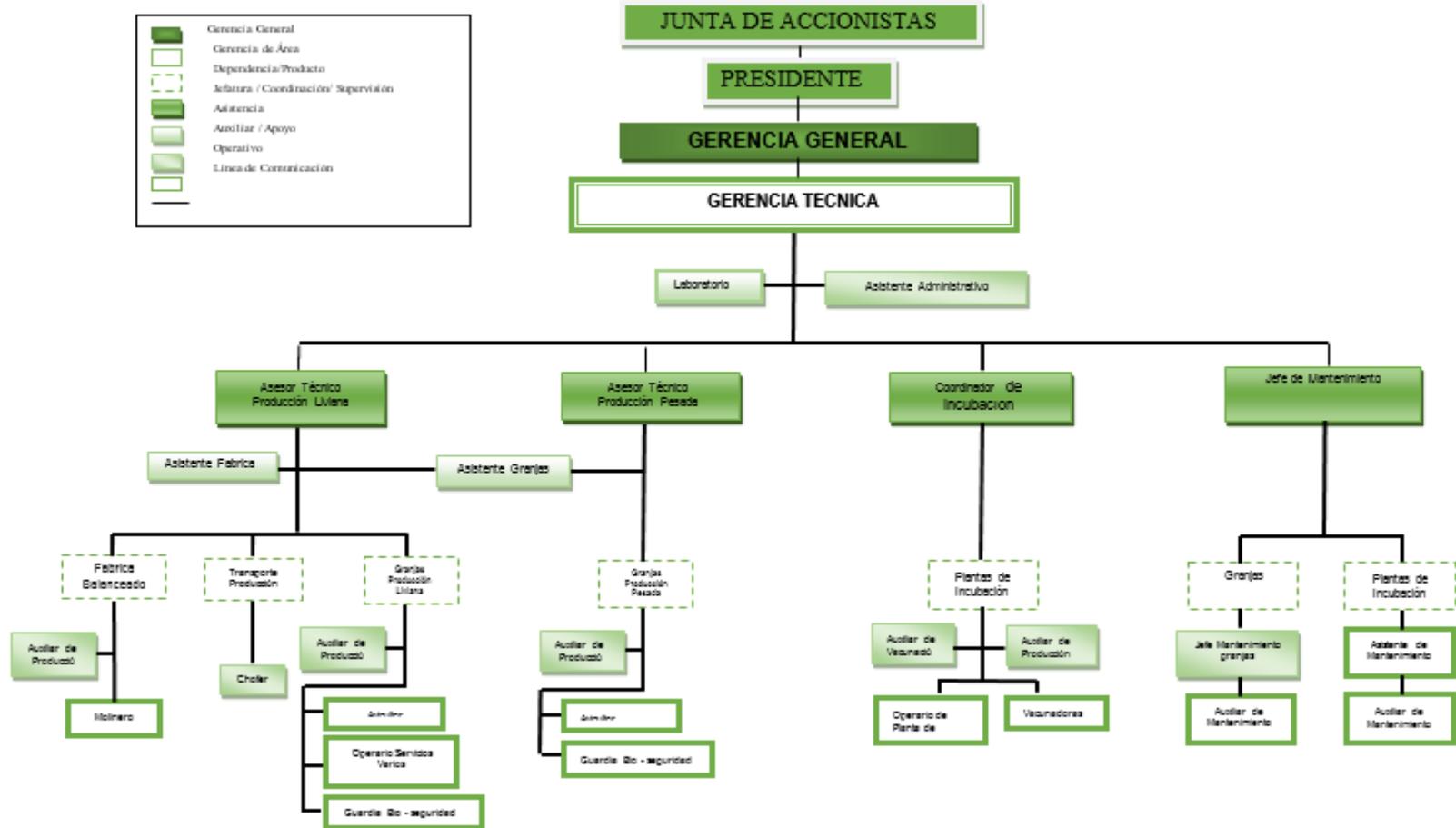
*Organigrama de Gerencias*



*Nota: Datos referidos de la empresa Incubandina S.A*

**Ilustración 3**

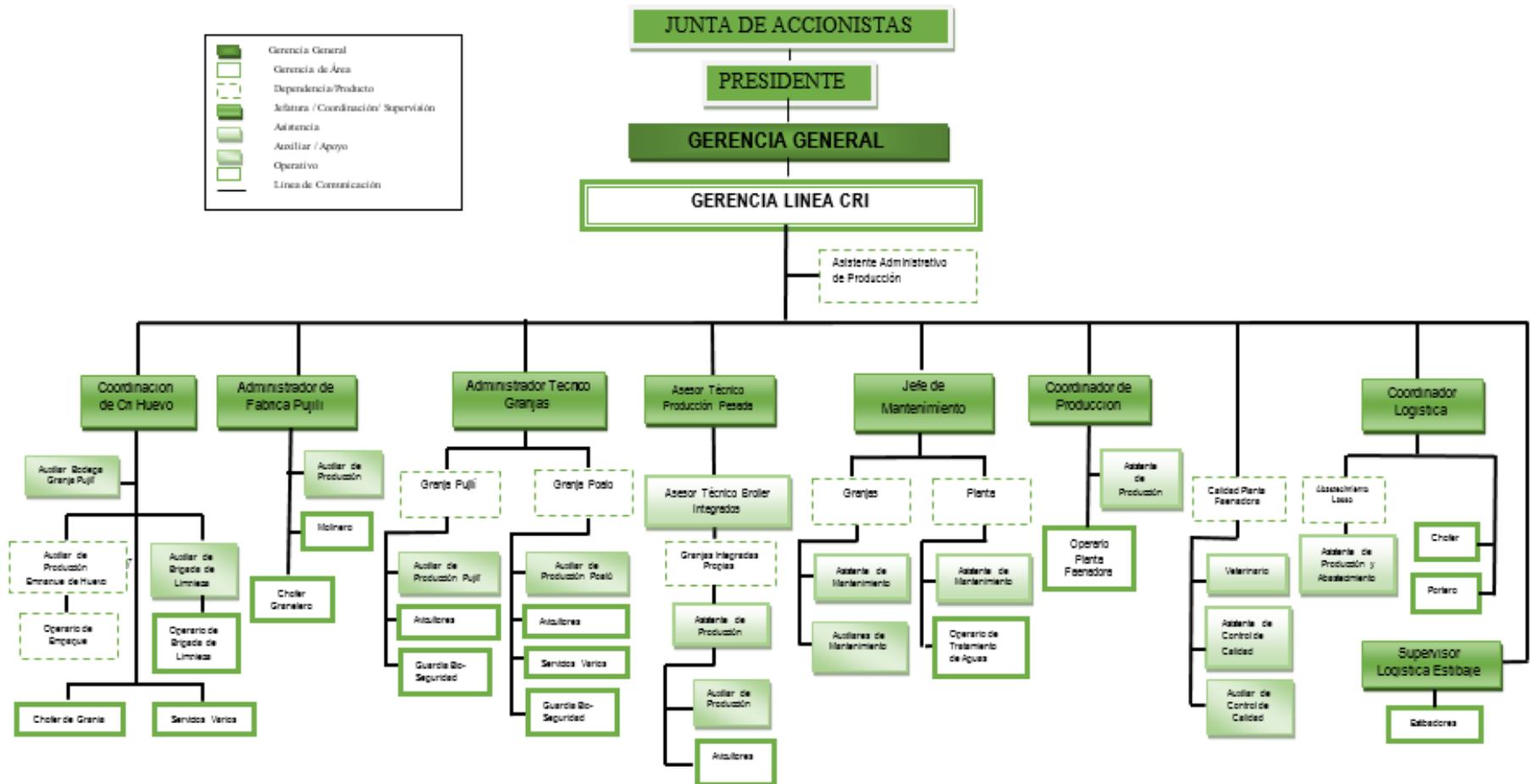
*Organigrama de Gerencia Técnica*



*Nota: Datos referidos de la empresa Incubandina S.A*

**Ilustración 4**

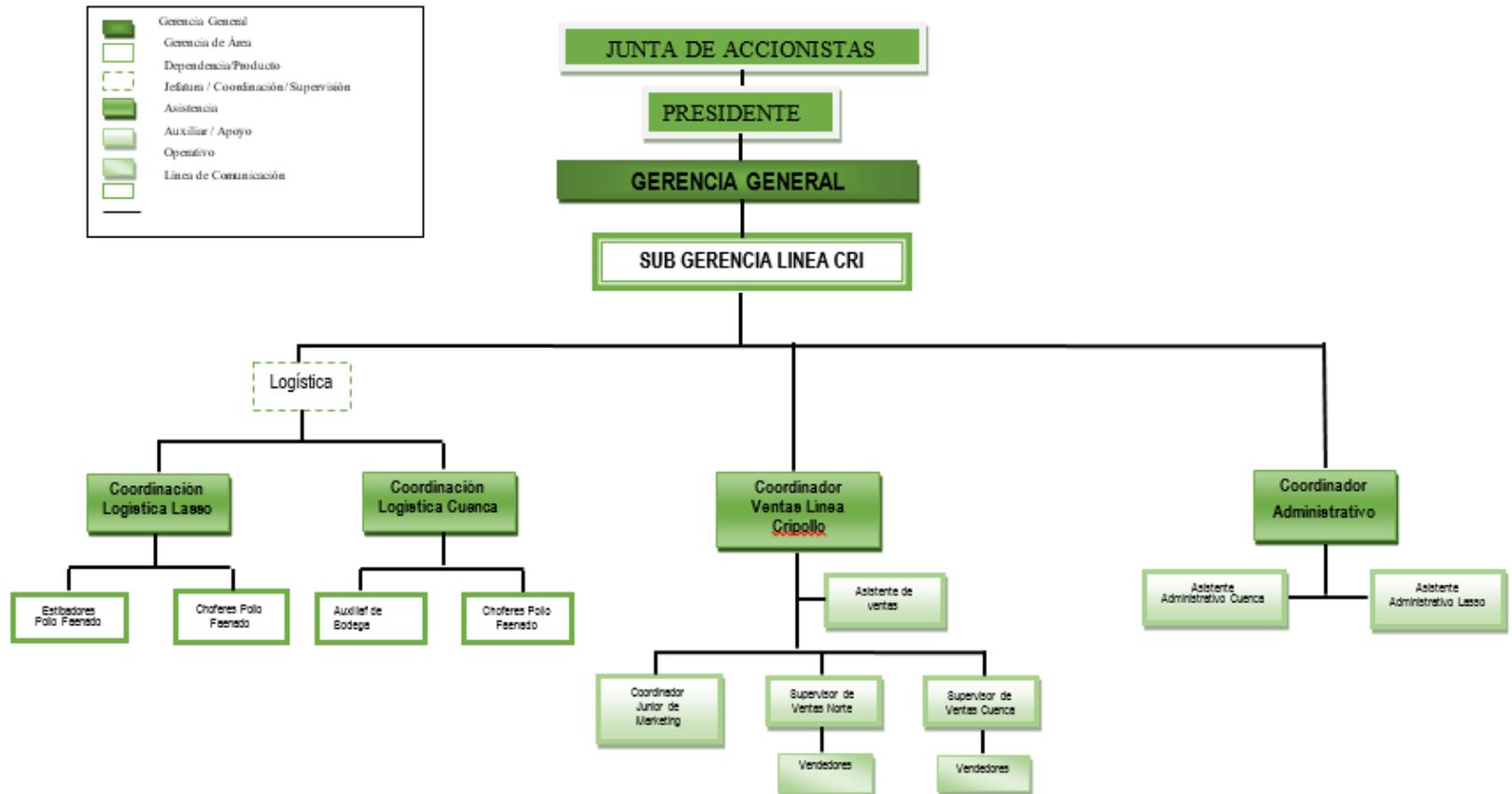
*Organigrama Gerencia Linea CRI*



*Nota: Datos referidos de la empresa Incubandina S.A*

**Ilustración 5**

*Organigrama Subgerencia Línea CRI*



*Nota: Datos referidos de la empresa Incubandina S.A*

### ***1.1.6. Análisis del entorno General y específico (PESTEL y DAFO)***

El análisis PESTEL es una herramienta útil para evaluar el entorno externo de una empresa o proyecto, el cual ayuda a identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían influir en el éxito o fracaso del proyecto. A continuación, se detallan los distintos factores analizados:

- **Factores políticos:**

- Políticas gubernamentales relacionadas con el apoyo a las empresas incubadoras.
- Legislación laboral y normativas relacionadas con la contratación y el despido de empleados.
- Estabilidad política y posibles cambios en el gobierno que podrían afectar el entorno empresarial.

- **Factores económicos:**

- Situación económica general, incluyendo el crecimiento económico y la disponibilidad de financiamiento.
- Tasas de interés y acceso a capital para financiar el proceso de reestructuración.
- Factores inflacionarios y de tipo de cambio que podrían afectar los costos y la viabilidad financiera del proyecto.

- **Factores sociales:**

- Tendencias demográficas y cambios en la fuerza laboral que podrían influir en los perfiles de los candidatos y las necesidades de selección de la empresa incubadora.

- Cambios en las expectativas y preferencias de los emprendedores y empresarios que buscan apoyo de una incubadora.

- Factores culturales y sociales que podrían impactar la aceptación y adopción del nuevo proceso de selección.

- **Factores tecnológicos:**

- Avances tecnológicos que podrían mejorar o transformar el proceso de selección, como el uso de inteligencia artificial, análisis de datos o plataformas en línea.

- Cambios en la infraestructura tecnológica necesaria para implementar el nuevo proceso de selección.

- Riesgos de obsolescencia tecnológica y la necesidad de mantenerse al día con las últimas tendencias y herramientas.

- **Factores ambientales:**

- Regulaciones medioambientales que podrían afectar las operaciones de la empresa incubadora y sus startups asociadas.

- Interés creciente en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, lo cual podría influir en los criterios de selección de los startups.

- Posibles impactos ambientales del proceso de reestructuración, como la generación de residuos o el consumo de recursos naturales.

- **Factores legales:**

- Normativas laborales y de contratación que deben cumplirse durante el proceso de selección.

- Protección de datos personales y privacidad de los candidatos durante el proceso de selección.
- Cumplimiento de regulaciones y leyes relacionadas con la propiedad intelectual y la propiedad industrial.

### 1.1.7. Análisis DAFO

#### Ilustración 6

*DAFO Incubandina S.A.*



*Nota: Elaboración propia*

### **Cruce de fortalezas y amenazas**

- Fuga de talentos y excelente reputación empresarial.
- Mentoría: contar con un mentor quien dará orientación y retroalimentación oportuna para acelerar el crecimiento profesional.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento: proporcionar oportunidades y beneficios para el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional.
- Establecer programas de reconocimiento y recompensas: reconocer y recompensar el buen desempeño y los logros de los empleados. El reconocimiento y las recompensas pueden incluir aumentos salariales, bonificaciones, programas de incentivos y premios por logros.
- Fomentar una comunicación abierta y bidireccional: facilitar la comunicación abierta y regular entre los empleados y los líderes de la empresa.
- Relaciones públicas efectivas: mantener una presencia activa en los medios de comunicación y las redes sociales. Comunica tus logros, responsabilidades y buenas prácticas de manera proactiva.

### **Oferta de salarios poco competitivos vs inclusión laboral**

- Investigar el mercado: es fundamental comprender los salarios promedio ofrecidos en el mercado para trabajos similares y ajustar los salarios.

- Ofrecer beneficios adicionales: tomar en cuenta que la misma situación económica actual no permite competir directamente con salarios más altos, sin embargo, se ofrece otros beneficios, como bonos, o programas de desarrollo profesional.
- Mejorar las condiciones laborales: ambiente de trabajo positivo y unas condiciones laborales favorables también pueden compensar en cierta medida un salario menos competitivo.

