

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

OFICINA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION

E INDUCCION DE PERSONAL

MARIA DEL ROSARIO FERNANDEZ DE SAMAYOA

Guatemala

1991

OFICINA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION  
E INDUCCION DE PERSONAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología



OFICINA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION

E INDUCCION DE PERSONAL

MARIA DEL ROSARIO FERNANDEZ DE SAMAYOA

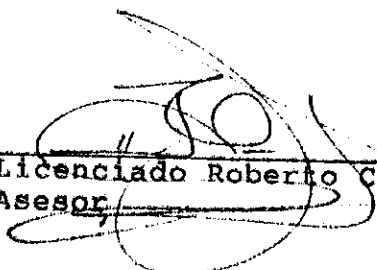
Trabajo de investigación presentado  
para optar al grado académico de  
Licenciada en Psicología

Guatemala

1991

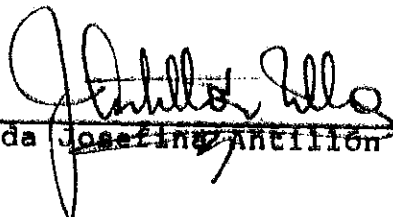
Vo. Bo. :

(f)

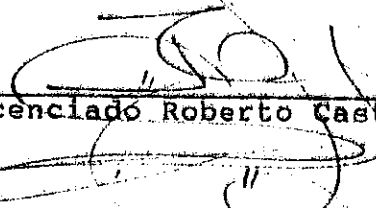
  
~~Licenciado Roberto Castillo Girón  
Asesor~~

Tribunal:

(f)

  
~~Licenciada Josefina Antillón Milla~~

(f)

  
~~Licenciado Roberto Castillo Girón~~

(f)

  
~~Licenciado Edgar Alvarado~~

Fecha de aprobación: 16 de noviembre de 1991

## PREFACIO

Con motivo de la observación realizada en mis prácticas de pregrado en el área ocupacional, pude percibir la necesidad de que en algunas empresas o instituciones, exista una oficina destinada a la captación de aquellos recursos humanos más aptos, así como el desarrollo de los mismos en su desempeño. Esto fue el principal estímulo para efectuar la propuesta de una oficina para reclutamiento, selección e inducción de personal, adaptado a mi juicio, a las condiciones nacionales.

La modalidad escogida para este trabajo de graduación es la establecida en el Estatuto de Graduación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Valle de Guatemala, como un modelo de trabajo profesional.

En este trabajo encontrará, además de la revisión bibliográfica y fundamentación teórica que lo respalda, la estructura organizativa de la oficina, su organigrama general y por secciones, funciones, atribuciones del personal a emplear y requisitos.

## INDICE DE CONTENIDO

|   | Páginas |
|---|---------|
| PREFACIO  | i       |
| INDICE DE CONTENIDO   | ii      |
| INDICE DE CUADROS Y DIAGRAMAS   | iv      |
| RESUMEN   | v       |
| I. INTRODUCCION   | 1       |
| II. JUSTIFICACION   | 3       |
| III. REVISION DE LITERATURA   | 4       |
| IV. FUNDAMENTACION TEORICA  |         |
| A. Trabajo  | 9       |
| B. Aspectos históricos  | 9       |
| C. Desarrollo de la Psicología Industrial   | 14      |
| D. Conceptos de Psicología Industrial, Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal y aspectos que la conforman | 16      |
| E. Concepto de reclutamiento  | 17      |
| F. Concepto de selección  | 21      |
| G. Concepto de inducción  | 36      |
| V. OFICINA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL  |         |
| A. Objetivos  | 39      |
| B. Políticas  | 39      |
| C. Metas  | 40      |
| D. Propósitos   | 40      |
| E. Actividades  | 42      |

|   | Páginas |
|---|---------|
| F. Características del personal responsable de la oficina   | 43      |
| G. Estructura de la oficina                                 | 45      |
| H. Jefatura de la oficina                                   | 47      |
| I. Sección de reclutamiento                                 | 48      |
| J. Sección de selección                                     | 57      |
| K. Sección de inducción                                     | 69      |
| L. Recursos necesarios para la implementación de la oficina |         |
| 1. Espacio físico   | 79      |
| 2. Recursos económicos                                      | 83      |
| VI. CONSIDERACIONES FINALES                                 | 85      |
| VII. BIBLIOGRAFIA   | 87      |
| APENDICES   |         |
| A. Ficha de control de reclutamiento                        | 90      |
| Ficha de entrevista de reclutamiento                        | 91      |
| Ficha de entrevista de reclutamiento                        | 92      |
| B. Solicitud de empleo                                      | 94      |
| Ficha individual de selección                               | 96      |
| Perfil de entrevista  | 97      |
| Ficha profesiográfica del cargo                             | 98      |
| C. Contenido de programa de inducción                       | 99      |

## INDICE DE CUADROS Y DIAGRAMAS

|           |   | Páginas |
|-----------|---|---------|
| Cuadro    |   |         |
| 3.1       | Presupuesto de funcionamiento de la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal | 83      |
| Diagramas |   |         |
| 3.1       | Organigrama estructural de la oficina   | 45      |
| 3.2       | Organigrama general de la oficina   | 46      |
| 3.3       | Organigrama de la sección de reclutamiento  | 51      |
| 3.4       | Organigrama de la sección de selección  | 62      |
| 3.5       | Organigrama de la sección de inducción  | 73      |

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación, para optar al grado-académico de Licenciada en Psicología en la Universidad del Valle de Guatemala, obedece al nombre de: Oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal. Consta de varios capítulos.

El primer capítulo, Introducción, da a conocer aspectos generales del reclutamiento, selección e inducción de personal.

El segundo capítulo, Justificación, manifiesta la necesidad de establecer una oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal, en las empresas o instituciones que no la tengan.

El tercer capítulo, Revisión de literatura, proporciona un breve resumen y análisis de contenido de varias citas bibliográficas relacionadas con el tema.

El cuarto capítulo, Fundamentación teórica, define diferentes conceptos de: el trabajo, psicología industrial, reclutamiento, selección e inducción. Aspectos históricos del trabajo; conceptos, etapas, características, técnicas más usuales etc, en lo que respecta a la selección, reclutamiento e inducción de personal.

El quinto capítulo, Oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal , constituye el planteamiento de los objetivos, políticas, metas, propósitos, actividades, organización e implementación de la oficina que atenderá lo relativo a recursos humanos de una empresa o institución dada.

## I. INTRODUCCION

Múltiples son las razones por las que el reclutamiento, selección e inducción de personal nació, y se sintetiza en la necesidad de buscar a la persona más adecuada para determinado puesto dentro de una institución u organización empresarial, sea esta pública o privada.

Sin embargo, en la actualidad en los países en vías de desarrollo, como lo es Guatemala, no cuentan la mayoría de empresas con una oficina que se preocupe de seleccionar al personal idóneo para tal o cual puesto, más bien, adoptan personal por múltiples razones tales como: por compadrazgo, ensayo-error, política, aspectos, físicos, etc.

Desafortunadamente, no se presta la atención que se merece al reclutamiento, selección e inducción del personal y, las consecuencias se ven a través de un paulatino deterioro del conjunto laboral y del ambiente de trabajo, no sólo por que no se enriquecen con la incorporación de sujetos valiosos, sino porque se empobrecen con individuos que nunca debieron ser admitidos.

Con el propósito de facilitar al lector, empresa o institución, una propuesta de modelo de oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal adaptado a nuestro medio, encontrará en el presente, una propuesta que con bases técni-

cas, realistas y con proyección hacia el desarrollo de la empresa ha sido planteada por el autor.

## II. JUSTIFICACION

En la actualidad, en nuestro medio, la mayoría de empresas no utiliza procedimientos técnicos adecuados para reclutar y seleccionar personal idóneo a los cargos para los que se les requiere.

Existen en la actualidad una serie de referencias bibliográficas propuestas por diferentes autores, que orientan cómo hacer operativos estos procedimientos. Sin embargo, aplicarlos es costoso ya que por su magnitud, están orientados especialmente a países desarrollados que usan este tipo de recurso.

Sin embargo, en nuestro medio se ha sentido la necesidad de aplicar estos procedimientos, por lo que he elaborado la presente propuesta de modelo que procura contener los elementos mínimos necesarios para su aplicación en los distintos niveles en el ámbito nacional. También contribuir así a que no se nombren personas por recomendación, ensayo-error y lograr que se haga justicia al darles oportunidad a aquellos más capaces y que demuestren competencia para el cargo.

### III. REVISION DE LITERATURA

Con el propósito de que las opiniones expresadas en el presente trabajo, tengan una base sólida de sustentación, se ha recurrido a la búsqueda de antecedentes bibliográficos - elaborados en el país y que guarden relación con el tema de "MODELO DE OFICINA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION - DE PERSONAL".

En la revisión bibliográfica realizada a nivel nacional no se encontró evidencia documental de estudios similares al presente que sirvieran como un parámetro de comparación, por lo que fue un estímulo más que motivó la elaboración del presente trabajo.