### **Inclusión**

- Diversificación laboral: fomentar la contratación de personas con capacidades diferentes considerandos que es un derecho amparado por la ley y que las empresas tienen la obligación de cumplirlas.
- Políticas de igualdad de oportunidades: garantizar a todos los colaboradores tengan igualdad de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Capacitación y sensibilización: proporcionar programas de capacitación para sensibilizar a los empleados y líderes sobre la importancia de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo.
- Adaptaciones razonables: brindar ajustes para empleados con discapacidades para que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva.

### **Cruce de debilidades y oportunidades**

- Ausencia de herramientas de evaluación en procesos de selección vs nuevas habilidades y conocimientos.

### **Herramientas**

- Definición de perfil: tener una descripción de trabajo detallada y una lista de habilidades y competencias necesarias para cumplir con los estándares requeridos para el puesto de trabajo.
- Evaluación cultural: evaluar la compatibilidad del candidato con la cultura y los valores de la empresa.
- Evaluación psicométrica: pueden ayudar a evaluar la personalidad, el estilo de trabajo y otras características relevantes de los candidatos.
- Anunciar en plataformas adecuadas: utilizar plataformas de empleo en línea, redes sociales y sitios web corporativos para publicar ofertas de trabajo y llegar a una audiencia más amplia de candidatos potenciales.
- Prácticas de reclutamiento inclusivas: garantizar que el proceso de reclutamiento sea inclusivo y equitativo para atraer a candidatos diversos y talentosos.
- Agilizar el proceso de selección: Evitar tiempos de respuesta prolongados para no perder candidatos calificados debido a retrasos en la toma de decisiones.

### **Nuevas habilidades y conocimientos**

- Innovación: las nuevas habilidades y conocimientos pueden conducir a la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas para los desafíos que enfrenta la empresa. Los empleados con habilidades actualizadas pueden proponer enfoques más efectivos y modernos para mejorar los procesos, productos o servicios de la empresa.

- **Competitividad:** actualizar a la compañía con las últimas habilidades y conocimientos permite que la empresa sea más competitiva en su industria. Esto puede ser relevante en sectores que evolucionan rápidamente, como la tecnología y el comercio electrónico.
- **Eficiencia y productividad:** adquirir nuevas habilidades y conocimientos, los empleados pueden volverse más eficientes en sus tareas diarias, lo que aumenta la productividad general de la empresa. Esto puede llevar a una reducción de costos y una mejora en la calidad del trabajo realizado.
- **Desarrollo profesional y retención de talento:** los empleados valoran las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional en sus lugares de trabajo. Al ofrecer programas de capacitación y promover el desarrollo de habilidades, la empresa puede aumentar la satisfacción laboral y retener a los empleados talentosos.
- **Cultura de aprendizaje:** fomentar un ambiente que promueva la adquisición continua de nuevas habilidades y conocimientos crea una cultura de aprendizaje en la empresa. Esto estimula la curiosidad intelectual y el crecimiento personal de los empleados.
- **Diversidad de habilidades:** tener una fuerza laboral con diversas habilidades y conocimientos, la empresa está mejor equipada para enfrentar una variedad de desafíos y oportunidades. La combinación de perspectivas diferentes puede enriquecer la toma de decisiones y la resolución de problemas.

### **Uso de tecnología vs factores de riesgo altos**

- Identificar y evaluar los riesgos: realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos a los que se enfrenta la empresa, tanto internos como externos, y determinar su impacto potencial en la empresa.
- Planificación y políticas de gestión de riesgos: establecer políticas claras y procedimientos para gestionar los riesgos identificados, asignar responsabilidades y comunicarlos a todos los niveles de la empresa.
- Cumplimiento legal y regulatorio: cumplir con todas las normativas y regulaciones aplicables a la industria en la dentro de la cual opera la empresa.
- Evaluación periódica: revisar y actualizar regularmente la evaluación de riesgos y las estrategias de mitigación para garantizar su relevancia y eficacia.

## **1.2.Planteamiento del Problema**

### ***1.2.1. Descripción del problema***

El proyecto fue planteado en base a una problemática real de la empresa, que presenta una alta rotación de personal debido a la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección acorde a las condiciones de contratación internas. Un proceso de reclutamiento y selección bien diseñado podría ayudar también a identificar a los candidatos con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones, lo que mejoraría la productividad y la calidad del trabajo realizado.

Adicional a ello, la implementación de dicho proceso acorde a las condiciones internas de la empresa también proporcionaría una estructura clara y consistente para las contrataciones, lo que facilitaría la toma de decisiones y reduciría la posibilidad de sesgos o decisiones no fundamentadas.

Este proyecto servirá para que la empresa reclute a un personal con nivel de excelencia en todas sus áreas, debido a las buenas prácticas que se propondrán como el estudio del comportamiento humano y evaluación de competencias de los candidatos; dando así celeridad a la vinculación del personal adecuado basado en un proceso eficaz y eficiente que a futuro permitirá una toma de decisiones a favor de la empresa.

### **1.3.Fines y Objetivos del Trabajo**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Diseñar el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo y administrativo de la empresa incubadora andina Incubandina S.A. con el fin de disminuir la rotación del personal.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- ✓ Optimizar el proceso de búsqueda de candidatos mediante el manejo de canales digitales para la obtención de perfiles que se adapten a la empresa.
- ✓ Implementar pruebas acordes al perfil requerido para evaluar conocimientos y rasgos psicológicos.
- ✓ Ejecutar un proceso de evaluación técnica para evidenciar las habilidades propias del ser humano que se acoplen a la estructura empresarial.

### **1.4.Hipótesis o teoría que plantea este trabajo**

El diseño e implementación de un proceso de reclutamiento y selección de personal operativo y administrativo eficiente y estratégico contribuirá a reducir la tasa de rotación del personal en la empresa Incubadora Andina Incubandina S.A. Esto se logrará al atraer y seleccionar candidatos altamente calificados y adecuados para los puestos disponibles,

asegurando así una mejor adaptación y satisfacción laboral, lo que a su vez mejorará la retención del personal en la organización.

#### **4.5. Justificación E Importancia Del Trabajo**

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar correctamente el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Incubadora Andina INCUBANDINA S.A.; la cual tiene 31 años de trascendencia generando nuevos retos organizacionales; por lo que permite modificar el actual proceso en el cual se ha identificado falencias que han generado pérdidas de recursos económicos y humanos.

Es importante recalcar que la selección del personal es primordial para establecer un equipo competitivo que aporte a la empresa, por lo cual se debe considerar como una estrategia fundamental dentro de ella; el diseño del proceso de reclutamiento y selección permitirá además garantizar a INCUBANDINA el orden, la transparencia y la asertividad de la contratación en los perfiles requeridos, dando celeridad a la vinculación del personal adecuado basados en un proceso de selección eficaz y eficiente ,para la consecución de las metas departamentales de la empresa.

Se considera viable el desarrollo de este proyecto ya que permitirá corregir y mejorar los procedimientos actuales, generando una adecuada selección que beneficiará en:

- La integración de los trabajadores
- Clima laboral optimo
- Cubrir la vacante con la persona adecuada
- Mejorar el plan de entrenamiento y adiestramiento
- Fácil adaptación de la persona en el entorno laboral

En este diseño se determinará base y objetivos claros para que el departamento de talento humano pueda aplicar, procesos honesto y participativo acorde con lo que la empresa busca y siempre teniendo como eje principal el cliente.

## **CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL**

El capital humano hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias que poseen los individuos y que los hacen valiosos para las organizaciones. En el contexto del reclutamiento de personal, el capital humano es crucial, ya que las empresas buscan atraer, evaluar y seleccionar a los candidatos que poseen las cualidades necesarias para desempeñar eficientemente los roles y responsabilidades del puesto.

Según Bohlander y Snell (2016), "el capital humano es un activo estratégico que puede generar ventajas competitivas en las organizaciones a través de la adquisición y retención de talento" (p. 135). Tener un enfoque centrado en el capital humano en el reclutamiento de personal puede garantizar que se contraten individuos con las habilidades y competencias adecuadas para impulsar el éxito organizacional.

El reclutamiento de personal se define como el conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos y proporcionar a la organización una base de posibles empleados para su selección (Mondy, R. W., Noe, R. M., & Gowan, M., 2005). Es decir, es un proceso fundamental para las organizaciones, ya que implica la atracción, selección y contratación de candidatos capaces de ocupar posiciones vacantes.

### **2.1. Proceso de reclutamiento**

El primer paso en el proceso de reclutamiento es identificar las necesidades y los perfiles laborales requeridos en la empresa avícola. Esto implica evaluar las competencias técnicas y las habilidades específicas necesarias para los diferentes cargos, como técnicos avícolas, veterinarios especializados en avicultura, operarios de producción, entre otros.

Por lo que, para realizar el proceso, existen diversas fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas, que las organizaciones utilizan para generar un grupo de candidatos potenciales. Algunas fuentes comunes incluyen anuncios de empleo, referencias de empleados, redes sociales y bolsas de trabajo (Heneman III, H. G., Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D., 2018). Los canales de reclutamiento pueden ser tradicionales y digitales, lo ideal sería la combinación de varios canales para maximizar su alcance y encontrar mejores propuestas. El tipo de reclutamiento a utilizar dependerá de varios factores como la plaza a cubrir, presupuesto, ubicación, entre otras.

Las organizaciones pueden implementar diferentes estrategias de reclutamiento para atraer a candidatos calificados. Estas estrategias pueden incluir publicidad en medios de comunicación, participación en ferias de empleo, uso de agencias de reclutamiento y programas de referidos de empleados (Dessler, G., 2017). Se deben redactar descripciones de puestos claras y atractivas, detallando los requisitos y responsabilidades de cada puesto vacante en la avícola. Estas descripciones deben ser publicadas en las fuentes de reclutamiento seleccionadas y en los canales adecuados para atraer a los candidatos deseados. Otras opciones para realizar el reclutamiento serán:

- Bolsas de trabajo en línea ya que es una plataforma que permite a las empresas publicar las ofertas de trabajo y a la vez buscar candidatos de acuerdo al perfil que requieren.
- Referencias de empleados actuales mediante recomendación a personas de su red para cubrir las vacantes disponibles al momento dentro de la empresa.
- Sitios web corporativos en donde se publica las vacantes actuales y proporciona la información necesaria para el postulante.

- Programas de pasantía en donde ofertar pasantías dentro de la empresa es una forma muy efectiva de identificar verdaderos talentos jóvenes.

La atracción de talentos es uno de los procesos claves para obtener los mejores candidatos hacia la vacante en la empresa asegurando competitividad y éxito en el mercado laboral. Este método es utilizado para identificar, reclutar y posterior a ello retener personal altamente calificados y con habilidades relevantes. Una vez atraídos los candidatos, se deben evaluar sus habilidades, competencias y aptitudes para determinar si son adecuados para el puesto. Esto implica la revisión de currículums, entrevistas, pruebas psicométricas y referencia de empleados anteriores (Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A., 1993).

De cierto modo, para cumplir con ello, los directivos deben tener buena convicción porque invertirán recursos, tiempo para la atracción del cliente y convertir al mejor postulante como un buen talento importante de la empresa, por lo tanto, el área de Talento humano debe diseñar estrategias de atracción y retención de personal para obtener valiosas contrataciones.

Basándose en la evaluación de los candidatos, se toman las decisiones de contratación. En esta etapa, se consideran factores como la idoneidad del candidato para el puesto, su ajuste cultural con la organización y las políticas internas de selección. (Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L., 2016).

## **2.2. Proceso de Selección**

Finalizando el proceso de reclutamiento se inicia con el proceso de selección de personal en el que, el departamento de Recursos Humanos elige al candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo dentro de una organización, con la intención de aumentar, o mantener la eficiencia y el desempeño. De acuerdo con lo que mencionan Franco y Oquendo (2020), este

modelo debe ejecutarse a partir del análisis funcional, en el que se establecen los objetivos del cargo, es decir los resultados que se espera de la persona contrata. En estos objetivos se detallan las funciones y condiciones de trabajo, se analiza el cargo para identificar los rasgos y perfiles de los postulantes, se eligen los instrumentos de evaluación y se realiza el análisis de los resultados.

Por otro lado, los procesos de selección han cambiado conforme pasa el tiempo, en un inicio no existía un proceso de selección establecido, sino que se realizaba de una manera más natural beneficiando a familiares o por razones político – sociales, hasta que llego la industrialización, fue en ese momento en donde los empleados crecieron de forma rápida y a su vez instauraron nuevas medidas y procedimientos.

Frederic Taylor indica que todas las empresas deben ser organizadas y seguir una planificación, para poder controlar el proceso productivo, y a su vez minimizar los tiempos improductivos (Bravo y Delgado, 2022). Por lo tanto, el proceso de selección de personal paso a ser importante y coordinado con la finalidad de entender, y comprender la funcionabilidad de cada puesto de trabajo, cómo también a evitar en un futuro situaciones laborales que no sean las más adecuadas, cómo, por ejemplo; ausentismos, baja productividad, problemas de convivencia etc. los mismo que pueden afectar al clima organizacional de la empresa.

## ***2.2.1. Modelos de Selección de Personal***

### ***2.2.1.1. Modelo de Chiavenato***

De acuerdo con Chiavenato (como se citó en Veintimilla & Velasquez, 2017) se considera “Que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir con un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.” (p.6). Este modelo considera la existencia de 5 pasos en el proceso de selección (Chiavenato, 1999):

1. Entrevista inicial
2. Aplicación de exámenes
3. Entrevista final
4. Selección final por el departamento solicitante
5. Solicitud de documentos e información sobre el candidato
6. Examen médico
7. Aceptación

La cual tiene como objetivo garantizar el desempeño del candidato dentro de un área específica.

#### ***2.2.1.2. Modelo De Werther Jr.***

Según Peña (cita por Veintimilla & Velasquez, 2017) menciona que este modelo considera que la entrevista es fundamental para el proceso de selección, llevándolo a cabo el Departamento de Talento Humano. Dentro de este modelo se consideran 8 pasos (Veintimilla & Velasques, 2017):

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Pruebas de idoneidad
3. Entrevistas de selección
4. Verificación de datos y referencia
5. Examen médico
6. Entrevista con el jefe inmediato
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar

Este modelo permite identificar al talento más adecuado al puesto y acorde a las demandas de la organización.

### ***2.2.2. Tipos de Selección de Personal***

Existen dos tipos:

#### ***2.2.2.1. Selección Interna***

El Departamento de Talento Humano antes de hacer público el puesto vacante debe poner en disposición del personal interno durante un periodo de 15 días, para que pueda recibir ofertas o solicitudes. Por otro lado, la selección interna no solo es un ente motivador para los trabajadores y también permite crecimiento profesional.

#### ***2.2.2.2. Selección Externa***

La selección externa se caracteriza por la búsqueda de candidatos fuera de la organización, es decir, que no pertenezcan a la compañía. Este procedimiento puede realizarlo la empresa, o a su vez por consultoras. Existen diferentes fuentes, tales como: (Pérez, 2014).

- Mercado laboral
- Oficina pública de empleo
- Colegios profesionales
- Consultoras de Recursos Humanos
- Empresas de trabajo temporal
- Bolsas de empleo por internet
- Redes sociales
- Ferias de trabajo

### *2.2.3. Fases del Proceso de Selección*

#### 1. Detección de necesidades

La primera fase del proceso de selección inicia con el reconocimiento de contratar capital humano, para un puesto vacante, y a su vez satisfaces las necesidades de la empresa.

#### 2. Redacción del anuncio

El anuncio debe ser directo y claro, el mismo debe contener:

- Nombre y tipo de empresa
- Contenido, responsabilidades, lugar de trabajo actual
- Remuneración y otros beneficios
- Lugar de recepción de los CV

#### 3. Publicación de la oferta

La oferta de trabajo se puede realizar a través de varios medios, cómo, por ejemplo; redes sociales, página web de la empresa, plataformas de socio-empleo, anuncios por radio o prensa.