Sin embargo, a continuación se presenta un breve resumen y análisis de contenido de varias citas bibliográficas - relacionadas con el tema.

Collado Ardón (1968) enfoca diversos aspectos de la Psicología Industrial tales como: la selección de personal, el papel del psicólogo en la industria, relaciones laborales, - ventas, etc. Su trabajo práctico de selección lo realizó - utilizando una sola técnica. En una empresa X empleó las - pruebas psicométricas (no especifica cuales) sin otro respaldado, afirmando que el resultado fue satisfactorio. Sin embargo, en otra empresa utilizó nuevamente las pruebas psicométricas, no obteniendo los resultados esperados. Ante el fracaso de este intento probó con la entrevista, nuevamente sin

utilizar otra técnica para corroborar resultados, fracasando sus predicciones. Esto demuestra la necesidad de la aplicación de varias técnicas para realizar la selección adecuadamente. Su mayor aporte es el de considerar que la selección de personal no es suficiente si a nivel de la gerencia no se opera un cambio, que lleve a la comprensión de que los otros individuos que participan en el proceso productivo son seres pensantes con capacidad para aportar ideas y resolver problemas. Considera que un mal director, puede llevar al fracaso o bancarrota a una empresa, aunque cuente entre su planilla con personal capacitado o bien seleccionado.

Aldana González (1975) enfoca el problema de la selección de personal. Se puede considerar como un aporte sólido a la investigación, pero su lectura lleva a suponer que solo se trata de una crítica al sistema y a los aportes de la psicología empleados en la industria, ya que no plantea soluciones aplicables y que pueden mejorar el sistema de selección de personal en nuestro medio. Como crítica al proceso de selección aporta muchos elementos que enjuician este mecanismo.

Morales Santa Cruz (1982) su tema central lo constituye una crítica hacia el método utilizado en la selección y contratación de personal en una institución bancaria X. Su investigación se dividió en implementación teórica y estudio de campo. También realizó un estudio en el departamento de

personal para explorar su funcionamiento, utilizando las técnicas de: entrevista dirigida, tests de rendimiento, análisis de puestos y medición de capacidades.

Como resultado de este análisis llegó a la comprobación de la hipótesis de tesis planteada, la cual expresaba que los métodos que utiliza dicha institución bancaria no garantizaban en este momento ni en el futuro una adecuada selección de personal, debido a que es inoperante dentro de la estructura de la institución. Dentro de las recomendaciones que da para mejorar el proceso de selección en la mencionada institución están, hacer un reestudio de las atribuciones y responsabilidades de los elementos que hasta el momento seleccionan y contratan personal en la institución.

Plantear la necesidad de un cambio en la estructura actual del departamento de personal y relaciones laborales, con el fin de incorporar al mismo, el elemento humano realmente capacitado para una efectiva selección y contratación.

Crear de inmediato los mecanismos necesarios para mejorar los procedimientos en el sistema de selección y contratación de personal, tanto en contenido como en calidad de las mismas.

Pineda et al (1986) es un trabajo específico sobre técnicas de selección de personal. Entre sus conclusiones lo siguiente: que las pruebas psicológicas son importantes en la selección de personal pues son material de apoyo que debe

conjugarse con entrevistas e información del solicitante, - que existe diversidad de tests que miden varias aptitudes, - las cuales deben saberse utilizar según los requerimientos - del puesto, qué aptitudes, habilidades y destrezas se deben- poseer para desempeñar determinado trabajo, al realizar la clasificación de candidatos para un puesto, se debe tomar en cuenta: los requerimientos del puesto, los resultados de las pruebas, la información del candidato y las entrevistas que son primordiales en el proceso de selección.

Monterroso Marroquín et al (1987) presenta un análisis- de la selección de personal en la Universidad de San Carlos- y sus respectivas unidades académicas, determinando si el - proceso en cuanto a métodos utilizados y condiciones físico- ambientales a los cuales es sometido el solicitante en el mo mento de la selección son los adecuados.

La hipótesis planteada fue aceptada, ya que los tres - elementos básicos: humano, técnicas adecuadas y ambiente físico óptimo, no se estaban dando en el momento del estudio - en forma satisfactoria en el proceso de selección. A este - respecto hacen un análisis claro del mismo y dan sugerencias para mejorar el sistema de selección en la Universidad de - San Carlos.

Dentro de sus recomendaciones está el realizar un curso sobre técnicas empleadas en la selección de personal, con ca

rácter de obligatorio para las personas que tienen a su cargo dicha actividad dentro de la Universidad. Para posibilitar un reforzamiento y actualización de conocimientos sobre la materia.

Que se incluyan pruebas psicométricas, de intereses, aptitudes, valores y personalidad. Que se implmente un local y mobiliario adecuado para la aplicación de entrevistas y pruebas.

#### IV. FUNDAMENTACION TEORICA

##### A. Trabajo

El trabajo es un proceso entre la naturaleza y el hombre, pero es precisamente el hombre, a través de su acción, el que realiza, regula y controla el cambio entre las materias primas y la naturaleza.

El trabajo puede ser una fuente de satisfacción, que va a determinar el desempeño del individuo en él mismo, pues cuando se conjuga con el deseo de superación y con el sentimiento de realización, la personalidad del sujeto se afirma y la productividad en el trabajo aumenta. Ghiselli y Bown (1959:250) lo definen como:

"... un proceso social para influir sobre la naturaleza con un fin determinado. Con el trabajo los hombres cambian la naturaleza con un fin determinado, según sus necesidades; pero al cambiar éste, se modifican también a sí mismos. El trabajo es el factor primero y principal gracias al cual se formó el hombre y apareció su conciencia"

##### B. Aspectos Históricos

El hombre al igual que todas las especies vivientes de la tierra, a través de los años ha debido buscar los medios de subsistencia para satisfacer sus necesidades básicas; pero a excepción de los animales, ha sido el único que ha realizado una actividad consciente y organizada para la producción de los elementos que le satisfagan, lo ha logrado a través del trabajo que es una actividad histórico-social, por medio de la cual, el hombre transforma su mundo material y social, a -

la vez que se autoforma. Por lo tanto, el trabajo organizado es privativo del hombre, por lo tanto el trabajo en su concepción humana, es consciente y orientado a ciertos fines, como la producción y transformación de bienes materiales que son productos finales, satisfactores de las necesidades.

Es por medio del estudio de los diferentes modos de producción, que podemos conocer al hombre en su evolución y desarrollo, significando este último, el cambio de un modo de producción a otro.

En los albores del surgimiento del hombre, la actividad del trabajo se desarrollaba en forma comunitaria y no difería de las de los demás animales, consistía en la recolección de los productos que les ofrecía la naturaleza, éstos eran compartidos por todos los miembros de la comunidad, no existía producción humana.

Se inició la creación de instrumentos y el hombre extendió su actividad a la caza y la pesca. Aún así los burdos instrumentos pertenecían a la comunidad y el producto recolectado seguía siendo compartido por todos.

Desde esta etapa ciertas tareas eran asignadas a los individuos que por su complexión física eran los más aptos para realizarlas, dándose por lo tanto desde ese entonces una especie de selección rudimentaria y natural.

De la actividad de la caza, surgió el elemento que iba a propiciar un cambio fundamental en la estructura de la comunidad primitiva, esta fue la domesticación y cría de animales.

Ya no era necesario ir de cacería, podrían obtener carne, leche y otros productos de los animales domésticos. Esta sociedad comenzó a hacer de la agricultura y cuidado del ganado su ocupación principal, separándose de otros grupos humanos, produciéndose de esta manera la PRIMERA DIVISION SOCIAL DEL TRABAJO.

Esto trajo nuevas formas de actividad, se desarrolló más ampliamente la ganadería, agricultura y los oficios manuales-domésticos. Hubo una creciente producción que implicó mayor-esfuerzo humano, siendo necesario el aumento de la fuerza de trabajo y esta la proporcionó la guerra, los enemigos que eran hechos prisioneros pasaron a ser esclavos, siendo su función la de producir para sus captores. Es aquí donde se derivó la SEGUNDA DIVISION DE LA SOCIEDAD EN CLASES: AMOS Y ESCLAVOS.

Al no existir mayor fuerza de trabajo proporcionada por la guerra, la agricultura progresó rápidamente, lo mismo sucedió con los oficios que fueron especializándose poco a poco, haciendo necesaria la participación de más individuos en su ejecución. Esto llevó a la separación de la agricultura y los oficios, propiciando a la vez, una patente separación entre campo y ciudad.

Al proliferar la fuerza de trabajo gratuita, obtenida de los esclavos, la producción de artículos fue mayor, siendo necesario cambiarlos por otros que no se poseían, surgiendo de este intercambio un grupo que sirvió de intermediario: los co

merciantes, quienes no participaban en la producción, pero sí se beneficiaban de ella, y por ello, se constituyeron en una nueva clase social con tanta influencia que llegaron a dominar a los productores, cuya aparición provocó la TERCERA DIVISION DE LA SOCIEDAD EN CLASES: EL FEUDALISMO, el cual estuvo compuesto por agricultores, artesanos y comerciantes.