#### 4. Reclutamiento de candidatos

El cual trata de buscar por diferentes medios a los candidatos que cumplan con la demanda de la compañía. Esta fase se considera finaliza una vez que se haya aceptado todas las solicitudes.

#### 5. Análisis de currículum vitae

La lectura del currículum vitae debe tener relación con el perfil del cargo, además se debe tomar en consideración algunos aspectos cómo edad, raza, sexo, etc. Una vez finalizada

esta etapa se realiza una preselección de los candidatos, a los que se les realiza una citación para ejecutar la entrevista.

#### 6. Entrevista inicial

La entrevista se realiza una vez analizado los currículums vitae, la cual se le efectúa con poca profundidad, sin embargo, sirve para descartar algunos postulantes que tal vez no cubren con la demanda de la empresa.

La entrevista puede ser estructurada, semiestructura o mixta, la serie de preguntas que se realiza sirve para verificar algunos aspectos, como apariencia, actitud, deseos y pensamientos del postulante.

#### 7. Evaluación

Las evaluaciones pueden ser de diferentes tipos; cómo las de conocimientos, ejercicios prácticos, psicométricos, profesionales, habilidades específicas, etc.

#### 8. Valoración y toma de decisiones

Una vez finalizada la fase de entrevista y aplicación de evaluaciones, se procede a analizar los resultados, los cuales serán de gran ayuda para la toma de decisiones, posterior a ellos se comunica al candidato seleccionado y se procede a la fase de contratación.

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Diseño Metodológico**

Se determina que las necesidades más importantes que tienen las distintas áreas de trabajo en la empresa Incubandina S.A es de contar con personal capacitado y que se conserven en la empresa es por eso que, se requiere diseñar de manera emergente el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo y administrativo de la empresa, por tal razón se debe elaborar el formato de solicitud de necesidad y sobre todo es importante realizar las entrevistas, preselección, y obtención del perfil idóneo, esta información se obtuvo mediante conversaciones por motivo de la carencia de cumplimiento de los requerimientos de personal y de que el personal nuevo tiene una corta duración en el trabajo, una problemática existente al momento de finalizar el proceso de selección , el candidato desiste al puesto de trabajo, lo cual obliga a iniciar desde el punto de origen.

La investigación de acción participativa puede ser una gran herramienta en un proceso de reclutamiento y selección de personal operativo y administrativo porque permite en primer lugar identificar el problema porque reúne a un grupo diverso de personas involucradas en el proceso de reclutamiento y selección para identificar los principales desafíos y áreas de mejora. Esto podría incluir representantes de recursos humanos, gerentes de contratación y empleados actuales. Por otra parte, permite planificar la intervención ya que definen los objetivos específicos que desean lograr y determinen las mejores acciones y métodos para abordar el problema. Por lo tanto, se establece un grupo de trabajo para revisar y mejorar los criterios de selección o desarrollar un programa de mentoría para nuevos empleados. Es por ello que se permite implementar las acciones planificadas, asegurando de que todas las partes interesadas estén involucradas activamente en el proceso. Por ejemplo, podrías solicitar retroalimentación de los empleados

actuales para mejorar el proceso de reclutamiento y selección. Y por último se deberá evaluar y reflexionar porque una vez que se haya implementado las acciones, se evalúa su efectividad y realiza reflexiones conjuntas sobre los resultados. Si es necesario, se podrá ajustar los enfoques y acciones para lograr mejores resultados. Para concluir, basándose en la evaluación y la reflexión, se implementa los cambios necesarios en el proceso de reclutamiento y selección, en donde todos los involucrados estén informados y comprometidos.

Por tal motivo, adicional a la investigación de acciones participativas, se propone las siguientes acciones como insight como parte de la metodología del proyecto ya que permiten obtener propuestas o puntos claves para posibles soluciones que influyan en mejorar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Incubandina S.A como, por ejemplo: ¿Cómo el departamento de talento humano evitará la rotación de personal? cuya herramienta utilizada es Brainstorming para generar ideas como: invertir en tecnología, fidelización, fomentar el desarrollo profesional de sus trabajadores, adaptación del empleado y trabajo en equipo. Por tal situación, se utilizó el prototipo en papel, en donde se presentará el diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal óptimo que especifique estrategias para disminuir la rotación de personal en la empresa INCUBANDINA S.A. Es por ello, que la herramienta de testeo es la retroalimentación BODI, porque se entregará el prototipo de papel al usuario el mismo que dará a conocer las dudas e ideas para mejorar los procesos.

Adicional a ello, se generó el insight accionable: ¿Cómo el responsable de selección podría identificar los mejores perfiles postulados?, por lo que el prototipado que se va a emplear es en papel, en el que se presentara la solicitud de necesidad que deberá especificar horario, actividades, formación, conocimientos, años de experiencia y remuneración. Por lo que, la

técnica que se utiliza es la entrevista con el usuario/ cliente la misma que permitirá obtener información resumida del prototipo que se entrega y de esta manera seguir con el proceso.

Además, en el siguiente insight accionable: ¿Cómo el responsable de selección evaluará a los postulantes? cuyo prototipado que se ejecuta es en papel, se presentará las herramientas cómo pruebas, test y entrevistas que se aplicarán a todos los postulantes. Una vez analizado las herramientas que se va a usar en el diseño del proceso de selección y reclutamiento de personal se presentará el prototipado al usuario, con la finalidad de que las herramientas seleccionadas cumplan con los objetivos y permita identificar al mejor candidato a seleccionarse.

Del mismo modo, otro insight accionable es ¿Qué debería considerar el departamento de Talento Humano para vincular al personal? cuyas herramientas para la generación ideas que se utiliza es el Estratal en el qué debería considerar el departamento de Talento Humano para vincular al personal:

- ✓ Correo electrónico de bienvenida
- ✓ Solicitud de documentación
- ✓ Check list de recepción de documentos
- ✓ Solicitud de exámenes pre ocupacionales.

El prototipado que se va a emplear es en papel, porque se presentará el formato del puesto de trabajo del candidato seleccionado. Una vez entregado el prototipado, el usuario analizará el proceso de vinculación al nuevo personal, y dará retroalimentación sobre la propuesta planteada.

También otro insight accionable que fortalece la propuesta inicial es ¿Cómo podemos impactar a los futuros postulantes con una publicación para los cargos requeridos? En donde, se busca impactar a los postulantes mediante anuncios que salgan de la cotidianeidad, sin perder los valores empresariales, cuyo formato pueda ser usado en redes sociales como en medios de

comunicación masiva. El prototipo es en papel, se presentará con la ayuda del área de TICS y de comunicación. Para el testeo se utiliza el focus group para el departamento de talento humano y la gerencia, los cuales darán a conocer sus inquietudes, o recomendaciones.

Los stakeholders que permitirán el correcto desarrollo de la propuesta de mejora son:

- **Gerencia:** Aprobación de resultados.
- **Área de TICS:** Creación de página web institucional, publicaciones, parametrización de fuentes tecnológicas, correo electrónico, apoyo en la contratación de plataformas de pruebas.
- **Área Financiera:** Brinda recursos económicos para solventar los costes de la implementación del proceso.
- **Compras:** Busca proveedores que cumplan con las certificaciones requeridas para la contratación de plataformas de pruebas.
- **Salud ocupacional:** Evaluación de resultados pre ocupacionales.

### **3.2. Fuentes de Datos e Información**

#### ***3.2.1. Medidas de Control***

Al diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa incubadora andina Incubandina S.A., es importante tener en cuenta los indicadores clave que pueden ayudar a evaluar la efectividad del proceso, por eso se definen los siguientes como los más relevantes. Estos indicadores deben medirse de manera regular y utilizarlos como base para mejorar continuamente el proceso de selección de personal, para lo que se establecieron los siguientes parámetros de cálculo:

#### ***Tiempo promedio del proceso***

Este indicador mide la duración promedio desde que se abre una vacante hasta que se realiza la contratación. Un proceso de selección eficiente es crucial en una empresa incubadora, ya que los tiempos prolongados pueden afectar la capacidad de crecimiento y desarrollo de los startups incubados.

$$\frac{\text{Suma de tiempo empleado en cada contratación}}{\text{Número de contrataciones}}$$

### ***Tiempo de respuesta del candidato***

Este indicador mide el tiempo que los candidatos tardan en responder a las invitaciones para entrevistas, pruebas o solicitudes de información adicional. Un tiempo de respuesta lento puede ser una señal de falta de interés o compromiso por parte del candidato.

Fecha en que se recibió la solicitud de empleo – Fecha en que se contactó al candidato

### ***Tasa de éxito en la contratación***

Este indicador mide el porcentaje de contrataciones exitosas en comparación con el número total de contrataciones. Una tasa alta puede indicar un proceso de selección efectivo que permite identificar y contratar a los mejores candidatos para los startups incubados.

$$\frac{\text{Número de contrataciones exitosas}}{\text{Número total de contrataciones}}$$

### ***Calidad de las contrataciones***

Este indicador evalúa la calidad de los candidatos que se contratan. Puede medirse mediante el seguimiento del desempeño de los contratados en términos de su contribución al crecimiento del startup y su capacidad para adaptarse al entorno de trabajo de la empresa incubadora.

$$\frac{\text{Número de empleados de alto rendimiento contratados}}{\text{Número total de contrataciones}}$$

### ***Satisfacción del cliente interno***

Este indicador mide la satisfacción de los líderes y equipos de proyectos en cuanto a los candidatos seleccionados. Una alta satisfacción indica que se están contratando personas con las habilidades y competencias adecuadas para satisfacer las necesidades de los startups incubados.

$$\frac{\text{Suma de valoraciones de satisfacción del cliente interno}}{\text{Número total de valoraciones de satisfacción del cliente interno}}$$

### ***Diversidad y equidad***

Este indicador evalúa la diversidad de los candidatos seleccionados en términos de género, cultura, experiencia, entre otros aspectos. Una empresa incubadora diversa puede tener una mayor capacidad para resolver problemas y generar ideas innovadoras

$$\frac{\text{Número de empleados de un grupo diverso}}{\text{Número total de empleados}}$$

Equidad:

$$\frac{\text{Número de empleados de un grupo específico}}{\text{Número total de empleado}}$$

### 3.3 Instrumentos de Evaluación Psicológica

Dentro de nuestra propuesta tenemos la implementación de baterías psicológicas, cómo es el test de personalidad Big Five, test de habilidades cognitivas, test de valores y motivaciones, test de habilidades específicas.

#### 3.3.1. *Test de personalidad Big Five*

Este modelo propone cinco dimensiones fundamentales para la descripción y evaluación de personalidad, que son:

- Energía o extraversión
- Afabilidad o agrado
- Tesón
- Estabilidad emocional
- Apertura mental o apertura a la experiencia

Se han identificado dos subdimensiones en cada uno de los Big Five, que hacen referencia a distintos aspectos de la propia dimensión.

**Tabla 2**

*Dimensiones y subdimensiones del Big Five*

Dimensiones		Subdimensiones	
E	Energía	Di	Dinamismo
		Do	Dominancia
A	Afabilidad	Cp	Cooperación
		Co	Cordialidad
T	Tesón	Es	Escrupulosidad
		Pe	Perseverancia
EE	Estabilidad Emocional	Ce	Control de emociones
		Ci	Control de impulsos
AM	Apertura Mental	Ac	Apertura a la cultura
		Ae	Apertura a la experiencia

---

## D Distorsión

---

*Nota: Datos tomados de Factores de personalidad (Big Five) y rendimiento académico en asignaturas cuantitativas de ADE (2011)*

El cuestionario está conformado por 132 ítems, el tiempo de la aplicación es de 20 a 30 minutos, o puede ser variable, la aplicación se puede realizar de forma colectiva cómo también individual, el material que se usará es el manual, cuadernillo del BFQ y la hoja de respuestas.

### ***3.3.2. Test de habilidades cognitivas***

Se conoce a las habilidades o capacidades cognitivas a las aptitudes que posee el ser humano relacionadas con el procesamiento de información. Según Frías, Haro y Artiles “las habilidades cognitivas son aquellas que permiten al individuo conocer, pensar, almacenar información, organizarla y transformarla hasta generar nuevos productos, realizar operaciones tales como establecer relaciones, formular generalizaciones, tomar determinaciones, resolver problemas y lograr aprendizajes perdurables y significativos” (p. 204). Es decir, que las habilidades cognitivas permiten adquirir aprendizajes que permitan resolver problemas.

Una de las evaluaciones de habilidades cognitivas es la Evaluación Cognitiva Montreal, este cuestionario examina las siguientes habilidades cognitivas: atención, concentración, funciones ejecutivas, memoria, lenguaje, capacidades visoconstructivas, cálculo y orientación. El tiempo de administración de la batería es de 10 a 15 minutos, la puntuación máxima es de 30. Los materiales que se requiere son esfero o lápiz, cronometro y el instrumento de evaluación.

### ***3.3.3. Test de valores – Test de Zavic***

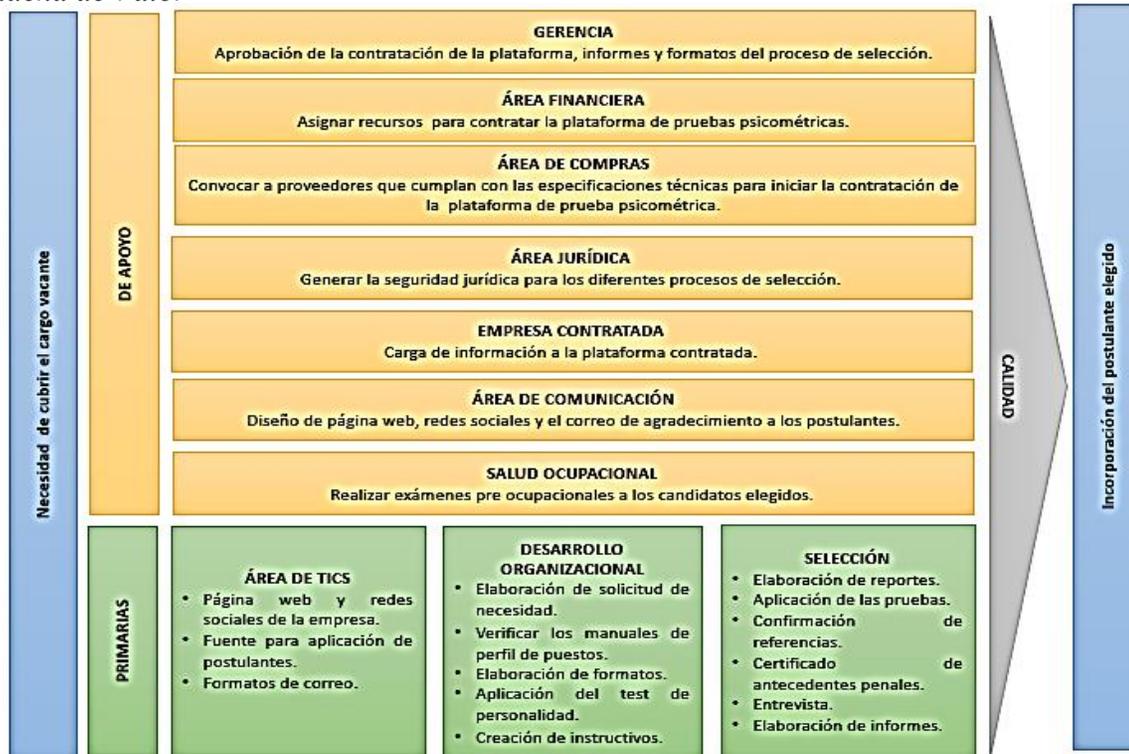
Este instrumento de evaluación se encarga de evaluar valor intereses y valor de un individuo, el mismo que tiene como finalidad conocer el pensamiento, y reacción del individuo a diferentes situaciones del ámbito laboral. El test está conformado por 20 ítems, su tiempo de aplicación es de 20 minutos, la aplicación puede ser de forma colectiva, cómo también individual.