Fue tal el dominio de los comerciantes sobre las otras clases que manejaba a su antojo el mercado, provocando crisis comerciales a su conveniencia, dando paso con su proceder a un nuevo régimen económico, político y social: EL CAPITALISMO. Caracterizándose este por la existencia de la propiedad privada, unos pocos son los dueños de los medios de producción, teniendo las personas que no son dueños de medios de producción, vender su fuerza de trabajo a las personas que los poseen y provocando las luchas de clases: PROLETARIO Y BURGUESIA.

Es dentro del capitalismo y a raíz de la revolución industrial que fue producto de los grandes inventos de los siglos XVIII y XIX, los patrones de vida relativamente estables por siglos comenzaron a cambiar y esos cambios marcaron el momento histórico en que el hombre comenzó a sustituir el poder de sus músculos por la fuerza de la máquina. Ashton (1967:67), manifiesta que:

"Alrededor de 1760, una de innovaciones inundó Inglaterra, en agricultura, transportes, industria, comercio y finanzas, los cuales modificaron la producción en estas ramas industriales".

En agricultura se introdujeron nuevos tipos de arados, - constructor de molinos, trilladoras. Hubo aumento en la producción de hierro, que ayudó a sustituir la madera en muchas herramientas agrícolas.

La producción de hierro tuvo efectos sobre prácticas mineras. Se utilizaba hierro colado en el tiro de minas. Rieles-dehierro condujeron a nuevas economías en el transporte subterráneo.

La transformación de la manufactura textil fué más rápida se adaptó con entusiasmo el torno para hilar, siendo la hila-za más suave.

Al propio tiempo progresaba la industria de los derivados del carbón. A partir del siglo XVII, la escasez del estaño y del plomo, trajo una sustitución gradual del metal por loza - de barro.

La evolución y desarrollo de la nueva técnica mecánica durante la revolución industrial está fundamentada en dos inventos básicos como lo fueron la máquina de vapor y el motor de combustión interna.

Es precisamente el desarrollo tan rápido y en algunos casos precipitado que se dió durante la revolución industrial - en donde la máquina sustituye al hombre que permitió incrementar la selección de personal de acuerdo a sus calidades y ap-titudes más que a sus capacidades físicas, edad o sexo y al - parecer aquí se inicia ya en una forma ordenada y sistemáti - ca los primeros ensayos de la selección de personal.

C. Desarrollo de la Psicología Industrial

A principios del presente siglo se inicia la selección técnica, particularmente en la primera guerra mundial, la que plantea la necesidad de identificar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en las diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto, estudiar al hombre.

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas, experimentaron gran crecimiento, que se tradujo, en una mayor complejidad en su manejo.

Se tendía a considerar al trabajo como un costo de la producción; se desplegó toda clase de esfuerzos para conservar dicho costo, como cualquier otro, al nivel más bajo posible. Para conseguir dicho objetivo, en poco tiempo, se adoptaron muchas tácticas que no eran económicas y ventajosas a largo plazo. Los salarios se señalaban caprichosamente, no había instrucción formal o era muy escasa, ni para los operadores, ni para los supervisores. A los nuevos empleados se les decía sencillamente que fuesen a trabajar y que preguntaran lo que necesitaban saber al obrero que se sentaba en el banco contíguo.

Con frecuencia se seleccionaba a los nuevos empleados por métodos que no daban otro resultado más que, un tanteo para colocar al hombre que necesitaban en un trabajo concreto.

Las entrevistas previas a las contrataciones estaban a cargo de individuos que tenían poca preparación para dicho trabajo, si es que no les era totalmente desconocido, y los que celebraban las entrevistas, rara vez disponían del tipo concreto de información sobre los solicitantes, que en nuestros días, generalmente se proporciona y pone a disposición de quienes tienen que juzgar la potencialidad de los futuros empleados en conformidad con los requisitos de los puestos y trabajos a los cuales va a destinárseles.

Actualmente a pesar de que aún persiste esta actitud en muchas empresas, para la mayoría la situación ha cambiado, en virtud de que se han establecido procedimientos apropiados y aplicado disposiciones actuales.

En cuanto a los aspectos de psicometría y orientación profesional, se tendrá una idea de la importancia que han cobrado para la economía, si se piensa que algunos países como Alemania, tuvieron instalados ya en 1923 varios establecimientos para la orientación y la selección profesional.

En los Estados Unidos donde la selección profesional está a la orden del día y donde no hay casi Universidad o institución importante que no cuente con un servicio de orientación; la segunda guerra mundial, extendió en forma extraordinaria el uso de las técnicas psicológicas para la selección y clasificación del personal en las industrias bélicas, así como para la selección de los oficiales para el ejército, mismo que

para el entrenamiento de la tropa.

Existen numerosos centros que se dedican a este tipo de actividades en otros países tales como Inglaterra, en donde funciona un Instituto de Psicología Industrial desde 1921; - en Francia, funciona el Instituto Lannelongue, de Organiza - ción Psicológica del trabajo; Italia, Bélgica, España, Portu - gal, Holanda, Suecia, Dinamarca, Noruega, Rusia, etc.

Como puede notarse, los inicios de la rama de la Psico - logía que se dedica a aspectos tales como el reclutamiento y la selección de personal fueron pobres, sin embargo en la ac - tualidad han tenido un gran apogeo y desarrollo en muchos - países sobre todo europeos.

D. Conceptos de Psicología Industrial, Reclutamiento, Se - lección e Inducción de personal y aspectos que la con - forman

Contando ya con información de lo que es la historia de la Psicología Industrial y lo que motivó al surgimiento de - la misma, se dará un concepto así como de algunos de los ele - mentos que la conforman.

Según Milton Blum y Jamens Naylor (1975:110) la psicolo - gía industrial es:

"La aplicación a la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos, que operan en el contexto de - los negocios en la industria".

El campo de la psicología industrial abarca aspectos de la Ingeniería Industrial, Psicología del Consumidor, la Pu - blicidad y la Psicología de Personal que incluye la selección y

clasificación de personal, el campo de la capacitación y las relaciones laborales.

Debido a que el campo de la psicología industrial es extenso, se hará un estudio más específico acerca del reclutamiento, selección e inducción de personal.

#### E. Concepto de Reclutamiento

"Se entiende por reclutamiento a la reunión del mayor número posible de aspirantes a fin de poder escoger entre los mismos aquellos que son en principio los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir" (Ménguez 1983:22).

Se considera un principio básico de reclutamiento: "buscar a las personas adecuadas, ni muy por encima ni muy por debajo del nivel requerido" (Ménguez 1983: 21)

1. Características del reclutamiento. Las características más importantes del reclutamiento son: políticas de reclutamiento, programas de reclutamiento, análisis de puestos y tareas, profesiogramas y fuentes internas y externas de reclutamiento.

a. Política de reclutamiento. Consiste en la definición de objetivos, organización, previsión y programación de necesidades de personal, estudio de las fuentes proveedoras y de las técnicas e emplear, valoración y control tanto de la actividad global del reclutamiento como de las fuentes y técnicas utilizadas.

b. Programas de reclutamiento. Consiste en que luego de establecer las políticas, fijarlas a través de pro -

gramas especiales a corto y mediano plazo que abarquen el número de personas que se precisan, el tipo de trabajo que han de realizar, las características personales exigidas (edad, sexo, conocimientos, personalidad, experiencia, etc.), la información previa que se ha de dar a los candidatos en relación con las condiciones económicas, posibilidades de ascenso, características del trabajo, requisitos mínimos que han de reunir, etc., la información que será necesario impartir al nuevo empleado, la fecha aproximada de su incorporación al puesto de trabajo.

c. Análisis de puestos y tareas. Es la descripción de las características humanas requeridas para que un puesto sea desempeñado con éxito. Por medio de él se conocen las características que debe poseer un aspirante al puesto, los requisitos mínimos que debe llenar, las preguntas a formular en la entrevista y qué tipo de pruebas se deben aplicar.

Para determinar los factores esenciales de las tareas se utilizan descripciones del trabajo que corresponden a las preguntas: ¿qué hace el trabajador?, ¿dónde y cuándo lo hace?, ¿cómo y con qué lo hace?.

Con respecto a las cualidades que han de exigirse a las personas que hayan de desempeñar la o las tareas, quedan puntualizadas en las preguntas anteriores y de allí se evidencian qué rasgos de personalidad, aptitudes y conocimientos son necesarios para desempeñar aquella tarea.

d. Profesiogramas. Son gráficas que reflejan cua

litativamente y cuantitativamente los requerimientos de un puesto, estos deben reflejar tanto los impedimentos de tipo físico para desempeñar aquel puesto como las características psicológicas y los conocimientos que se requieren.

e. Fuentes internas de reclutamiento. Las vacantes deben cubrirse básicamente con personal que preste sus servicios en la organización, siempre que llene los requisitos mínimos indispensables que exige el puesto.

De esta manera se incentiva al trabajador y se le brinda la oportunidad de ascender y alcanzar mejoras económicas.

f. Fuentes externas de reclutamiento. Cuando no es posible llenar la vacante con un miembro de la organización, es necesario recurrir a fuentes externas tales como empresas consultoras, centros de formación, universidades, sindicatos, empresas de la competencia, etc, dependiendo la utilización de una u otra, de factores muy diversos como la situación del mercado de trabajo, las características de las personas que se buscan, el tipo de tarea que han de realizar, la ubicación de la empresa, etc.

2. Medios más usuales para el reclutamiento. Los medios más usuales para el reclutamiento son:

a. Anuncios en órganos de comunicación social, en cuyo texto deben publicarse los requerimientos del puesto en cuanto a naturaleza del puesto, condiciones mínimas que debe llenar el aspirante, prestaciones que ofrece la organización.

b. Solicitudes telefónicas o escritas a institu -

ciones, que estén en capacidad de proporcionar candidatos aptos para el puesto, de acuerdo a los requisitos necesarios contemplados en la especificación del mismo.

c. Recomendaciones de trabajadores, que gocen de la confianza de los jefes de línea o de dirección en virtud de su capacidad y eficiencia.

3. Etapas finales de reclutamiento. Dentro de estas etapas se encuentra:

a. Análisis de ofertas. Es una fase final del reclutamiento pero inicial de la selección ya que consiste en analizar de acuerdo a las políticas establecidas, las ofertas que a través de las fuentes ya sea interna o externamente han llegado, tomando en cuenta aspectos como: sexo, edad, situación familiar, nivel social, estudios, experiencia profesional, lugar de residencia, tarjeta de conducir, etc.

b. Clasificación de datos. Consiste en mantener clasificadas las ofertas de trabajo; tal clasificación y ordenamiento puede hacerse de acuerdo a:

- la especialidad de los candidatos
- el tipo de trabajo
- el nivel de formación
- la titulación concreta
- el orden de llegada de las solicitudes

c. Respuesta a los candidatos no elegidos. Consiste en enviar información acerca de los motivos que han conducido a la empresa a no tomarlos en cuenta con información cordial, verba y detallada en cuanto sea posible acerca de

las razones que motivaron tal decisión.

F. Concepto de Selección

Zerilli (1973:153) lo define como:

"...el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo".

"Conjunto de técnicas" puesto que se trata de la aplicación de pruebas diversas: profesionales, psicotécnicas, entrevistas, reconocimientos, etc.; "...que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas" porque no siempre la persona mejor, aisladamente considerada, es la más idónea para el puesto. "...para desempeñar determinado puesto de trabajo", porque no basta conocer al candidato; es preciso conocer así mismo, las características del puesto para el que tratamos de seleccionarlo.

Como dice Zerilli, la selección así concebida y realizada constituye un derecho y dentro de ciertos límites una garantía. Un derecho para el que solicita el empleo y una garantía porque un método y un procedimiento ofrecen mayor protección que el azar.

1. Etapas de la selección de personal. Para lograr una adecuada selección de personal, es necesario llevar a cabo un proceso que cubre básicamente las etapas siguientes:

a. Solicitud. La solicitud permite llegar a través de los datos personales aportados a tener un primer conocimiento del aspirante a la vez que simplifica la labor de se

lección, eliminando a los que no cumplen determinadas condiciones. Por otra parte, facilita la agrupación según sus características, de los candidatos y su orientación hacia los trabajos más adecuados.

b. Examen. Con él se comprueban los datos que la solicitud indica, la formación que el aspirante dice poseer, la profundidad de sus conocimientos y la posibilidad de adecuarlos a las necesidades de trabajo de la empresa.

El examen será teórico o práctico, o bien de ambos tipos, según la clase de puesto que se pretenda cubrir.

c. Pruebas o tests psicológicos. Poseen un especial interés para la selección. El hombre rendirá más y se encontrará más satisfecho en su trabajo, en la medida en que sus aptitudes, su personalidad y sus intereses se armonicen con las características del puesto de trabajo que va a cubrir. Mediante las pruebas psicotécnicas se puede conocer con aproximación suficiente, esas aptitudes, personalidad e intereses.

d. Entrevista. Permite completar los datos obtenidos en las fases anteriores. Al tener cara a cara al candidato, se le pueden formular una serie de preguntas que aclaran aspectos, conformen o amplíen determinada información. Es también el momento más adecuado para conocer sus opiniones, creencias, prejuicios, forma de actuar ante casos concretos, manera de desenvolverse, capacidad de relación, etc.

Una entrevista puede también utilizarse para informar al

aspirante sobre la organización y normas de la empresa, los deberes del personal, las características del puesto de trabajo, etc., observando así las reacciones favorables o desfavorables del candidato, sus opiniones, las posibles dificultades de que se adapte a la organización, etc.

e. Reconocimiento médico. Permite comprobar si el candidato reúne las condiciones físicas necesarias para realizar el trabajo.

f. Periodo de prueba. Consiste en la evaluación del trabajo real del candidato puesto ya en condiciones concretas, sociales, ambientales y de permanencia o continuidad.

En este espacio de tiempo, el trabajador tiene la oportunidad de demostrar sus habilidades en el desempeño el cual está previamente definido en la empresa donde esté trabajando y que tiene como cualidad que al finalizar el mismo el trabajador tiene la alternativa de:

- quedarse en el puesto
- ser removido para buscar otro trabajo.

## 2. Técnicas más usuales en la selección de personal.

En la actualidad, debido al crecimiento de la tecnificación, se ha hecho necesario, la creación de instrumentos o técnicas para conocer las características que conforman la personalidad y el desarrollo de la vida de una persona con la intención de determinar su aptitud o no aptitud para ocupar un

puesto.

Es por ello que es importante la utilización de una serie de técnicas que abarquen los diversos aspectos a conocer de un individuo, que a continuación se detallan:

a. Solicitud de empleo. Son formatos con preguntas estructuradas que el solicitante debe contestar.

La información requerida por medio de esta técnica se refiere a: datos generales del solicitante como nombre, edad, sexo, estado civil, datos familiares, experiencia ocupacional puesto y sueldo devengado, planes a corto, mediano y largo plazo, actividades recreativas y sociales, etc.

b. Referencias. Es una de las técnicas de selección más comunes, consiste en obtener información acerca del aspirante proveniente de personas relacionadas con él. La referencia puede ser una carta de recomendación abierta.

c. Curriculum Vitae. Es un conjunto de información que contiene datos personales como: nombre, fecha de nacimiento, número de cédula, estado civil, dirección domiciliar, estudios realizados y por último experiencia laboral previa en la que se detallan los lugares donde ha prestado sus servicios, salario devengado y motivo de retiro.

d. Investigación de antecedentes. Esta técnica puede realizarse por teléfono o en forma personal en los diferentes lugares donde la persona indica haber laborado; si realmente así sucedió, cuánto tiempo laboró, cuál fue la causa de su retiro, el desempeño y comportamiento en general del individuo en su actividad.

e. Investigación de antecedentes. Esta técnica puede realizarse por teléfono o en forma personal en los diferentes lugares donde la persona indica haber laborado si realmente así sucedió, cuánto tiempo laboró, cuál fue la causa de su retiro, el desempeño y comportamiento en general del individuo en su actividad.

f. Entrevista. Nahoum (1961:6) manifiesta que según Bingham y Moore la entrevista es:

"...una conversación seria que se propone un fin de terminado, distinto del simple placer de la conversación".

En sentido estricto se puede decir que es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida y el ambiente en el que se realizará su duración.

Existen varias formas de entrevista entre las cuales están:

a. Entrevista dirigida. En la cual el entrevistador se ajusta rigurosamente al esquema elaborado. Las preguntas se efectúan en el orden establecido. Tiene la característica de un cuestionario.

b. Entrevista no dirigida. Es más una conversación que un interrogatorio. El entrevistador y el entrevista

tiene mayor libertad e iniciativa para tratar los temas en forma abierta pudiendo así el entrevistador, ahondar en aquellos tópicos en los que considere necesario obtener mayor información.

Dentro del proceso de selección, se utilizan dos tipos de entrevista:

a. Entrevista inicial o preliminar. En la que se exploran simplemente las características de los solicitantes y su relación con los requerimientos del puesto; apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el fin de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

b. Entrevista psicológica. En esta se exploran todos aquellos rasgos para los que no hay tests satisfactorios, abarcando más ampliamente los datos biográficos del sujeto, situación económica, aspectos relativos al trabajo como empresas en las que ha laborado, razones de retiro, qué lo motivó a solicitar empleo en la institución, pretenciones salariales, qué conocimientos posee sobre el puesto que solicita, etc.

3. Tests Psicométricos. El test psicométrico, es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de "cuánto", o sea de la cantidad de aquellas

capacidades, aptitudes, intereses o características propias - del comportamiento del candidato.