### 3.4. Cadena de Valor

La cadena de valor del proceso de reclutamiento y selección del personal operativo y administrativo consiste en diversas etapas y actividades clave que añaden valor a la organización. Es por ello que se determinan las necesidades de personal de la empresa, tanto para puestos operativos como administrativos. Esto implica analizar la demanda laboral, evaluar las vacantes existentes y las proyecciones de crecimiento de la organización. En cada una de las etapas, se generan inputs, se aplican diferentes actividades y se obtienen outputs que añaden valor a la organización, permitiendo el reclutamiento y selección de personal altamente calificado y comprometido con los objetivos de la empresa. Así, se garantiza el correcto funcionamiento y el logro de los resultados esperados.

#### *Ilustración 7*

#### *Cadena de Valor*



*Nota: Elaboración propia*

## **CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La propuesta de diseño del proceso de reclutamiento y selección del personal operativo y administrativo para Incubandina S.A. busca no solo reducir la alta rotación de personal, sino también fortalecer el equipo de empleados para convertirlo en una ventaja competitiva dentro del sector avícola. Con la implementación de un proceso robusto y eficiente, se puede atraer a los mejores candidatos disponibles, aquellos que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que además demuestra habilidades y competencias que pueden marcar la diferencia en el desempeño de sus labores.

Se busca construir un equipo sólido y comprometido, capaz de aportar innovación, eficiencia y un alto nivel de profesionalismo a todas las áreas de la empresa. La contratación de personal altamente capacitado y orientado al logro de objetivos estratégicos permitirá que Incubandina S.A. se destaque en el mercado avícola, ofreciendo productos y servicios de calidad superiores a los de la competencia.

Además, si no se implementa un proceso de selección adecuado, la empresa Incubandina S.A. corre el riesgo de contratar empleados que no estén alineados con la cultura y los valores de la organización. Esto puede afectar negativamente la cohesión del equipo y dificultar la colaboración entre los miembros, lo que conllevaría a una disminución en la productividad y en la calidad del trabajo realizado.

Asimismo, la falta de un proceso de selección efectivo podría resultar en la contratación de empleados que no poseen las habilidades y competencias requeridas para desempeñarse en sus roles de manera eficiente. Esto podría llevar a una disminución en la satisfacción y el compromiso de los empleados, ya que se podrían sentir frustrados al no poder realizar su trabajo de manera

efectiva. A su vez, esto impactaría en la satisfacción de los clientes y en la reputación de la empresa en el mercado.

Por otro lado, un alto índice de rotación de personal puede generar altos costos para la empresa en términos de reclutamiento, contratación y capacitación de nuevos empleados. Estos costos adicionales podrían afectar negativamente la rentabilidad y la viabilidad financiera de la organización. Además, la constante rotación de personal puede generar una sensación de inestabilidad entre los empleados existentes y afectar la moral del equipo en general.

#### **4.1. Recursos Necesarios para Consecución del Objetivo**

- Recurso económico para la adquisición de plataformas digitales
- Recurso tecnológico que permite realizar evaluación psicométrica y conocimientos específicos, al igual que una fuente de recepción de curriculum de los postulantes.
- Recursos materiales como la implementación de test psicológicos:
  - ✓ Test de personalidad: Estos evalúan características como la sociabilidad, la empatía, la autoestima, la estabilidad emocional, entre otros, por ejemplo, el test de los Cinco Grandes (Big Five).
  - ✓ Test de valores: Estos evalúan los valores personales, lo cual es fundamental para determinar el ajuste cultural y la motivación en el trabajo. Ejemplos comunes incluyen el test de Zavic.
  - ✓ Test de habilidades específicas: Estos evalúan habilidades específicas para determinados puestos de trabajo, como pruebas de aptitud técnica, conocimientos informáticos o competencias de liderazgo. Estos pueden variar según la industria y el cargo específico al que se esté contratando. test de personalidad como el Big Five.

## 4.2. Áreas involucradas y procedimientos

- ✓ **Talento Humano:** Se define al profesional como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”.
- ✓ **Trabajador/a:** Persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.
- ✓ **Perfil de puesto:** 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, funciones del cargo, entre otros.
- ✓ **Puesto Vacante:** Este término es básicamente aplicado en el mundo laboral, donde las vacantes de empleos están disponibles para que las personas puedan aplicar de acuerdo con su perfil profesional.
- ✓ **Proceso:** Actividad o grupo de actividades que emplean insumos o entradas para transformarlas en salidas como productos o servicios a un cliente externo o interno.
- ✓ **Procedimiento:** Documento en el que se definen los pasos a seguir en determinado subproceso dentro de una normativa establecida
- ✓ **Entrevista:** La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

### 4.2.1. Procedimiento de entrevista por competencia

- Propósito:

- Establecer lineamientos para la ejecución de un proceso de selección mediante entrevista por competencias con la finalidad de realizar una evaluación más objetiva efectuada por el personal de la Unidad de Talento Humano.
- Disparador:
  - Reporte de mejores postulantes
- Entradas:
  - Matriz de mejores postulantes
- Actividades Principales:
  - El jefe de la Unidad requirente aprobara la matriz de reporte de mejores postulantes emitidos por la Unidad de Talento Humano.
  - La Unidad de Talento Humano valorará el currículum de los postulantes en el que se calificará la experiencia, competencias, capacitación y formación.
  - El Analista de Talento Humano, elabora formato de entrevista por competencias.
  - El Analista de Talento Humano emite correo de convocatoria para candidatos seleccionados.
  - El analista de Talento Humano y un representante de la unidad requirente aplicaran la entrevista por competencias a candidatos seleccionados.
  - El Analista de Talento Humano emitirá el informe de resultados del proceso de entrevista por competencias.
- Productos/ Servicios del proceso:
  - Reporte de mejores postulantes
  - Formulario de validación de currículum.
  - Formulario de entrevista por competencia

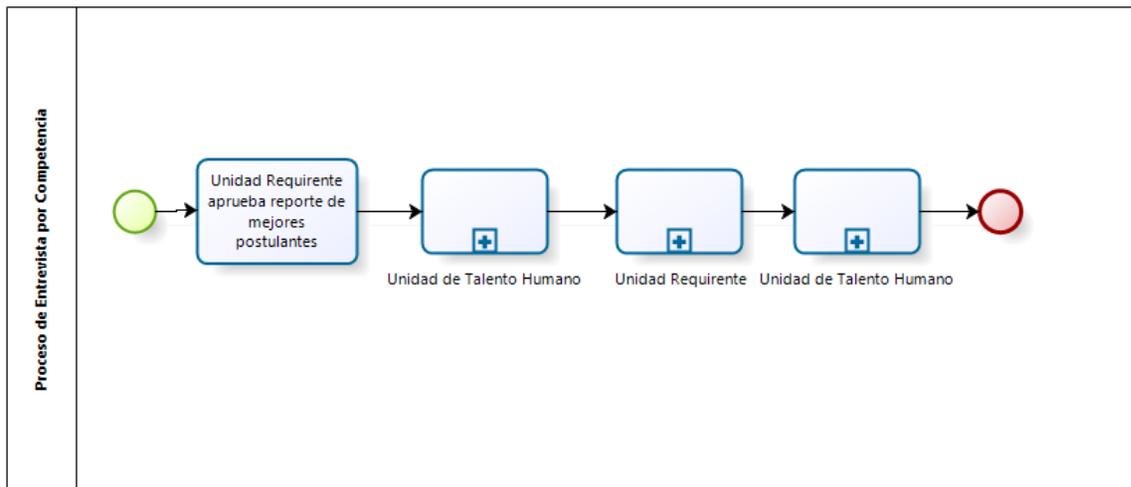
- Correo de convocatoria de entrevista por competencia
  - Matriz de evaluación de entrevista por competencia
  - Informe de candidatos seleccionados
- Responsable del proceso: Responsable de la Unidad de Talento Humano
  - Tipo de cliente: Unidades administrativas y operativas

**4.2.2. Mapa de interrelación del proceso de entrevista por competencia**

A continuación, se presenta una visión general del proceso de ejecución:

**Ilustración 8**

*Mapa de interrelación en el proceso de selección*



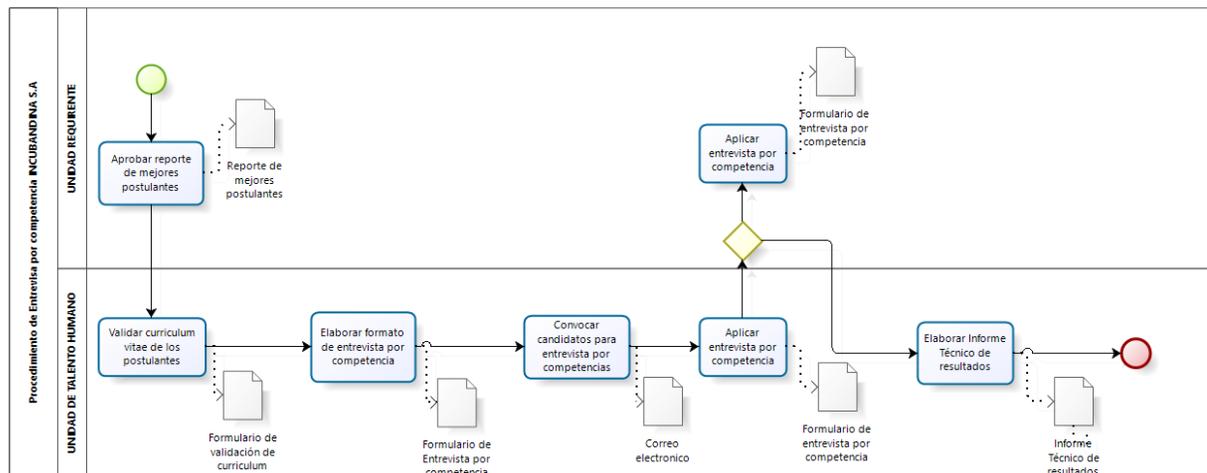
*Nota: Elaboración propia*

### 4.2.3. Diagrama de flujo del proceso de entrevista por competencia

En este diagrama se logra visualizar el flujo del proceso de entrevistas con sus respectivos reportes en físicos los cuales se detallan en la sección de Anexos en el presente proyecto

#### Ilustración 9

#### Flujo del proceso de entrevistas



Nota: Elaboración propia

### 4.2.4. Descripción de las actividades para el proceso de entrevista por competencia

Tabla 3

#### Detalle de las actividades en el proceso de entrevista

Nº	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Aprobar reporte de mejores postulantes	Jefe de la Unidad requirente	El/la jefe/a de la unidad requirente aprobara mediante sumilla inserta el reporte de mejores postulantes.	Reporte de mejores postulantes
2	Valorar curriculum de postulantes	Analista de Talento Humano	El analista de talento humano encargo del proceso validara los currículums de cada postulante en comparación a la experiencia, capacitación,	Formulario de validación de curriculum.

			competencias y formación de la vacante requerida.	
3	Elaborar Formato de entrevista	Analista de Talento Humano	El Analista de Talento Humano encargado, elaborara formato de entrevista por competencias	Formulario de entrevista por competencia
4	Enviar correo de entrevistas por competencias	Analista de Talento Humano	El Analista de Talento Humano encargado, enviara el correo electrónico de convocatoria para entrevistas por competencias	Correo de convocatoria de entrevista por competencia
5	Realizar entrevista por competencias	Gestión de Talento Humano/ Unidad Requirente	El analista de Talento Humano y un representante de la unidad requirente aplicaran la entrevista por competencias a candidatos seleccionados.	Formulario de entrevista por competencias
6	Realizar informe de resultados del proceso de entrevista por competencia	Analista de Talento Humano	El analista de Talento Humano elaborara el Informe Técnico de resultados en base a las calificaciones reflejadas en el formulario de entrevistas por competencias	Informe Técnico de Resultados
7	Fin del proceso			

*Nota: Elaboración propia*

### 4.3. Acciones y Tareas

Para diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivo en una empresa, es necesario seguir una metodología estructurada que permita garantizar la elección de los candidatos más adecuados para los puestos vacantes. Por tal motivo, se debe evaluar y comparar a los candidatos, considerando tanto los requisitos técnicos como las competencias y habilidades necesarias para el puesto. Con base en esta evaluación, la empresa podrá tomar una decisión informada sobre la selección del candidato más adecuado.

**Tabla 4**

*Acciones y tareas*

ACCION	TAREA	DEPENDENCIA	PRIORIDAD
<b>1. Identificación del cargo vacante.</b>	1. Elaboración de la solicitud de necesidad que deberá especificar horario, actividades, formación, conocimientos, años de experiencia y remuneración.	Área requirente Desarrollo organizacional	Alta
	2. Verificar que la solicitud del cargo sea acorde al manual de perfil de puestos de la empresa.	Desarrollo Organizacional	Alta
	3. Revisar la modalidad laboral según el Código de Trabajo de Ecuador.	Selección Área jurídica	Alta
<b>2. Anuncio en la página web y medios de comunicación masiva.</b>	1. Elaboración del formato de publicación en la página web.	Área de comunicación Área de TICS Selección	Media

	2. Elaboración de formato para publicación en redes sociales.	Área de comunicación Área de TICS Selección	Media
	3. Aprobación de los formatos establecidos.	Gerencia	Alta
	4. Publicación de la oferta.	Área de TICS	Alta
<b>3. Recepción de curriculum de los postulantes.</b>	1. Elaborar los parámetros para implementar una fuente tecnológica de aplicación de postulantes con restricciones de acuerdo con el perfil requerido.	Área de TICS Selección	Alta
	2. Elaboración del formato de solicitud de empleo	Desarrollo Organizacional	Media
	3. Elaboración del formato de currículum	Desarrollo Organizacional	Media
<b>4. Preselección de los postulantes.</b>	1. Establecer un reporte de los mejores postulantes.	Selección	Alta
	2. Elaborar el formato de valoración de factores del currículum en el que se calificará la experiencia, competencias, capacitación y formación.	Desarrollo Organizacional	Media
<b>5. Valoración técnica, conocimientos,</b>	1. Formato de correo electrónico para la convocatoria de los candidatos seleccionados.	Área de TICS Selección	Media

<b>competencias y psicométricas.</b>	2.	Establecer las especificaciones técnicas para la contratar la plataforma para el servicio de toma de pruebas. Para las pruebas psicométricas se considerará empresas que sean certificadas en baremos ecuatorianos.	Área de TICS Selección Área Financiera Área de Compras	Alta
	3.	Manual de carga de información en la plataforma como manuales de perfil de puestos y banco de preguntas.	Empresa Contratada	Alta
	4.	Aplicación de la prueba.	Selección	Alta
	<b>6. Valoración psicológica.</b>	1. Formato de correo electrónico para la convocatoria de los candidatos seleccionados.	Área de TICS Selección	Media
	2.	Implementar test de personalidad como el Big Five	Desarrollo Organizacional	Alta
	4.	Aplicación de la prueba.	Selección	Alta
<b>7. Confirmación de los referencias de los postulantes.</b>	1.	Elaboración de formato para confirmación de referencias laborales.	Selección	Alta
	2.	Elaboración de formato para confirmación de referencias personales.	Selección	Media
	3.	Generar el certificado de antecedentes penales en la página del Ministerio de Gobierno.	Selección	Alta

	4. Revisión en la página del Consejo de la Judicatura de las causas que pueda tener el postulante.	Selección	Alta
<b>8. Entrevista a los postulantes.</b>	1. Formato de correo electrónico para la convocatoria de los candidatos seleccionados.	Área de TICS Selección	Media
	2. Elaboración del formato de entrevista, el cual contará con rangos de calificación.	Selección	Alta
	3. Crear un instructivo para una óptima entrevista por competencias.	Desarrollo Organizacional	Alta
	4. Aplicación de la entrevista.	Área requirente Selección	Alta
<b>9. Análisis de los resultados obtenidos.</b>	1. Establecer el formato de informe de resultados, el que contendrá el elaborado, revisado y aprobado.	Selección Área requirente Gerencia	Alta
	2. Formato de correo electrónico de agradecimiento a los postulantes.	Área de comunicación Área de TICS Selección	Media
<b>10. Incorporación del postulante elegido.</b>	1. Formato de correo electrónico de bienvenida y solicitud de documentación.	Selección	Media
	2. Matriz de registro de llamadas telefónicas al candidato seleccionado.	Área de TICS Selección	Baja

3. Elaboración de check list de recepción de documentos.	Desarrollo Organizacional	Media
4. Elaboración de formato de solicitud de exámenes pre ocupacionales.	Salud Ocupacional	Media

*Nota: Elaboración propia*

### **4.3. Presupuesto del Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección**

Incubadora Andina INCUBANDINA actualmente cuenta con un proceso de reclutamiento y selección empírico el cual no ha permitido captar el personal idóneo, al momento de evaluar no permite medir competencias conductuales y técnicas, ya que no se cuenta con pruebas y test según los cargos requeridos; lo cual ha conllevado a una alta rotación.