El término test se define como cualquier medida de desempeño, o lápiz y papel, utilizada con base en una decisión de empleo. Los tests pueden ser proyectados para medir selección para admisión, transferencia, promoción, entrenamiento o retención. Puede incluir medidas de inteligencia general, capacidad mental, de aprendizaje e intelectual, aptitudes mecánicas, burocráticas, etc., destreza y coordinación, conocimiento, intereses ocupacionales y otros, aptitudes, personalidad y temperamento.

Existen varios tests en forma individual y colectiva que tienen algunas ventajas respecto de otras así también limitaciones; prueba de ello es que se han generado diversidad de ellos para evaluar distintos aspectos del individuo. A cita de ejemplo se pueden observar los siguientes:

a. Tests de capacidad mental. Capacidad, es la habilidad actual de la persona para determinada actividad o comportamiento, adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento o de la práctica.

Estos tests, son los que miden la capacidad intelectual, conocimientos y adquisiciones culturales.

Pueden ser aplicados en forma individual o colectiva. La mayoría de estos tests se han diseñado para resolverlos en 15 ó 30 minutos.

Entre los tests de capacidad mental más utilizados están:

- Test de capacidad mental de OTIS. Estos fueron elaborados por Arthur Otis, constan de 75 preguntas, las hay de comprensión verbal y de relaciones matemáticas. El resultado se expresa en términos de cociente intelectual (C.I.), - que es el resultado de dividir la edad mental entre la edad - cronológica del examinado. Hay dos tipos de este test; Otis-intermedio para sujetos hasta 18 años y Otis superior para sujetos de más de 18 años.

- Test personal de Wonderlic. Es una adaptación abreviada de las pruebas de OTIS. Tiene un límite de 12 minutos. Esta prueba puede distinguir a los buenos trabajadores- de los mediocres.

- Test de Thurstone. Consiste en 126 preguntas- verbales y cuantitativas en orden de dificultad creciente. - Tiene un límite de 20 minutos para su aplicación.

b. Tests de aptitudes. Aptitud, es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento.

Los tests de aptitudes, son los que verifican la capaci - dad de realizar trabajos administrativos de oficina. Dicha - capacidad se mide por la rapidez de percepción del individuo, la precisión en observar detalles y la velocidad y exactitud- en sustituir una cosa por otra. Está incluida además, la discrimination y comprensión perceptiva así como también la habilidad general para recordar y seguir instrucciones. Puede in

cluir un apartado de sustitución o codificación donde los números son sustituidos por letras y viceversa.

Entre los más utilizados están:

- Test de relaciones espaciales de Minnesota. -  
Consta de 58 formas geométricas cortadas de una tabla grande. La tarea consiste en colocar los recortes en los lugares adecuados con tanta rapidez como sea posible. Se anota el tiempo y la cantidad de errores.

- Test de papel de relaciones espaciales de Minnesota. Esta es una prueba de papel y lápiz, consta de 65 ítems de selección múltiple. Cada ítem presenta las partes de una figura geométrica cortada en pedazos, seguida de 5 formas geométricas ensambladas. La tarea consiste en seleccionar la forma que representa lo que se obtendría si se ensamblaran las piezas de la figura cortada.

- Tablero de Pernos de Purdue. Es una prueba que consta de dos partes, requiere velocidad y que consiste en que se colocan pernos en pequeños orificios del tablero, empleando primero la mano al mismo tiempo. Las dos partes de la prueba tiene como fin medir la destreza manual y la destreza dactilar fina.

- Tests de aptitudes diferenciales (TAD). Está constituido por una combinación de varios tests, (a esa combinación de tests se le llama batería) destinados a descubrir las diversas características que se encuentran en cada indivi

duo. Esta serie de test constituyen un instrumento completo para medir las aptitudes y habilidades. Los tests son seis los cuales se enumeran a continuación:

- Razonamiento verbal. Consta de 50 preguntas con un tiempo límite de 30 minutos. Mide la capacidad para comprender lo que se expresa por medio del lenguaje (oral y escrito); para generalizar y pensar en forma organizada. Puede predecir el éxito en actividades en donde el uso y la comprensión del lenguaje son importantes. Para su calificación se emplea una clave, se toman en cuenta sólo las respuestas correctas.

- Habilidad numérica. Mide la capacidad para manejar números y resolver problemas cuantitativos. Por lo cual, predice el éxito en carreras de física, química e ingeniería, así como en trabajos de contabilidad y en todas las que se utiliza el pensamiento matemático. Tiene tiempo límite de aplicación de 30 minutos.

- Razonamiento abstracto. Consta de 50 reactivos, tiene un tiempo de aplicación de 25 minutos, mide la habilidad para resolver problemas lógicos y el razonamiento no verbal. Predice el éxito en ocupaciones que requieren relaciones entre objetos más que de palabras y números. En la clasificación hay que emplear dos claves: correctas e incorrectas.

- Razonamiento mecánico. Mide la habilidad para comprender principios mecánicos y físicos. Predice el éxito-

en ocupaciones como mecánica, carpintería, etc. Tiene un tiempo límite de 30 minutos. Para su calificación se emplean dos claves: correctas e incorrectas.

- Relaciones espaciales. Mide la capacidad de -  
inmaginar y concebir objetos en dos y tres dimensiones. Predice el éxito en dibujo lineal, diseño, arquitectura, etc. -  
Tiene un tiempo límite de aplicación de 30 minutos.

- Velocidad y exactitud. Esta prueba consta de  
dos partes, con tiempo de 3 minutos cada una, la primera parte no se califica, se realiza para que el sujeto comprenda el mecanismo. Esta prueba mide la rapidez de percepción, la habilidad para retener algo en la memoria. Predice el éxito en trabajos de archivo, mecanografía, secretaría, etc.

Esto es lo que individualmente mide cada uno de los tests pero es de utilidad considerar simultáneamente los resultados obtenidos por dos o más tests.

- Test de aptitudes mentales (AMP). Consta de:-  
un test de comprensión verbal de 60 ítems, con un tiempo de -  
duración de 4 minutos; uno de razonamiento de 40 ítems, con -  
un tiempo de duración de 6 minutos; el de concepción espacial  
de 30 preguntas y 5 minutos de duración; el de cálculo de 75-  
problemas y 6 minutos para resolverlos, el de fluidez verbal-  
tiene 5 minutos de duración.

c. Tests de capacidad sensorial. Son los que determinan la capacidad que tiene el individuo para percibir la visión de colores, agudeza visual y sensibilidad auditiva.

Entre las pruebas de capacidad sensorial están:

- Las pruebas de visión. Estas se pueden medir a través de la gráfica de Snellen que consiste en la presentación de hileras de letras que disminuyen gradualmente de tamaño desde la parte superior hasta la parte inferior de la gráfica.

- Las pruebas de audiometría. La agudeza auditiva tiene muchas dimensiones aunque la dimensión más común es el punto hasta el cual una persona es sensible a los sonidos de tono distinto. El sujeto es sometido a esta prueba y escucha la tonalidad cuya intensidad va aumentando gradualmente hasta el punto que ya no es capaz de discriminar sonidos.

d. Tests de intereses y valores. Son los instrumentos que determinan o valorizan los intereses de una persona hacia ocupaciones determinadas; tiene gran influencia en el éxito del individuo.

Entre los más usuales están:

- Inventario de preferencias de Kuder. Las formas más usadas son la vocacional y la ocupacional. La primera se compone de alternativas de elección forzada, en la cual la persona escoge entre las 3 actividades la que más y la que menos le agrada. La forma ocupacional se realiza de manera -

parecida al vocacional solamente que con 38 claves ocupacionales diferentes.

- Estudio de valores de Allport Vernon. Es un test que mide el predominio en un individuo de las 6 siguientes categorías de valores:

Teórico  
Económico  
Estético  
Social  
Político, y  
Religioso.

e. Tests de personalidad. Los tests de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter y por el temperamento. Son genéricos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global y son llamados también psicodiagnósticos. Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como son: el equilibrio emocional, los intereses, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc.

- Test Z. El test Z es una prueba objetiva de manchas de tinta, creada en 1942 por el psicólogo suizo Hans-Zulliger para los servicios de psicología del ejército de su país. Trata de substituir el Test Rorschach o Test Behn-Rorschach, con economía de tiempo. Las manchas de tinta están distribuidas en tres planchas de la misma forma que las diezplacas de Rorschach y fueron seleccionadas de 1,000 manchas originales. Las reacciones de los diferentes individuos a

las manchas de tinta varían considerablemente. Las interpretaciones comprenden un proceso complejo del que participan, - primariamente la percepción y la memoria, pero más profunda - mente las disposiciones anteriores del sujeto.

- Tests del árbol de Karl Koch. Es un test de - notable simplicidad en su elaboración y consiste en diseñar - un árbol en una hoja de papel. Como test proyectivo permite - la exploración de la personalidad mediante la interpretación - de la proyección de la imagen corporal, del simbolismo del es - pacio y de los objetos incluidos en el dibujo: flor, hoja, - fruto, etc. El test del árbol obedece a una complicada simbo - logía y al análisis de rasgos grafológicos.