Por esta razón la Gerencia General ante los resultados de rotación del personal genera la necesidad por medio del departamento de Recursos Humanos que se diseñe un proceso de reclutamiento y selección para el personal operativo y Administrativo, de tal manera que se pueda retener al capital humano, evitando la obstrucción en los procesos y el cumplimiento de metas productivas. El Departamento de Recursos Humanos de Incubadora Andina Incubandina, evidencia la necesidad de fijar sus recursos financieros para el desarrollo del proyecto estableciendo un presupuesto para el diseño del proceso de selección.

#### ***4.3.1. Costos Para El Desarrollo Del Proyecto.***

Incubadora Andina INCUBANDINA cuenta con 70 puestos Administrativos y 350 cargos Operativos de los cuales 3 pertenecen al Departamento de Recursos Humanos con quienes se trabaja por medio de entrevistas para determinar las falencias y requerimientos que presentan,

además coordinando entrevistas con los líderes de cada área para determinar las necesidades de cada proceso productivo.

Para el diseño del proceso de reclutamiento y selección se requiere generar entrevistas con el área de Recursos Humanos y TIC's; por lo cual se deberá tomar en cuenta el sueldo de cada uno de los colaboradores y multiplicarlo por las horas y días que dure dichos conversatorios; en el caso del Recursos Humanos tomamos en cuenta un sueldo de \$1500, Asistente \$720 y el encargado de TIC's \$1200; dicho dialogo servirá para generar un prototipo que determine las metodologías, test y plataformas, que serán propuestas posteriormente a la Gerencias General.

**Tabla 5**

*Sueldos y salarios*

<b>Detalle</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Valor hora</b>	<b>Observación</b>
Coordinador de Recursos Humanos	\$1500	1500/30/8	
Asistente de Recursos Humanos	\$720	720/30/8	Se determina el valor hora para conocer el costo que se generaría por reunión planteada
Personal de TIC's	\$1200	1200/30/8	

*Nota: Elaboración Propia*

El presente proyecto tendrá un costo tentativo de \$5306.50 en donde consta la adquisición de licencias, test y la contratación de servicios de una plataforma que nos permita realizar pruebas técnicas y psicometrías; también se considera el valor hora de los tres colaboradores que darán acompañamiento al diseño del proceso de selección.

**Tabla 6***Estructuración del Proyecto*

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Servicio de contratación de plataforma para toma de pruebas	\$ 3000	\$ 3000	- 500 pruebas técnicas - 500 pruebas psicométricas
Test psicológicos	\$ 250	\$ 250	Valor anual para aplicación de Big Five
Licencias para implementación para plataforma digital	\$ 1500	\$ 1500	Vigencia de duración de 3 años
Personal de Recursos Humanos (Coordinador de Recursos Humanos)	\$ 6.25 * 26	\$ 162.50	13 días * 2 horas diarias
Personal de Recursos Humanos (Asistente de Recursos Humanos)	\$ 3 * 78	\$ 234	39 días * 2 horas diarias
Personal de TIC's	\$ 5 * 32	\$ 160	16 días * 2 horas diarias
<b>Total, desarrollo e implementación</b>		<b>\$ 5306.50</b>	

*Nota: Elaboración Propia*

Debido a la naturaleza del proyecto no es necesario implementar recursos materiales ya que se manejará mediante medios digitales; la Gerencia General determinará en un futuro el presupuesto para la ejecución en el caso de considerarlo. Por lo tanto, se considera una buena inversión para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones Generales**

Es importante enfatizar en la estructuración de procesos de selección apropiados para disminuir en gran medida la excesiva rotación de personal, la utilización de test psicológicos, dentro del proceso de selección, permite una segregación mucho más apropiada con la disminución de recursos.

Estar a la vanguardia como empresa en los avances tecnológicos y una imagen corporativa fuerte, influye notablemente al momento de realizar una captación de personal, ya que se genera confianza y se transmite seriedad a los posibles candidatos. Incubandina S.A. cuenta con la experiencia necesaria ya que se encuentra dentro del mercado desde hace 31 años, lo que la convierte en una empresa atractiva en el sector avícola, gracias a su responsabilidad con el medio ambiente, por lo que necesita trabajar en la implementación y actualización de nuevos parámetros de medición a la hora de segregar los perfiles más adecuados a ser seleccionados para formar parte de su equipo de trabajo.

Tomar en cuenta plataformas con estructuras específicas a la hora de seleccionar podría ser de mucha utilidad para la empresa, debido a que en dichos portales existe mayor cantidad de opciones al momento de elegir, si bien es cierto la institución debe invertir en este tipo de recursos, las ventajas serán mayores ya que se puede optimizar tiempos y recursos a corto plazo.

#### ***5.1.1. Conclusiones Específicas***

Es indispensable poner a consideración el uso de esta propuesta al momento de seleccionar el personal, la inversión que está realizando la empresa permitirá una disminución en costos. La evolución permanente de la sociedad obliga a mantener una constante actualización e incrementar

el uso de recursos tecnológicos adecuadas en el proceso de selección, lo que le permite tener mayores posibilidades de encontrar el candidato ideal acorde al perfil de la vacante generada.

La implementación del test dentro del proceso de reclutamiento tiene gran relevancia debido a que, son herramientas con poca posibilidad de manipulación, cuyos resultados dan a conocer aspectos relevantes sobre la personalidad que a la hora de entrevistar pueden ser pasados por alto y es un factor primordial al momento de la selección.

## **5.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto**

Se ha trabajado junto con la empresa en mejorar imagen corporativa, implementando mejoras tecnológicas, mismas que permitirán mejorar y reducir tiempos en la captación de perfiles, con el propósito de disminuir el gasto de recursos innecesarios y cumplir el objetivo de atraer capital humano idóneo para la empresa.

Se han elaborado varios formularios que mejoraran el proceso de selección y la imagen corporativa, ya que la empresa quiere demostrar su respeto y preocupación a todos los participantes de los distintos procesos de selección, por esta razón se considera importante parametrizar de manera ordenada y consecutiva el proceso a seguir en cada evaluación.

A la interna de la organización se ha logrado la concientización sobre la importancia de evaluar habilidades, conocimiento, aptitudes y comportamiento propios del ser humano con la finalidad de mejorar la selección de personal, ya que en este paso podemos determinar si el candidato es el apropiado para ocupar la vacante disponible de acuerdo con la cultura empresarial.

## **5.3. Contribuciones**

### ***5.3.1. Contribución a nivel personal***

Nos ha permitido conocer nuestras fortalezas y debilidades como equipo de trabajo, captando los conocimientos para generar nuevas ideas que permitan trabajar sobre

los conflictos en el momento de realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal, los cuales debieron ser plasmados para que otros profesionales puedan utilizarlos, ya que consideramos que es una problemática recurrente en algunas organizaciones.

La experiencia adquirida dentro del diseño de esta propuesta ha permitido crecer personal y profesionalmente ya que esta oportunidad que brindó la compañía al ingresar a verificar sus procesos, instalaciones y necesidades han permitido expandir nuestro conocimiento acerca de la industria avícola.

### ***5.3.2. Contribución a nivel académico***

La constante actualización y búsqueda de conocimiento permite al ser humano ser creador de nuevas estrategias y métodos que faciliten tanto en el trabajo como el ámbito personal, parte del estudio es también saber transmitir este aprendizaje en favor de sociedad.

La formación académica contribuye a la generación de nuevas estrategias dentro del campo laboral ya que permite fortalecer los procesos existentes, así como modificar de acuerdo con las necesidades de la época.

Se debe considerar que el constante cambio obliga ampliar nuestros conocimientos para estar a la vanguardia de la innovación y tecnología ya que se deberá implementar nuevas estrategias y herramientas de manera recurrente para evitar la pérdida de oportunidades.

### ***5.3.3. Contribución a la gestión empresarial***

Este proyecto ha permitido crear e innovar en la formulación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección ya que a través del estudio hemos seleccionado las herramientas acordes a las necesidades de la empresa.

El diseño del proceso de reclutamiento y selección genera ventajas no solo para Incubandina S.A., sino a nivel general ya que se ha evidenciado que el capital humano en cualquier industria debe ser tomado como prioridad.

El área empresarial se encontrará favorecida a corto plazo con la disminución de gastos, así como la reducción de rotación de personal, además podrá captar de mejor manera profesionales talentosos que cumplan con las necesidades de la cultura empresarial.

### **5.4. Limitaciones del proyecto**

A medida que el entorno laboral se transforma y evoluciona, es posible que las necesidades de contratación y los perfiles de habilidades cambien rápidamente, lo que podría requerir modificaciones constantes en el proceso de reclutamiento y selección. Algunas limitaciones que surgen al desarrollar un proyecto de diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal son el acceso limitado a los mejores talentos ya que es difícil atraer y retener a los candidatos más calificados debido a la competencia en el mercado laboral o a la falta de visibilidad de la organización.

Una limitación importante es el tiempo restringido porque el tiempo disponible para desarrollar y poner en marcha el proceso puede ser limitado, lo que podría afectar la exhaustividad de los procedimientos de reclutamiento y selección. Adicional a ello, no es favorable que exista una falta de integración con otras áreas de la empresa debido a que, si el

proceso de reclutamiento y selección no se integra eficazmente con otras áreas de la empresa, como el departamento de recursos humanos, la comunicación y la coordinación podrían verse afectadas.

### **5.5. Recomendaciones**

Recomendar diversas acciones para mejorar la efectividad y eficiencia del proceso. Es importante tener una comprensión precisa de los requisitos y habilidades necesarios para cada puesto, de modo que el reclutamiento se pueda enfocar en encontrar candidatos que cumplan con esas características. Además, no hay que limitarse a un solo canal de reclutamiento se puede aprovechar varias herramientas y plataformas, desde avisos de empleo en línea, redes sociales profesionales, referencias internas, ferias laborales o contactos con instituciones educativas. Incluso, es relevante implementar distintas técnicas de evaluación, como entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades, evaluaciones, entre otros, para tener una visión más completa de las competencias y aptitudes de los candidatos.

Aplicar el instructivo de entrevistas por competencias para evaluar de manera óptima a los candidatos. Además, capacitar a los entrevistadores para que obtengan resultados eficaces y se evite cualquier tipo de sesgo inconsciente, además se deberá realizar revisiones regulares y recopilar datos sobre la efectividad del proceso de reclutamiento y selección. Esto permitirá identificar áreas de mejora continua y realizar ajustes según sea necesario.

Implementar este proyecto dentro de la organización ya que las ventajas de este serán de gran impacto para la disminución de rotación del personal.

Invertir en el equipamiento tecnológico del área de recurso humanos y actualizaciones a corto plazo tiene como objetivo disminuir exponencialmente gastos de la empresa en contrataciones de personal, ya que el uso efectivo de estos test permitirá reducir las tazas de

rotación excesivo del mismo. Es necesario que la empresa considere la posibilidad de incursionar en el campo de la tecnología y redes sociales, ya que el mundo de los negocios se encuentra en constante cambio y genera la necesidad de innovar para crear valores con la finalidad de atraer clientes y talentos.

Generar una imagen empresarial positiva viene de la mano con la captación de capital humano con perfiles acorde a las necesidades empresariales que contribuyan al crecimiento y expansión de la compañía sin olvidar su aporte al medio ambiental favoreciendo a las futuras generaciones.

## REFERENCIAS

- Aldrich, H., & Wilkinson, I. (2018). Recruitment and selection. En *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 91-107). Oxford University Press. Obtenido de <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198758275.001.0001/oxfordhb-9780198758275-e-5>
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Test psicológicos*. Prentice Hall.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Background, Outcomes, and Methods. Recuperado de: [https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin\\_fac](https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac)
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill Education.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2016). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores. Obtenido de <https://www.cengage.com.mx/tienda/administracion-de-recursos-humanos-16-snell-bohlander>
- Boonmarumon, P., & Pitayanuwat, S. (2019). Factors influencing recruitment process: A study of Thai firms. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 10(9), 2470-2485. Obtenido de <https://www.asianonlinejournals.com/index.php/RALE/article/view/1523/287>
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Publicando* ISSN 1930 – 9304, 9(34), 41 – 56. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8418530>

- Chiavenato, A. (1999). Administración de recursos humanos. Recuperado de:  
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Dessler, G. (2019). Human resource management. Pearson- Obtenido de  
<https://www.pearson.com/store/p/human-resource-management/P100000251030>
- Franco,S., & Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S. (Tesis). Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de:  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/40848fe8-3bca-419a-af29-3d9633669d20/content>
- Gatewood, R. D., Field, H. S., & Barrick, M. R. (2011). Human Resource Selection. Cengage Learning.
- Gómez,M., Balkin, D., & Cardy, R. (2021). Gestión de Recursos Humanos. (8.ed.).Pearson Educación.
- Heneman III, H. G., Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2018). Staffing organizations. McGraw-Hill Education.
- López,R. (2010). La Selección de Personal Basada en Competencias y su Relación Con la Eficacia Organizacional. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Meyer, G. J., Finn, S. E., Eyde, L. D., Kay, G. G., Moreland, K. L., Dies, R. R., ... & Reed, G. M. (2001). Psychological testing and psychological assessment: A review of evidence and

- issues. *American Psychologist*, 56(2), 128-165. Obtenido de <https://www.apa.org/pubs/journals/features/com-0000198.pdf>
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Gowan, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317901167479>
- Robertson, I. T., & Tippins, N. T. (1998). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 287-290. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00606.x>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Meta-analytic study of the relationship between Big Five personality traits and cognitive ability in applicants and employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117-125. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.00197>
- Salgado, J. F., Anderson, N., & Hülshager, U. R. (2020). Personnel selection and assessment. *Annual Review of Psychology*, 71, 439-466. Obtenido de <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-071920-015313>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/0033-2909.124.2.262>

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108603733>

Veintimilla, J., & Velasquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financiera. Recuperado de:

<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>

Zavic, V., Rot, B., & Budja, A. (1990). Validation of the Zavic Employee Opinion Survey in Yugoslav Organizations: A search for the lowest common denominator. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 707-713. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/1991-25582-001>



**ANEXOS**

**INCUBANDINA S.A**

**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

**PROCESO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA**

 <p>Incubandina s.a. Te ofrecemos un futuro mejor</p>	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>PROCESO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

## **INSTRUCTIVO PROCESO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

Dentro de Incubandina S.A, se plantea proceso de entrevista por competencias, metodología utilizada para identificar y evaluar a los candidatos más adecuados para un cargo dentro de la empresa.

### **Propósito**

El presente instructivo tiene por objetivo establecer el procedimiento y las herramientas técnicas que permitan ejecutar proceso de entrevista por competencia, a través de lo establecido en los perfiles de puesto de la empresa Incubandina S.A.