- Test de la figura humana de Karen Machover. - Karen Machover, psiquiatra norteamericana, elaboró en 1949 es - te test de dinámica de personalidad basado en el dibujo de la - figura de un hombre y de una mujer, seguido de una entrevista - de evaluación de las figuras. Este test ayuda a evaluar la in - fluencia del medio en la determinación de la imagen corporal - y de sus desvíos normales y patológicos.

- Autobiografía dirigida. Esta técnica tiene mu - chas ventajas para la orientación vocacional y para la conse - jería y entrenamiento de los jóvenes auxiliares de escritorio - Puede ser aplicada colectivamente.

- Estructuración de frases. Esta técnica psicoló - gica está muy de moda. La estructuración de frases puede de - terminar frustraciones y aspiraciones en el área de trabajo.

Unida a las evaluaciones del desempeño y del mérito, es un método para verificar los motivos de satisfacción en el trabajo, integración, adaptación al medio, etc.

f. Tests o pruebas de conocimientos o de capacidad. Los tests o pruebas de conocimientos o de capacidad, tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

En cuanto a la manera como son aplicados estos pueden ser:

- Orales. Los que se realizan por medio de preguntas y respuestas verbales.

- Escritos. Los que se realizan por medio de preguntas y respuestas escritas.

- De realización. Son los que se realizan por medio de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, el diseño o la maniobra de un vehículo o la ornamentación de una pieza, por ejemplo.

En cuanto al área de conocimiento, los tests o pruebas pueden ser generales cuando se trata de nociones de cultura general o específicos cuando investigan aquellos conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el cargo en referencia.

G. Concepto de inducción de personal.

Según Melara ( 1982:21 ) puede definirsele como:

" El proceso mediante el cual se convierte al personal de nuevo ingreso en parte integrante de la administración, transmitiéndole la información necesaria que le permita rendir al máximo su potencialidad".

Existen dos formas de inducción: la inducción legal y la inducción efectiva.

1. Inducción legal. Es la forma en que el candidato se incorpora a la empresa. Esta incorporación varía de acuerdo a las circunstancias. Unas veces se le llama comunicándole verbalmente el resultado positivo de los tests o pruebas realizadas e indicándole la fecha que deberá presentarse, documentación que deberá llevar para el momento de la firma del contrato, etc. Otras veces si son muchos los admitidos, se les comunica por medio de una carta.

2. Inducción efectiva. Es la incorporación realizada con la firma del contrato. Comienza lo que se puede llamar admisión real o incorporación efectiva.

Esta inducción efectiva la define A. Zerilli (1973:348) de la siguiente forma:

"...un conjunto de iniciativas y procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador, todas las informaciones necesarias para conocer mejor la empresa a la que ha ingresado, el departamento o sección y el puesto de trabajo a que ha sido destinado, sus derechos, deberes y obligaciones".

Está encaminada esencialmente a evitar la desorientación inicial del nuevo empleado, facilitar su adaptación a la nueva situación organizativa y humana, y acelerar su participación activa en la vida de la empresa.

3. Medios que facilitan una adecuada inducción.

a. Entrevista de recepción. En ella se proporciona al nuevo empleado, una serie de datos relacionados con la empresa en general y su puesto en la misma; asimismo, se atiende a cuantas dudas puedan presentársele.

b. Manual de recepción. Son documentos en donde consta la historia, actividades y estructura organizativa de la empresa, reglamento interno, prevención de accidentes, servicio médico, servicios sociales, comité de sugerencias, política de formación y promoción, oficina en las que puede recibir información.

c. Visitas a la empresa. Permiten al nuevo empleado, situarse en el conjunto de la organización a la vez que hacerse idea sobre el volúmen de la empresa, las direcciones que la integran, las actividades desarrolladas por los diversos departamentos, etc.

## V. OFICINA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION

### E INDUCCION DE PERSONAL

Toda institución sea esta pública o privada, requiere para un mejor y mayor desarrollo una adecuada selección de personal y auténtica inducción de personal, tomando en cuenta que es importante seleccionar al personal adecuado en los puestos adecuados.

En la actualidad el enriquecimiento que provee la selección de personal, permite que la misma sea más objetiva.

Por otro lado, toda institución o empresa, debe tener muy en cuenta que su desarrollo y sobrevivencia en condiciones de competencia, depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos materiales y humanos de que dispone, siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una institución o empresa ya que estos dan sentido y significado a otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos.

La importancia de esta oficina dentro de una institución, radica esencialmente en que allí se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de-

la misma.

Como paso previo a la organización de la oficina, es necesario conocer los objetivos y políticas para la misma; metas a cumplir y propósitos.

#### A. Objetivos

1. Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
2. Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
3. Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y responsabilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
4. Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

#### B. Políticas

1. Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrir la en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.
2. Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicológicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.
3. Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias.

cias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la conforman o se relacionan con ella.

C. Metas

1. Que los instrumentos que se empleen permitan la selección del personal en forma objetiva.
2. Que se cree un archivo del personal para puestos ya definidos.
3. Que se mantenga comunicación con los candidatos y se les notifique cuando no hayan sido elegidos.
4. Que se mantenga un proceso de inducción del personal constante y adecuado, proporcionándole una incorporación efectiva a la empresa, a través de proporcionarle información de carácter general, deberes y derechos sobre su puesto laboral.
5. Que el reclutamiento, selección e inducción del personal sea una tarea cooperativa entre secciones en donde se comprometan a cooperar y comunicarse entre sí para lograr un buen desarrollo de la oficina.

D. Propósitos

El mando de determinado nivel, observa que con el recurso humano que posee no va a poder seguir trabajando, por razones tales como: incremento en el trabajo, asignación de nuevas responsabilidades, disminución de personal por jubilaciones, despidos, suspensiones por enfermedades, etc. Esto se presenta inesperadamente o de una forma prevista como lo es cuando hay personas que van a jubilarse, se les va a trasladar, despedir, etc, así también esta situación puede surgir en cualquiera de los mandos -medios, superiores, bajos-, entonces se hace llegar a la oficina responsable, la necesidad de perso -

nal.

Es por ello que la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal, debe mantener los propósitos para los - que se cree siempre vigentes.

1. El reclutamiento, la selección e inducción del personal, no se dejarán a la improvisación, se realizarán en - acción continua.
2. Se procurará que se encuentren debidamente atendidos los aspectos siguientes:
  - definición de objetivos
  - organización del reclutamiento
  - previsión y programación de necesidades de personal
  - estudio de las fuentes proveedoras y de las técnicas a emplear
  - valoración y control tanto de la actividad global del reclutamiento como de las fuentes y técnicas utiliza - das
  - fijación de programas a corto y mediano plazo tomando en cuenta los aspectos siguientes: número de personas que se precisan, tipo de trabajo que han de realizar, - características personales exigidas: sexo, edad, conoci mientos, personalidad, experiencia, etc., preparaci~~ón~~ de la información que se ha de proporcionar a los nuevos empleados, la formación que será necesaria impartir al nuevo empleado, la fecha aproximada de su incorpora ción al puesto de trabajo.
  - fijación de programas a largo plazo basándose en esti maciones tales como: vida laboral de los empleados, - probabilidades de bajas voluntarias, aumento o disminu ción del número de personas necesarias en los diversos sectores de la institución, circunstancias económicas. De esta manera se estará previendo la necesidad de cubrir unas vacantes en el momento necesario, para evi - tar recurrir a soluciones improvisadas que obliguen a contratar personas que no llenen los requisitos o can - celar por un tiempo determinada plaza.

- de tal manera, los programas de largo plazo, permitirán las provisiones de:
  - las sustituciones de aquellos puestos que en un determinado tiempo quedarán vacantes.
  - puestos de trabajo que vayan a crearse como consecuencias diversas.
  - las modificaciones en cuanto a las características de los puestos que surjan más adelante en ciertos cargos por motivos de políticas empresariales.
- Se fijarán procedimientos de selección que han de seguirse y los límites de aptitud que deben respetarse.
- Se mantendrán leyes vigentes tales como: que no se admitirán candidatos con menos años de los permitidos por la ley, no se harán discriminaciones por edad, sexo, creencias, etc.

#### E. Actividades

Son muchas las actividades que se realizarán por cada una de las secciones que conforman la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal, sin embargo se detallarán por separado. Aquí se muestran en forma general actividades esenciales tales como:

1. Llevar a cabo perfiles de puestos y análisis de tareas, determinando los factores esenciales de la misma y especificando las cualidades que han de exigirse a la persona que haya de desempeñarla.
2. Elaboración de profesiogramas con los datos obtenidos en el análisis de tareas, de manera que reflejen tanto los impedimentos físicos como las características psicológicas y los conocimientos que se requieren a través de cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, etc.

3. Realización de un adecuado reclutamiento, tomando en cuenta las fuentes internas de la empresa, indicaciones de los propios empleados, los traslados, las promociones, etc., para luego continuar si se considera necesario, con las fuentes externas de reclutamiento a través de solicitudes de los candidatos, empresas consultoras, centros de formación, anuncios en la prensa, etc.
4. Elaboración de archivos y ficheros y mantenerlos actualizados.
5. En cuanto a la selección, se cumplirán las etapas de entrevistas, evaluaciones, períodos de prueba, otras.
6. Se mantendrá un proceso de inducción a la empresa, adecuado y eficaz, proporcionando al personal una incorporación efectiva.
7. Se elaborarán y mantendrán en existencia manuales que faciliten al nuevo empleado una adecuada incorporación.
8. Se desarrollarán planes para la impartición de cursos y eventos motivacionales con seguimiento en los mismos, así como se proveerá el desarrollo de cursos de formación para los empleados.

F. Características del personal responsable de la oficina.

Las personas responsables deben ser cuidadosamente elegidas ya que van a atener en sus manos algo de tanta envergadura como es la calidad y preparación del personal que en un plazo breve va a integrar la empresa.

A continuación algunas de sus principales características:

1. Personas con la debida formación. Para poder desempeñar adecuadamente su trabajo y para que sean convenientemente consideradas y gocen del prestigio necesario entre los restantes mandos y personal de la empresa.

En su formación, no se deben pasar por alto los aspectos pedagógicos y humanísticos, además de los propiamente técnicos.

2. Personas con gran sentido de responsabilidad. Que sean conscientes de la tarea tan importante que la empresa - deja en sus manos.

3. Personas con una integridad y honestidad. Solamente con su honestidad profesional, impondrán ese mismo modo - de proceder entre sus colaboradores y darán prestigio a la - oficina, haciendo que sea respetada.

4. Personas con dotes de relación. Con verdadero espíritu de equipo para con los demás mandos de la empresa, - pues en ningún momento se debe olvidar de que además de que - se va a estar al servicio de todos los departamentos para fa - cilitarles un personal debidamente seleccionado y formado, - sino porque la buena marcha del departamento va a depender - de la colaboración que les brinde el personal de los distin - tos departamentos, tanto para conocer cualidades que debe - reunir el personal a seleccionar sino para elegir los distin - tos cursos sobre desarrollo, formación o motivación se conven - ga.

G. Estructura de la oficina

Para cubrir los objetivos de la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal que normalmente se encuentra ubicada dentro de la dirección de personal, se encuentra integrada por varias secciones.

En el siguiente organigrama se detalla cual puede ser su estructura.

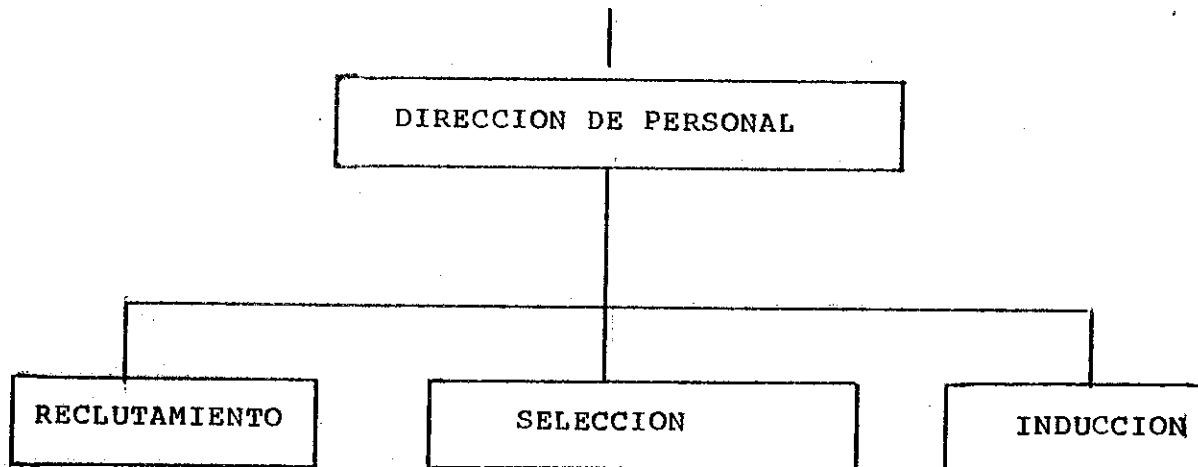


Diagrama 3.1 Organigrama de la estructura de la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal

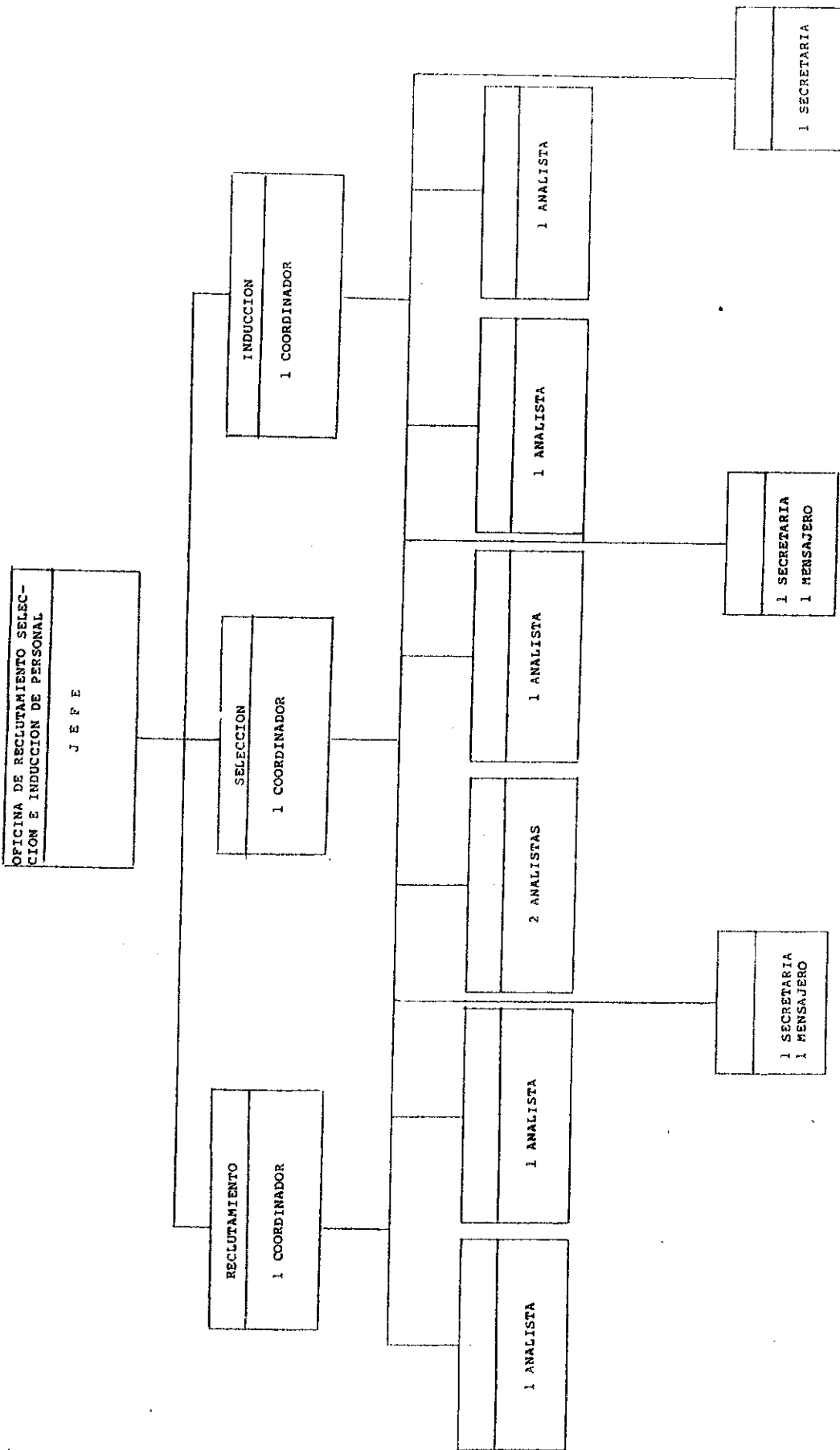


Diagrama 3.2

H. Jefatura de la oficina.

1. Naturaleza del puesto. Trabajo de dirección que consiste en planificar, organizar y controlar las actividades técnicas y administrativas de una oficina, departamento o similar de una empresa o institución cuyo objetivo es la prestación eficiente de servicios a las demás oficinas o departamentos.

2. Requisitos de formación y experiencia. Tener el grado de licenciatura en Psicología y/o Administración de Empresas, acreditar más de 2 años de experiencia en dirección y supervisión de personal subalterno a su cargo. Solvencia moral y ética demostrada y, compromiso con la institución.

3. Actividades a realizar. El jefe de la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal, será la persona responsable de coordinar las acciones de las distintas secciones de la oficina y será el responsable al igual que con otras atribuciones propias de su nivel, de responder a la dirección de personal o junta directiva de la empresa de lo actuado.

Velará porque las distintas secciones estén en comunicación permanente en forma vertical como horizontal y de una manera deseable de acuerdo a los recursos de la empresa, podrá ser el mismo director de personal, gerente u otro de este nivel.