### **Alcance**

El presente Instructivo es de aplicación para la implementación de los trabajadores de la Unidad de Talento Humano, de la empresa Incubandina S.A.

## Formulario de requerimiento de personal

 Incubandina S.A. <small>Elaboración de Talento Humano</small>		UNIDAD DE TALENTO HUMANO			INCUBANDINA S.A.	
		FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL			FECHA REQUERIMIENTO:	
CÓDIGO		Fecha de aprobación		VERSIÓN		
FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL						
NOMBRE DEL JEFE DE LA UNIDAD			UNIDAD REQUERENTE			
CARGO REQUERIDO:						
NÚMERO DE PERSONAL REQUERIDO EN EL CARGO:						
CUENTA CON ESPACIO FÍSICO		SI	NO	CUENTA CON MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		SI NO
OBSERVACIONES:						
MOTIVO POR EL QUE SE GENERA LA VACANTE						
Renuncia		Terminación de contrato	Nueva Contratación	Jubilación	OTROS (Especificar):	
PERFIL REQUERIDO						
NIVEL DE INSTRUCCIÓN						
BACHILLERATO		<input type="checkbox"/>	TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE APROBADO	<input type="checkbox"/>	TÍTULO TERCER NIVEL	<input type="checkbox"/>
TECNICO SUPERIOR		<input type="checkbox"/>	TECNOLOGICO SUPERIOR	<input type="checkbox"/>		
ESPECIFICIDAD DEL TÍTULO O CARRERA: (Especificar el título que debe tener o afin a que carrera debe ser)						
TIEMPO DE EXPERIENCIA		>5 años		4 años	2 años	<1 año
JORNADA DE TRABAJO		DIURNO		NOCTURNO	ESPECIAL	Horario
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:						
FUNCIONES PRINCIPALES A REALIZAR						
LA INFORMACIÓN QUE FUE INGRESADA EN EL FORMULARIO ES SUJETO DE VALIDACIÓN POR LO QUE LOS DATOS DEBEN TENER RESPALDOS Y ES RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR QUE REALIZA ESTE REQUERIMIENTO DE PERSONAL						
AUTORIZADO						
Nombre						
Cargo						
Firma:						
CERTIFICO QUE LA INFORMACIÓN DE ESTE REQUERIMIENTO DE PERSONAL ES REAL Y DE ACUERDO A LA NECESIDAD DE LA UNIDAD REQUERENTE POR LO QUE ME RESPONSABILIZO DE LOS DATOS SUSCRITOS						
PARA USO EXCLUSIVO DE TALENTO HUMANO						
NOMBRE DEL CARGO A OCUPAR:						
MODALIDAD LABORAL:		C.T.				
REMUNERACIÓN:						
OBSERVACIONES DE LA CONTRATACIÓN						
FAVORABLE		SI				
NO FAVORABLE		NO				
CUENTA CON PRESUPUESTO PARA LA CONTRATACIÓN		SI				
		NO				
TIPO DE VINCULACIÓN						
Contrato aprueba				Contrato indefinido		
TRABAJADOR/A ASIGNADO PARA EL PROCESO:						
FIRMAS: Este documento debe contar con las debidas firmas de autorización para proceder con el Proceso de Selección.						
Verificado por el Analista de Selección de Talento Humano				Aprobado por Coordinador de Talento Humano		
Nombre:					Nombre:	
Firma:					Firma:	

## Formato de Publicación en Página Web

 <p>Incubandina s.a. Te ofrecemos un futuro mejor</p>	UNIDAD DE TALENTO HUMANO			INCUBANDINA S.A.
	FORMULARIO DE PUBLICACIÓN WEB			
	CÓDIGO	Fecha de aprobación	VERSIÓN	FECHA REQUERIMIENTO:
<b>FORMATO PARA PUBLICACIÓN EN REDES</b>				
<b>Datos de la Unidad</b>				
<b>Unidad</b>		<b>Telefono</b>		
<b>Responsable</b>		<b>Correo</b>		
<b>Detalles de la vacante</b>				
<b>No. De vacantes</b>		<b>Cargo vacante</b>		
<b>Capacitación y Formación</b>				
<b>Formación académica</b>		<b>Área de estudios</b>		
<b>Capacitación</b>		<b>Conocimientos del cargo</b>		
		<b>Manejo informático</b>		
		<b>Manejo de idiomas</b>		
<b>Experiencia laboral en el cargo</b>				
<b>Descripción del cargo</b>				
<b>Tipo de contratación</b>		<b>Jornada de trabajo</b>		
<b>Funciones Principales</b>		<b>Competencias Requeridas</b>		
<b>Salario</b>				
<b>Sexo</b>				
<b>Edad</b>				
<b>Otros detalles</b>				

**Publicación en redes sociales**

# Incubandina s.a

**NOMBRE DE LA VACANTE**

- ✓ REQUISITOS  
(Formación academica)  
(Título)
- ✓ EXPERIENCIA  
(Tipo de Experiencia)  
(Años de Experiencia)  
(Conocimientos)
- ✓ CAPACITACION  
(Capacitación  
Requerida)
- ✓ Beneficios

**Envía tu CV a:**  
thincubandina@gmail.com



**Incubandina s.a.**  
Te ofrecemos un futuro mejor

## Formulario de Solicitud de empleo

		<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> REGISTRO DE LLAMADAS TELEFONICA A CANDIDATO SELECCIONADO		INCUBANDINA S.A.	
CÓDIGO		Fecha de aprobación		VERSIÓN	
<b>Formulario de Solicitud de Empleo</b>		Fecha de Solicitud		FOTOGRAFIA ACTUALIZADA	
		Aspiración Salarial			
NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.				Puesto al que aplica actualmente	
Datos Personales					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre(s)	
Domicilio		Teléfono convencional 1		Edad	
Provincia Ciudad		Teléfono convencional 2		Años	
Lugar de Nacimiento		Teléfono celular:		Fecha de Nacimiento	
Vive con:		Tipo de vivienda		mail	
<input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Otro		<input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Arrendada		Número de hijos	
Personas que dependen de usted		Número de hijos			
<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros					
Datos personales y Documentación					
Cédula de Ciudadanía		Pasaporte No.		Nacionalidad	
Tiene licencia de manejo		Clase y Número de Licencia		Género	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si				<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	
Autoidentificación		Estado Civil:			
<input type="checkbox"/> Mestizo <input type="checkbox"/> Montubio <input type="checkbox"/> Afroecuatoriana <input type="checkbox"/> Indígena <input type="checkbox"/> Blanco <input type="checkbox"/> Otros		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Otro			
Estado de Salud y Hábitos Personales					
Padece actualmente alguna enfermedad persistente		Toma actualmente alguna medicación de uso continuo?			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Cual?		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Detalle:			
Padece o ha padecido alguna enfermedad laboral		Ha sido sometido a alguna cirugía			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Cual?		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Detalle			
Tiene alguna discapacidad		Porcentaje		No. Carnet	
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Tipo					
Datos Familiares					
Padre		Teléfono		Ocupación	
Madre				Empresa o Institución	
Cónyuge					
Hijos					
Familiares (que vivan o dependan de usted económicamente)					
Nombres		Edad		Parentesco	
				Discapacidad	
				<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
				Tipo de Discapacidad	
				Porcentaje	
				No. Carnet	
Conocimientos Generales					
Idioma		% habla		% entiende	
				% escribe	
				Que clases de software conoce	
Referencias Personales (Favor de NO incluir FAMILIARES)					
Nombre		Domicilio		Teléfono	
				Ocupación	
				Tiempo de conocerlo	
Información adicional					
Conoce a alguien dentro de la empresa					
Nombre:		Cargo:		Ciudad:	
Tiene o ha tenido familiares o parientes que estén o hayan laborado en esta empresa					
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO En caso de ser afirmativa su respuesta, detalle:					
Nombre		Trabaja actualmente?		Cargo	
		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
Usted ha estado afiliado a algún sindicato		Tiene seguro de vida			
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)			
Cuál:					
Medio por el que conoció de la vacante					
<input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Afiche <input type="checkbox"/> Referencia <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> (amigo, conocido o familiar)					
Detalle:					
Estaría dispuesto a cambiar de lugar de residencia		Si fuese seleccionado(a) en cuánto tiempo podría incorporarse			
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Comentario:					
Si fuese seleccionado(a) aceptaría viajar eventualmente? ¿Fuera y dentro del País?					
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Comentario:					
Dejo constancia de que la información detallada en el presente documento se apega estrictamente a la verdad y declaro estar conciente de que la misma será verificada, en cualquier momento, razón por la que asumo la responsabilidad de la misma.				_____ Firma del solicitante	
				C.C.	

## Formato de Currículum

 <small>Incubandina S.A.</small>	UNIDAD DE TALENTO HUMANO		INCUBANDINA S.A.	
	FORMATO DE CURRICULUM			
	CÓDIGO	Fecha de aprobación	VERSIÓN	
<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>				
Institución:				
Apellidos:		Nombres:		
No. de Cédula o Pasaporte:		Sexo:		
Nacionalidad:		Estado Civil:		
Fecha de Nacimiento:		Edad:		
Discapacidad:				
Servidor de Carrera:				
<b>DATOS DEL FUNCIONARIO</b>				
Calle Principal:		Número de Casa:		
Calle Secundaria:		Referencia:		
Teléfono Domicilio:		Teléfono Celular:		
Teléfono Oficina:		Extensión:		
<b>CONTACTO DE EMERGENCIA</b>				
Apellidos:		Nombres:		
Teléfono Convencional:		Teléfono Celular:		
<b>INFORMACIÓN BANCARIA</b>				
Institución Financiera:		Tipo de Cuenta:		
Número de Cuenta:				
<b>INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
Nivel de Instrucción:		No. Registro Certificado:		
Institución Educativa:				
Título:		Años de Estudio:		
País:		Egresado:		
<hr/>				
Nivel de Instrucción:		No. Registro Certificado:		
Institución Educativa:				
Título:		Años de Estudio:		
País:		Egresado:		
<hr/>				
Nivel de Instrucción:		No. Registro Certificado:		
Institución Educativa:				
Título:		Años de Estudio:		
País:		Egresado:		
<hr/>				
Nivel de Instrucción:		No. Registro Certificado:		
Institución Educativa:				
Título:		Años de Estudio:		
País:		Egresado:		
<b>INFORMACIÓN CAPACITACIÓN</b>				
Evento:		Tipo:		
Auspiciante:		Duración de Horas:		
Certificado por:		Fecha Inicio:		
Tipo de Certificado:		Fecha Fin:		
<hr/>				
Evento:		Tipo:		
Auspiciante:		Duración de Horas:		
Certificado por:		Fecha Inicio:		
Tipo de Certificado:		Fecha Fin:		
<hr/>				
Evento:		Tipo:		
Auspiciante:		Duración de Horas:		

## Reporte de Mejores Postulantes

 <b>REPORTE DE POSTULANTES</b>									
<b>TITULO REQUERIDO</b>									
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>									
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>									
<b>CAPACITACIÓN</b>									
	APellidos y Nombres	TITULO	CUMPLE SI/NO	TIPO DE EXPERIENCIA	CUMPLE SI/NO	AÑOS DE EXPERIENCIA	CUMPLE SI/NO	CAPACITACION	CUMPLE SI/NO
Postulante 1									
Postulante 2									
Postulante 3									
Postulante 4									
Postulante 5									
Postulante 6									
Postulante 7									
Postulante 8									
Postulante 9									
Postulante 10									

**Nota:** 1. Postulante cumple con el perfil del puesto  
 2. Postulante contactado mediante vía telefónica confirma su interés en el puesto

## Formato de Valoración de factores del Currículum

 Incubandina s.a. <small>Te ofrecemos un futuro mejor.</small>		UNIDAD DE TALENTO HUMANO			INCUBANDINA S.A.
		VALORACION DEL CURRICULUM			
CÓDIGO		Fecha de aprobación	VERSIÓN	FECHA :	
<b>PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO</b>					
GERENCIA /DIRECCIÓN/COORDINACIÓN:					
DIRECCIÓN UNIDAD REQUIRIENTE					
DENOMINACIÓN DEL CARGO					
GRUPO OCUPACIONAL					
GRADO:					
ROL DEL PUESTO					
CAPACITACION REQUERIDO					
HORAS REQUERIDAS DE CAPACITACIÓN					
HORAS REQUERIDAS DE CAPACITACIÓN					
EXPERIENCIA REQUERIDA					
TIPO DE EXPERIENCIA:					
TIPO DE CONTRATACIÓN:	REEMPLAZO:	NUEVA CONTRATACIÓN :	REQUERIMIENTO APROBADO:		
<b>PERFIL DEL POSTULANTE</b>				<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	
FORMACIÓN ACADÉMICA		REGISTRO DE LA SENESCYT:			
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>					
EMPRESA/INSTITUCIÓN	FUNCIÓN DESEMPEÑADA	TIEMPO DE EXPERIENCIA		PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	
		años	meses		
		años	meses		
		años	meses		
<b>TOTAL TIEMPO</b>		<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>CAPACITACION</b>					
EMPRESA/INSTITUCIÓN	NOMBRE DE LA CAPACITACION	No. HORAS	CUMPLE SI/NO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	
<b>TOTAL HORAS</b>		<b>0</b>			
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			CUMPLE SI/NO	PORCETAJE	AFIRMACION
FORMACIÓN ACADÉMICA:				0	CUMPLE CON EL PERFIL REQUERIDO
EXPERIENCIA REQUERIDA:				0	
CAPACITACIÓN:				0	
OBSERVACIONES:					
Acción:	Nombre	Cargo	Firma		
Aprobado Por:					
Elaborado Por:					

**Formulario de correo electrónico para la convocatoria**

	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>FORMULARIO DE CONVOCATORIA PARA PRUEBAS</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

Asunto: Convocatoria para (Prueba) en Incubandina S.A

Estimado/a **(Nombre del Candidato o Candidata)**,

Reciba un cordial saludo. En nombre de Incubandina S.A nos complace informarte que has sido seleccionado/a para avanzar en nuestro proceso de selección para el puesto de **(nombre del puesto)** en nuestra organización.

A continuación, te proporcionamos detalles sobre la siguiente fase del proceso de selección:

**Fecha y Hora:**

- Fecha: **(Fecha)**
- Hora: **(Hora)**
- Duración estimada: **(Duración)**
- Ubicación de la prueba: **(Lugar)**

**Entrevistador(es): (Nombre del analista a cargo del proceso)**

Por favor, confirma tu disponibilidad para la prueba.

Si tienes alguna duda del proceso, no dudes en ponerte en contacto por este correo electrónico.

Gracias nuevamente por tu interés en unirse a Incubandina S.A, deseamos que tengas éxito en esta etapa del proceso de selección.

Saludos

Talento Humano

**Formato de correo electrónica para la convocatoria para test psicológicos**

	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>FORMULARIO DE CONVOCATORIA PARA TEST PSICOLOGICO</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

Asunto: Convocatoria para (Test Psicológicos) en Incubandina S.A

Estimado/a **(Nombre del Candidato o Candidata)**,

Reciba un cordial saludo. En nombre de Incubandina S.A nos complace informarte que has sido seleccionado/a para avanzar en nuestro proceso de selección para el puesto de **(nombre del puesto)** en nuestra organización.

A continuación, te proporcionamos detalles sobre la siguiente fase del proceso de selección:

**Fecha y Hora:**

- Fecha: **(Fecha)**
- Hora: **(Hora)**
- Duración estimada: **(Duración)**
- Ubicación de la prueba psicológicos: **(Lugar)**

**Entrevistador(es): (Nombre del analista a cargo del proceso)**

Por favor, confirma tu disponibilidad para el test psicológico.

Si tienes alguna duda del proceso, no dudes en ponerte en contacto por este correo electrónico.

Gracias nuevamente por tu interés en unirse a Incubandina S.A, deseamos que tengas éxito en esta etapa del proceso de selección.

Saludos

Talento Humano

**Formato Verificación de Referencias Laborales**

<b>Fecha:</b>		
<b>Nombre del Candidato:</b>		
<b>Documento de identidad:</b>		
<b>Cargo al que aspira:</b>		
<b>Nombre quien da la información:</b>		
<b>Cargo:</b>		
<b>Empresa:</b>		
<b>Teléfonos:</b>		

<b>Cargo(s) Desempeñado (s) y Fechas: Cargos:</b>	<b>Principales Responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:</b>
<b>Tipo de Contrato con el cual estuvo vinculado:</b>  <input type="checkbox"/> Prestación de Servicios <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> A Término Fijo <input type="checkbox"/> Empresa Temporal <input type="checkbox"/> Contrato Aprendizaje o Práctica	<b>Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la Empresa:</b> Sí ___ No ___  Razones:
<b>Descripción de las relaciones con Jefes y Superiores:</b>	<b>Descripción de las relaciones con los Compañeros:</b>
<b>Motivo del retiro:</b> <input type="checkbox"/> Voluntario <input type="checkbox"/> Despido sin Justa Causa <input type="checkbox"/> Por finalización del contrato <input type="checkbox"/> Despido Justa Causa	<b>¿Tuvo personal?:</b> Si ___ No ___ Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores:
<b>Aspectos para calificar:</b>	<b>¿Volvería a contratar al candidato en su empresa?:</b>  Si ___ NO ___ ¿Por qué?
<b>¿Recomienda al candidato para ser vinculado?</b> Si ___ No ___	

**Verificación de Referencia Laboral Satisfactoria** Si \_\_\_ No \_\_\_

<b>Verificado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>Analista</b>	<b>Responsable</b>

**Formato de verificación de referencias personales**

 Incubandina s.a. <small>Te ofrecemos un futuro mejor</small>	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

**FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES**

<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre del Candidato:</b>	
<b>Documento de identidad:</b>	
<b>Cargo al que aspira:</b>	
<b>Nombre quien da la información:</b>	
<b>Parentesco:</b>	
<b>Teléfonos:</b>	

**¿Puede dar ejemplos específicos de situaciones en las que el (nombre del postulante) haya demostrado liderazgo, trabajo en equipo o habilidades de comunicación?**

---



---



---

**¿Cuál es su opinión sobre la capacidad de trabajo de (nombre del postulante)?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

**¿Qué opinión tiene sobre las habilidades de comunicación de (nombre del postulante)?**

- Excelente

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

**¿Cómo calificaría la integridad y la ética profesional de (nombre del postulante)?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

**¿Recomendaría a (nombre del postulante) para una oferta laboral?**

- Sí, lo recomendaría.
- No lo recomendaría.

**¿Puede proporcionar detalles sobre la capacidad de trabajo (nombre del postulante) y su nivel de compromiso?**

---

---

---

---

---

**Verificación de Referencia Personal Satisfactoria Si \_\_\_ No \_\_\_**

<b>Verificado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>Analista</b>	<b>Responsable</b>

## Formato por correo electrónico de convocatoria de postulantes

 <p>Incubandina s.a. Te ofrecemos un futuro mejor</p>	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>CORREO ELECTRONICA DE CONVOCATORIA PARA ENTREVISTA</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

Asunto: Convocatoria para Entrevistas de Selección en Incubandina S.A

Estimado/a (**Nombre del Candidato o Candidata**),

Reciba un cordial saludo. En nombre de Incubandina S.A nos complace informarte que has sido seleccionado/a para avanzar en nuestro proceso de selección para el puesto de (**nombre del puesto**) en nuestra organización.

A continuación, te proporcionamos detalles sobre la siguiente fase del proceso de selección:

### Fecha y Hora de la Entrevista:

- Fecha: (**Fecha de la entrevista**)
- Hora: (**Hora de la entrevista**)
- Duración estimada: (**Duración**)
- Ubicación de la Entrevista: (**Lugar de la entrevista o instrucciones para entrevistas virtuales**)

### Entrevistador(es): (**Nombre del entrevistador o entrevistadores**)

Por favor, confirma tu disponibilidad para la entrevista.

Si tienes alguna duda del proceso, no dudes en ponerte en contacto por este correo electrónico.

Gracias nuevamente por tu interés en unirse a Incubandina S.A, deseamos que tengas éxito en esta etapa del proceso de selección.

Saludos

Talento Humano

## Formato del formulario de orientación de entrevista

 Incubandina s.a. Te ofrecemos un futuro mejor.	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>FORMULARIO DE ORIENTACIÓN DE ENTREVISTA</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

Nombres Completos del Aspirante:	
Cargo al que aplica:	

### 1. CUADRO DE ANALISIS DE FACTORES

FACTOR PARA EVALUAR	DETALLES DE LA PREGUNTA	ANALISIS		CALIFICACION	
		SI	NO		
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	POSEE EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL				15
<b>EXPERIENCIA</b>	TIENE EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES AL QUE SE ENCUENTRA POSTULANDO				15
<b>CAPACITACION</b>	POSEE CURSOS DE ACUERDO CON EL PERFIL DEL PUESTO				10
<b>TOTAL</b>					<b>40</b>

### 2. CUADRO PARA FORMULACION DE PREGUNTAS SOBRE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	DETALLE DE LA PREGUNTA DE IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA	CALIFICACION	
<b>ORIENTACION AL SERVICIO</b>	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		10
<b>FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD</b>	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.		10
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.		10

	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización		
<b>TOTAL</b>			30

COMPETENCIAS TECNICAS	DETALLE DE LA PREGUNTA DE IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA	CALIFICACION	
<b>Identificación de Problemas</b>	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		10
<b>Organización de la Información</b>	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.		10
<b>Pensamiento Crítico</b>	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.		10
<b>TOTAL</b>			30

### 3. ENTREVISTADORES

COORDINADOR/RESPONSABLE DEL AREA REQUERENTE	RESPONSABLE DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO

## Formato del Informe de Resultado

 <p>Incubandina s.a. Te enfocamos un futuro mejor</p>	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>FORMULARIO DE INFORME DE RESULTADOS</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

### 1. ANTECEDENTES

Conforme Formulario de requerimiento de personal, realizado por el **(NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA UNIDAD REQUIRENTE)** **(CARGO DEL RESPONSABLE DE LA UNIDAD REQUIRENTE)**, se procede a realizar la publicación en la página web y redes sociales, se realiza la selección de las hojas de vida que cumplen con el perfil del cargo de **(NOMBRE DE LA VACANTE)**

Obteniendo los siguientes postulantes:

De quienes se ha procedido a verificar la información de Función Judicial, Ministerio de Gobierno, en los que se puede evidenciar que no cuentan con algún causal o inconveniente para ser considerados dentro del proceso de reclutamiento y selección.

NO.-	CEDULA	NOMBRE	ANTECEDENTE PENALES	PROCESOS JUDICALES
1	(CEDULA POSTULANTE) DEL	(NOMBRE DEL POSTULANTE)	NO	NO
2	(CEDULA POSTULANTE) DEL	(NOMBRE DEL POSTULANTE)	NO	NO
3	(CEDULA POSTULANTE) DEL	(NOMBRE DEL POSTULANTE)	NO	NO

### 2. PERFIL REQUERIDO

CARGO	INSTRUCCION FORMAL	EXPERIENCIA LABORAL	Área de Conocimiento:	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA

### 3. CUMPLIMIENTO

Nº	CEDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	INSTRUC ION FORMAL	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	CONOCIMIENTO	OBSERVACION CUMPLE/NO CUMPLE
1							
2							
3							

#### 4. EVALUACIONES REALIZADAS

- Entrevista
- Prueba psicológica
- Prueba de conocimientos

N°	CEDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	ENTREVISTA	PRUEBA PSICOLÓGICA	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS	TOTAL
1						
2						
3						

#### 5. OBSERVACIONES RESPONSABLE UNIDAD REQUERENTE

Una vez revisada los resultados de las pruebas de conocimiento y la entrevista realizada **(NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA UNIDAD REQUERENTE)** **(CARGO DEL RESPONSABLE DE LA UNIDAD REQUERENTE)** y la Unidad de Talento Humano, se recomienda, la contratación de **(NOMBRE DE LA VACANTE)** de:

N°	CEDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	ESTADO
1			FINALISTA

#### 6. RECOMENDACION

En base a los antecedentes y análisis constantes, la Gestión de Talento Humano, emite el presente Informe, para el trámite de contratación, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la unidad y de esta Casa de Salud.

ANALISTA DE TALENTO HUMANO		
COORDINADOR DE TALENTO HUMANO		

## Formato de Agradecimiento de postulante

	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>AGRADECIMIENTO DE POSTULANTE</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

Estimado(a) **(nombre del postulante)**:

Para Incubandina S.A ha sido muy satisfactorio contar con tu participación en el proceso de selección **(nombre de la vacante)**. Por esta razón queremos agradecer el tiempo que nos entregaste para cada una de las etapas del proceso.

Hemos podido identificar en ti competencias y capacidades que te han permitido llegar hasta la etapa final del proceso de selección, sin embargo, en esta ocasión por diferencias mínimas la selección se ha orientado hacia otro candidato.

Te alentamos a seguir manteniendo y desarrollando tu nivel profesional, de nuestra parte te mantendremos en nuestra base de datos y te contactaremos cuando existan vacantes que se ajusten a tu perfil.

Sin más por el momento y con nuestro reconocimiento, nos despedimos hasta la próxima oportunidad.

Saludos,

Talento Humano

**Formato del correo electrónico de Bienvenida a la empresa**

	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>INCUBANDINA S.A.</b>
	<b>FORMULARIO DE CORREO ELECTRONICO</b>		
	<b>CÓDIGO</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>VERSIÓN</b>

**Asunto:** Bienvenida a Incubandina S.A y Solicitud de Documentación

Estimado/a (**Nombre del trabajador**),

¡Es un placer darte la bienvenida a Incubandina! Estamos orgullosos de tenerte como parte de nuestro equipo de trabajo y te deseamos éxito en tu puesto de trabajo.

Para comenzar tu proceso de integración de manera efectiva y garantizar que tengamos toda la información necesaria, te pedimos que completes algunos pasos iniciales. Esto nos ayudará a preparar tu incorporación de manera eficiente y asegurarnos de que tengas acceso a los recursos que necesitas desde el primer día.

- Para este efecto se solicita remitir por este medio los documentos que se encuentran en el ckeck list adjunto.
- Toda la documentación para entregar deberá ser actualizada a la fecha de ingreso.
- Estos documentos y demás requisitos deberán ser entregados, de forma consolidada en carpeta verde perforada e identificada con su nombre y apellido con una viñeta en el costado de la carpeta, (**fecha de ingreso**), en Talento Humano de Incubandina S.A.

Saludos

Talento Humano





Informe de Terna  
Acuerdo de Confidencialidad


**Salud Ocupacional**  
Certificado médico de aptitud ocupacional

SI	NO

**No. de Hojas Foliadas** \_\_\_\_\_

**Responsable del Proceso (f):** \_\_\_\_\_

**NOMBRES:** \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO “BIG FIVE”

Caprara, Barbaranelli y Borgogni

### INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases sobre formas de pensar, sentir o actuar, para que las vaya leyendo atentamente y marque la respuesta que describa mejor cuál es su forma habitual de pensar, sentir o actuar.

Para contestar utilice la HOJA DE RESPUESTAS y marque con una X el espacio de uno de los números (5 a 1) que encontrará por cada frase. Las alternativas de respuesta son:

- 5 Completamente VERDADERO para mí
- 4 Bastante VERDADERO para mí
- 3 Ni VERDADERO ni FALSO para mí
- 2 Bastante FALSO para mí
- 1 Completamente FALSO para mí

Vea como se han contestado aquí dos frases:

E1. Me gusta pasear por el parque de la ciudad.

E2. La familia es el móvil de todos mis actos.

REPRESENTACIÓN DE LA HOJA DE RESPUESTAS					
	5	4	3	2	1
E1				X	
	5	4	3	2	1
E2	X				

No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas; la persona que contestó a las dos frases anteriores consideró que la frase E1 es “bastante falsa” para ella (señaló debajo del número 2) y que la frase E2 es “completamente verdadera” para ella (señaló debajo del 5) porque pone a la familia por delante del dinero y de los amigos.

Procure contestar a todas las frases. Recuerde que debe dar su propia opinión acerca de Ud. Trate de ser SINCERO CONSIGO MISMO y contestar con espontaneidad, sin pensarlo demasiado. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y sólo se utilizarán de modo global, transformadas en puntuaciones.

Al marcar su contestación en la Hoja asegúrese de que el número de la frase que Ud. contesta corresponde con el número colocado al lado del espacio que Ud. marca. Si desea cambiar alguna respuesta borre o anule la señal hecha y marque el otro espacio. No haga ninguna señal en este Cuadernillo.

5 Completamente VERDADERO para mí
4 Bastante VERDADERO para mí
3 Ni VERDADERO ni FALSO para mí
2 Bastante FALSO para mí
1 Completamente FALSO para mí

1. Creo que soy una persona activa y vigorosa.
2. No me gusta hacer las cosas razonando demasiado sobre ellas.
3. Tiendo a involucrarme demasiado cuando alguien me cuenta sus problemas.
4. No me preocupan especialmente las consecuencias que mis actos puedan tener sobre los demás.
5. Estoy siempre informado sobre lo que sucede en el mundo.
6. Nunca he dicho una mentira.
7. No me gustan las actividades que exigen empeñarse y esforzarse hasta el agotamiento.
8. Tiendo a ser muy reflexivo.
9. No suelo sentirme tenso.
10. Noto fácilmente cuando las personas necesitan mi ayuda.
11. No recuerdo fácilmente los números de teléfono.
12. Siempre he estado completamente de acuerdo con los demás.
13. Generalmente tiendo imponerme a las otras personas, más que ser complacientes con ellas.
14. Ante los obstáculos grandes, no conviene empeñarse en conseguir los objetivos propios.
15. Soy más bien susceptible.
16. No es necesario comportarse cordialmente con todas las personas.
17. No me siento muy atraído por las situaciones nuevas e inesperadas.
18. Siempre he resuelto de inmediato todos los problemas que he encontrado.
19. No me gustan los ambientes de trabajo en las que hay mucha competitividad.
20. Llevo a cabo las decisiones que he tomado.
21. No es fácil que algo o alguien me haga perder la paciencia.
22. Me gusta mezclarme con la gente.
23. Toda novedad me entusiasma.
24. Nunca me he asustado ante un peligro, aunque fuera grave.
25. Tiendo a decidir rápidamente.
26. Antes de tomar cualquier iniciativa, me tomo tiempo para valorar las posibles consecuencias.
27. No creo ser una persona ansiosa.
28. No suelo saber cómo actuar ante las desgracias de mis amigos.
29. Tengo muy buena memoria.
30. Siempre he estado absolutamente seguro de todas mis acciones.
31. En mi trabajo no le doy especial importancia a rendir mejor que los demás.
32. No me gusta vivir de manera demasiado metódica y ordenada.
33. Me siento vulnerable a las críticas de los demás.
34. Si es preciso, no tengo inconveniente en ayudar a un desconocido.
35. No me atraen las situaciones en constante cambio.
36. Nunca he desobedecido las órdenes recibidas, ni siquiera siendo niño.
37. No me gustan aquellas actividades en las que es preciso ir de un sitio a otro y moverse continuamente.
38. No creo que sea preciso esforzarse más allá del límite de las propias fuerzas, incluso aunque haya que cumplir algún plazo.
39. Estoy dispuesto a esforzarme al máximo con tal de destacar.
40. Si tengo que criticar a los demás, lo hago, sobre todo cuando se lo merecen.
41. Creo que no hay valores y costumbres totalmente válidos y eternos.
42. Para enfrentarse a un problema no es efectivo tener presentes muchos puntos de vista diferentes.
43. En general no me irrita, ni siquiera en situaciones en las que tendría motivos suficientes para ello.
44. Si me equivoco, siempre me resulta fácil admitirlo.
45. Cuando me enfado manifiesto mi malhumor.
46. Llevo a cabo lo que he decidido, aunque me suponga un esfuerzo no previsto.

- 5 Completamente VERDADERO para mí  
 4 Bastante VERDADERO para mí  
 3 Ni VERDADERO ni FALSO para mí  
 2 Bastante FALSO para mí  
 1 Completamente FALSO para mí

47. No pierdo tiempo en aprender cosas que no estén estrictamente relacionadas con mi campo de intereses.
48. Casi siempre sé cómo ajustarme a las exigencias de los demás.
49. Llevo adelante las tareas emprendidas, aunque los resultados iniciales parezcan negativos.
50. No suelo sentirme sólo y triste.
51. No me gusta hacer varias cosas al mismo tiempo.
52. Habitualmente muestro una actitud cordial, incluso con las personas que me provocan una cierta antipatía.
53. A menudo estoy completamente absorbido por mis compromisos y actividades.
54. Cuando algo entorpece mis proyectos, no insisto en conseguirlos e intento otros.
55. No me interesan los programas de televisión que me exigen esfuerzo o compromiso.
56. Soy una persona que siempre busca nuevas experiencias.
57. Me molesta mucho el desorden.
58. No suelo reaccionar de modo impulsivo.
59. Siempre encuentro buenos argumentos para sostener mis propuestas y convencer a los demás de su validez.
60. Me gusta estar bien informado, incluso sobre temas alejados de mi ámbito de competencia.
61. No doy mucha importancia a demostrar mis capacidades.
62. Mi humor pasa por altibajos frecuentes.
63. A veces me enfado por cosas de poca importancia.
64. No hago fácilmente un préstamo, ni siquiera a personas que conozco bien.
65. No me gusta estar en grupos numerosos.
66. No suelo planificar mi vida hasta en los más pequeños detalles.
67. Nunca me han interesado la vida y costumbres de otros pueblos.
68. No dudo en decir lo que pienso.
69. A menudo me noto inquieto.
70. En general no es conveniente mostrarse sensible a los problemas de los demás.
71. En las reuniones no me preocupo especialmente por llamar la atención.
72. Creo que todo problema puede ser resuelto de varias maneras.
73. Si creo que tengo razón, intento convencer a los demás aunque me cueste tiempo y energía.
74. Normalmente tiendo a no fiarme mucho de mi prójimo.
75. Dificilmente desisto de una actividad que he comenzado.
76. No suelo perder la calma.
77. No dedico mucho tiempo a la lectura.
78. Normalmente no entablo conversación con compañeros ocasionales de viaje.
79. A veces soy tan escrupuloso que puedo resultar pesado.
80. Siempre me he comportado de modo totalmente desinteresado.
81. No tengo dificultad para controlar mis sentimientos.
82. Nunca he sido un perfeccionista.
83. En diversas circunstancias me he comportado impulsivamente.
84. Nunca he discutido o peleado con otra persona.
85. Es inútil empeñarse totalmente en algo, porque la perfección no se alcanza nunca.
86. Tengo en gran consideración el punto de vista de mis compañeros.
87. Siempre me han apasionado las ciencias.
88. Me resulta fácil hacer confidencias a los demás.
89. Normalmente no reacciono de modo exagerado, ni siquiera ante las emociones fuertes.
90. No creo que conocer la historia sirva de mucho.
91. No suelo reaccionar a las provocaciones.
92. Nada de lo que he hecho podría haberlo hecho mejor.
93. Creo que todas las personas tienen algo de bueno.



- |                                   |
|-----------------------------------|
| 5 Completamente VERDADERO para mí |
| 4 Bastante VERDADERO para mí      |
| 3 Ni VERDADERO ni FALSO para mí   |
| 2 Bastante FALSO para mí          |
| 1 Completamente FALSO para mí     |

94. Me resulta fácil hablar con personas que no conozco.
95. No creo que haya posibilidad de convencer a otro cuando no piensa como nosotros.
96. Si fracaso en algo, lo intento de nuevo hasta conseguirlo.
97. Siempre me han fascinado las culturas muy diferentes a la mía.
98. A menudo me siento nervioso.
99. No soy una persona habladora.
100. No merece mucho la pena ajustarse a las exigencias de los compañeros, cuando ello supone una disminución del propio ritmo de trabajo.
101. Siempre he comprendido de inmediato todo lo que he leído.
102. Siempre estoy seguro de mí mismo.
103. No comprendo qué empuja a las personas a comportarse de modo diferente a la norma.
104. Me molesta mucho que me interrumpian mientras estoy haciendo algo que me interesa.
105. Me gusta mucho ver programas de información cultural o científica.
106. Antes de entregar un trabajo, dedico mucho tiempo a revisarlo.
107. Si algo no se desarrolla tan pronto como deseaba, no insisto demasiado.
108. Si es preciso, no dudo en decir a las demás que se metan en sus asuntos.
109. Si alguna acción mía puede llegar a desagradar a alguien, seguramente dejo de hacerla.
110. Cuando un trabajo está terminado, no me pongo a repasarlo en sus mínimos detalles.
111. Estoy convencido de que se obtienen mejores resultados cooperando con los demás, que compitiendo.
112. Prefiero leer a practicar alguna actividad deportiva.
113. Nunca he criticado a otra persona.
114. Afronto todas mis actividades y experiencias con gran entusiasmo.
115. Sólo quedo satisfecho cuando veo los resultados de lo que había programado.
116. Cuando me critican, no puedo evitar exigir explicaciones.
117. No se obtiene nada en la vida sin ser competitivo.
118. Siempre intento ver las cosas desde distintos enfoques.
119. Incluso en situaciones muy difíciles, no pierdo el control.
120. A veces incluso pequeñas dificultades pueden llegar a preocuparme.
121. Generalmente no me comporto de manera abierta con los extraños.
122. No suelo cambiar de humor bruscamente.
123. No me gustan las actividades que implican riesgo.
124. Nunca he tenido mucho interés por los temas científicos o filosóficos.
125. Cuando empiezo a hacer algo, nunca sé si lo terminaré
126. Generalmente confío en los demás y en sus intenciones
127. Siempre he mostrado simpatía por todas las personas que he conocido.
128. Con ciertas personas no es necesario ser demasiado tolerante.
129. Suelo cuidar todas las cosas hasta en sus mínimos detalles.
130. No es trabajando en grupo como se pueden desarrollar mejor las propias capacidades
131. No suelo buscar soluciones nuevas a problemas para los que ya existe una solución eficaz.
132. No creo que sea útil perder tiempo repasando varias veces el trabajo hecho.

**COMPRUEBE SI HA DADO UNA RESPUESTA A TODAS LAS FRASES**

## TEST DE ZAVIC

A continuación usted encontrará una serie de situaciones que le van a sugerir 4 respuestas. Lea cada una de ellas cuidadosamente y anote en la hoja de respuestas en el paréntesis que corresponda un número de la siguiente manera:

**EL NÚMERO 4 CUANDO LA RESPUESTA SEA MÁS IMPORTANTE.**

**EL NÚMERO 3 CUANDO LE SEA IMPORTANTE PERO NO TANTO COMO LA ANTERIOR.**

**EL NÚMERO 2 CUANDO LA PREFIERA MENOS QUE LAS ANTERIORES.**

**EL NÚMERO 1 CUANDO TENGA MENOS IMPORTANCIA.**

No deben repetirse los números en una misma situación, siempre será 1,2,3 y 4 según sea su punto de vista. No conteste nada en este cuadernillo hágalo en la hoja de respuestas, no deje ninguna sin contestar.

### EJEMPLO:

Me encuentro sentado frente a un vidrio que esta sucio, a mi no me gusta esta situación lo que haría es:

- A) Lo limpiaría. (2)
- B) Le diría al licenciado que si lo manda limpiar. (1)
- C) Le diría a la señora del aseo que lo haga. (4)
- D) Me guardaría la pena y me quedaría callado. (3)

Como ha visto, es muy sencillo ahora continúe con los siguientes 20.

**1. Si usted tuviera la habilidad y condiciones adecuadas, a que se dedicaría:**

- A) A modificar todos los jardines de la ciudad.
- B) A obtener logros por medio de la política.
- C) A prestar dinero a altos intereses.
- D) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone.

**2. Cuando ve un accidente usted:**

- A) Se pone a orar con la persona accidentada
- B) Pide una ambulancia.
- C) Cuida las pertenencias del accidentado.
- D) Trata de detener al culpable.

**3. Es usted un maestro de primaria y uno de sus alumnos le ofrece un costoso obsequio con el fin de obtener una mayor calificación usted:**

- A) Le dedicaría tiempo extra para nivelarlo.
- B) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar.
- C) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por su alumno, porque usted sabe que es inteligente.
- D) Llamaría a sus padres para que paguen clases particulares.

**4. Al conducir su automóvil por descuido usted se pasa un alto, el agente de tránsito lo detiene y para permitirle circular nuevamente, le solicita cierta suma de dinero usted.**

- A) Arranca su automóvil y deja al agente de tránsito.
- B) Trata de llegar a un acuerdo encaminado a disminuir la cantidad de dinero.
- C) Pide le sea levantada la infracción pertinente.
- D) Amenaza al agente con reportarlo con sus superiores.

**5. Prefiere una amistad que:**

- A) Sea activo y le guste reparar defectos en su hogar.
- B) Se interese por ser líder en el sindicato del cual forma parte.
- C) Asistir con frecuencia a eventos religiosos.
- D) Le interesa emprender negocios.

**6. Si al llegar a su trabajo encuentra en el baño un reloj en el lavabo usted:**

- A) Trataría de encontrar a su dueño.
- B) Lo reporta a sus superiores y lo entrega,
- C) No hace ningún comentario y espera a que lo busquen
- D) Lo deja donde lo encontró.

**7. Un buen gobierno debería:**

- A) Ayudar a las clases necesitadas.
- B) Ampliar las zonas turísticas de cinco estrellas.
- C) Buscar a los mejores líderes de su partido.

**8. Un amigo suyo desea obtener un ascenso dentro de su trabajo, usted le aconseja:**

- A) Que sea cumplido y eficiente.
- B) Que busque cuales son los errores del jefe para que demuestre que el no es perfecto.
- C) Que prometa una manda a su santo de preferencia.
- D) Que ofrezca una excelente comida a los dirigentes de la empresa.

**9. Si Luis al llegar a su casa observa que le están robando las llantas al automóvil de su vecino:**

- A) Llamaria a la policía.
- B) Llamaria a su vecino
- C) Pediria a los asaltantes parte del beneficio que obtendrán en el robo, por guardar silencio.
- D) Mejor no haria nada y se meteria a su casa.

**10. Un empleado de 60 años que ha sido leal a la empresa durante 28 años, se queja del exceso de trabajo, lo mejor seria:**

- A) Pedir un aumento de sueldo.
- B) Recurrir al sindicato para que éste le ayude.
- C) Que recurra a su guía espiritual para que le diga como se le debe ayudar y su trabajo no se le haga pesado.
- D) Que solicite una persona para que le ayude.

**11. Usted visita a un amigo enfermo y lo mejor seria:**

- A) Que lo convenza de acudir al seguro social para que su atención médica no le sea costosa.
- B) Proponerle su ayuda cuando él tenga que acudir a sus citas médicas.
- C) Que como todo le ha salido mal últimamente vea a una persona para que le realice una limpieza.
- D) Dedicarle lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo hospitalizado.

**12. Al salir de viaje sus vecinos le piden cuidar su casa, durante su ausencia usted:**

- A) Les dice que no debido a que se encuentra muy ocupado en esos días.
- B) Atiende con gusto la petición de sus vecinos.
- C) A cambio de sus servicios les solicita prestado el automóvil que no utilizarán en su viaje.
- D) Asiste al modulo de vigilancia local, para que le brinde mayor seguridad.

**13. Si encuentra a un niño llorando sólo en una tienda comercial usted:**

- A) Lo ayudaría a buscar a su familia en la tienda
- B) Lo llevaría al área de servicios generales para que ahí espere a que lo ayuden
- C) Pasaría de largo porque usted tiene prisa.
- D) Lo llevaría a su casa pero le cobra a la mamá por el tiempo que usted perdió por andarla buscando.

**14. Si usted viviera en provincia y tuviera más entradas de las que necesita que preferiría hacer con el dinero:**

- A) Hacerlo producir para ayudar al desarrollo de la industria.
- B) Donar el dinero para la construcción de una iglesia.
- C) Darlo a una sociedad para el beneficio de las familias humildes del poblado
- D) Apoyar ayuda al partido político con el cual simpatiza.

**15. Su hijo ha dejado sus estudios por un tiempo:**

- A) Le sugiere que vea a los maestros para que les proponga que lo ayuden.
- B) Que haga lo que quiera pues ya está grande.
- C) Que curse nuevamente el año para que pase las materias reprobadas.
- D) Darle apoyo económico y moral para que supere este tropiezo en sus estudios.

**16. A qué actividad prefiere dedicarse durante sus vacaciones:**

- A) Obtener experiencia en otro negocio que no sea el propio.
- B) Participar en la campaña política de diputados que se va a efectuar en su localidad.

**17. La familia de pero tiene un hijo drogadicto y es amigo de su hijo desde pequeño, al saberlo usted:**

A) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver.

B) Le sugiere a su familia que lo lleven a Centros de Integración Juvenil para que lo ayuden.

C) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie un reloj que tanto le gusta a su hijo para no decírselo a sus padres.

D) Lo lleva a un centro de rehabilitación junto con su hijo para que sienta que lo apoya y no es rechazado.

**18. Su esposa le comenta que al terminar de realizar sus actividades cotidianas le queda mucho tiempo libre, usted le sugiere:**

A) Que emplee su tiempo como catequista de la iglesia.

B) Que venda artículos femeninos.

C) Que promueva juntas entre los vecinos encaminadas a resolver los problemas de la comunidad.

D) Que asista con sus hijos a centros recreativos si fuera posible.

**19. Quiere pedir un favor a un conocido, que beneficiará a la empresa para la cual trabaja:**

A) Le explica los motivos y necesidades por las cuales requiere ese favor.

B) Le pide el favor sin mayor explicación.

C) Le hace creer que él será el más beneficiado al ofrecerle una retribución.

D) Le sugiere a su jefe que sea él quien se lo pida y explique la necesidad.

**20. Cual de las siguientes ocupaciones escogería:**

A) Trabajar en forma independiente.

B) Como encargado del departamento en el cual a usted le gusta.

C) Dedicarse a estudios de la iglesia.



## CERTIFICADO DE REVISIÓN NORMAS APA



## CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

Coordinadores de la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Business School de la Universidad Internacional del Ecuador y EIG Business School Cohorte IV.

Dejo constancia de haber realizado la revisión, corrección de estilo y citas en formato APA 7 del trabajo de titulación llamado: Diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa INCUBANDINA S.A.

Desarrollado por los siguientes miembros del equipo

- Joselyn Digma Herrera Villamar
- Karina Estefania Peñafiel León
- Mabel Karina Pulla Pauta
- Joselyn María Urgilez Panimboza

Previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano. En el proceso de corrección del trabajo mantuvo los siguientes criterios:

1. Estilo de redacción y ortografía
2. La coherencia y cohesión del texto
3. La norma internacional APA 7

Quito, 16 de octubre de 2023    Ing. Lcdo. Abg. (c) Oscar Antonio Martínez Ramón MSc.,  
CC.1715670657



Firmado electrónicamente por:  
OSCAR ANTONIO  
MARTINEZ  
RAMON

Oscar Antonio Martínez Ramón  
CC 1715670657  
SENECYT: # 1027-2022-2424709,  
<https://orcid.org/0009-0000-8490-4557>