I. Sección de reclutamiento

1. Definición. Esta sección tiene por finalidad, de -  
terminar las fuentes de aprovisionamiento de personal y esta-  
blecer las normas, medios y procedimientos más adecuados para  
disponer de un número suficiente de aspirantes para las prue-  
bas de selección.

2. Objetivos

a. General. Determinar a los más capacitados para-  
cada tarea, dadas las especificaciones de la mis  
ma.

b. Específicos.

- lograr que se tengan claramente definidas las-  
condiciones exigidas para cada puesto de trabajo  
jo.

- asegurar una afluencia abundante de aspirantes  
para poder elegir una muestra rica.

- facilitar una información previa a los candidato  
tos en relación con las características del -  
trabajo, condiciones económicas, posibilidades  
de ascenso y requisitos mínimos que se han de-  
reunir para los distintos puestos.

3. Fuentes de reclutamiento. Entre las más utilizadas  
podemos mencionar:

- candidatos que acuden por iniciativa propia

- por referencia de familiares trabajadores en la institución o empresa
- por oficinas de recursos humanos
- universidades
- instituciones de formación profesional, institutos, etc.

4. Procedimientos

a. para el reclutamiento externo.

- anuncios en la prensa
- anuncios en las radioemisoras
- visitas personales a oficinas de colocación de empleados
- centros de formación (Universidades, institutos, colegios, etc.)

b. para el reclutamiento interno.

- tableros de información
- circulares
- convocatorias
- boletines informativos de la empresa
- otros

5. Actividades administrativas. La sección de reclutamiento realizará entre otros los trámites siguientes:

- a. información detallada a los aspirantes sobre las vacantes, requisitos a cumplir, etc.

- b. Elaboración de fichas en distintos colores según las diferentes ramas ocupacionales. Estas fichas una vez examinados los candidatos, serán entregadas a la sección de selección quién anotará el resultado del examen y las archivará.
- c. Convocar a examen a los aspirantes a ingreso, por carta circular en la que se especifiquen los requisitos mínimos que deben reunir, materias de examen, lugar, fecha y hora del mismo.
- d. Facilitar a la sección de selección dos formas de los aspirantes convocados para cada examen, en las cuales se especifiquen los presentados y los no presentados; se les devolverá posteriormente con las puntuaciones obtenidas en los exámenes.
- e. Comunicar a los interesados mediante carta que no han sido aprobados por no llenar requisitos.

6. Elaboración de material impreso y programas. La sección de reclutamiento, deberá tener disponibles, los distintos materiales impresos que los aspirantes deben llenar según el puesto de trabajo de que se trate.

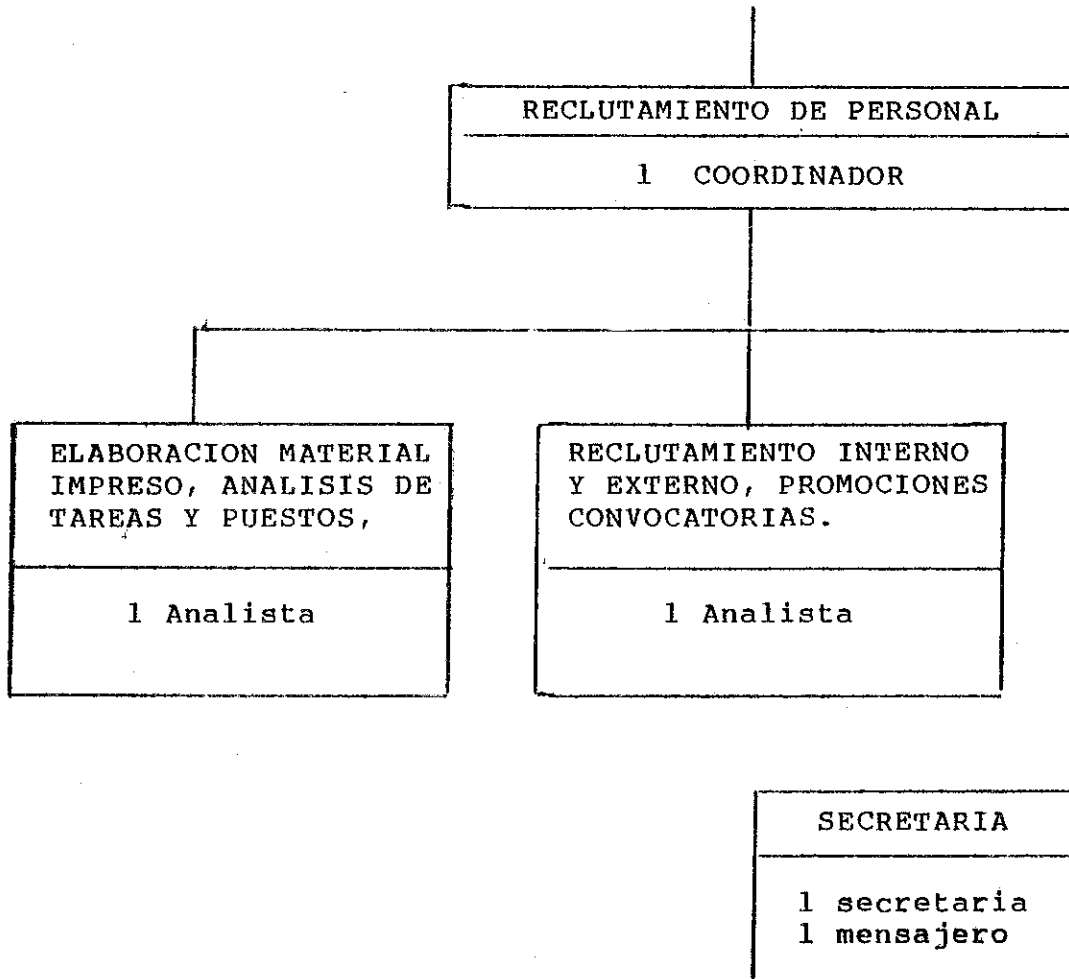


Diagrama 3.3 Organigrama de la Sección de reclutamiento de personal.

7. Descripción de los puestos de la sección de reclutamiento

a. Coordinador de la sección

Naturaleza del puesto. Trabajo de coordinación que consiste en auxiliar al jefe de la oficina a planificar, organizar, dirigir y controlar las labores relacionadas con las actividades técnicas y administrativas de la oficina.

Tareas típicas.

- Elabora, revisa y estudia expedientes, informes, manuales y procedimientos, su importancia y otros documentos.
- Participa en reuniones relacionadas con elaboración de programas referentes a las funciones del personal de las distintas dependencias.
- Investiga y analiza perfiles de puestos.
- Prepara información relacionada con las actividades del puesto y realiza estudios especiales asignados.

Requisitos.

- Poseer licenciatura en el campo específico que requiere el puesto ( Administración de Empresas), o bien currículum cerrado y adiestramiento completo en la especialidad del puesto y acreditar de 3 a menos de 4 años en la ejecución técnica de reclutamiento de per-

sonal que incluya supervisión de personal técnico o similar.

Descripción de tareas asignadas

- Coordinar la elaboración de material impreso
- Coordinar las actividades de análisis de puestos
- Coordinar que se lleven a cabo todas las actividades de su sección.
- Elaborar el presupuesto de funcionamiento de su sección y de las secciones de selección e inducción, el plan general de actividades administrativas y someterlo a consideración del director del departamento de personal.
- Promover reuniones con el personal a su cargo para conocer la problemática existente en determinado momento.
- Informar quincenalmente al jefe de la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal de las actividades administrativas realizadas.
- Revisar periódicamente las actividades asignadas a cada empleado.
- Controlar diariamente los ingresos y salidas conforme horario de los trabajadores de su sección.
- Cualquier otra relacionada con la administración de su sección.

b. Analistas de reclutamiento

Naturaleza del puesto. Trabajo técnico que consiste en ejecutar tareas de análisis de estudios y análisis de cierta complejidad, dentro de un plan de trabajo.

Requisitos

- Cuarto año aprobado en Administración de Empresas, - con conocimientos de leyes y normas que rigen la administración pública y 2 años de experiencia acreditada en reclutamiento, selección e inducción de personal.

Descripción de tareas asignadas

- Elabora perfiles de puestos
- Elabora material para candidatos y procurará mantener en existencia
- Redacta las convocatorias para evaluaciones
- Controla las fichas de material y de reclutados
- Recluta personal tanto interna como externamente
- Recluta personal a través de promociones
- Otras no contempladas y que por su naturaleza competen al puesto.

c. Secretaria de la seccion de reclutamiento

Naturaleza del puesto. Trabajo de oficina que - consiste en tomar y transcribir dictados taquigráfi- cos y realizar otras tareas secretariales de alguna variedad y dificultad, sigue instrucciones precisas debe mantener relaciones cordiales con el público, - observar buena presentación y aplicar su criterio - para resolver problemas corrientes de trabajo y de acuerdo con las normas establecidas. Conocer la or- ganización y funciones de la sección y/o dependen- cia.

Requisitos.

- Poseer el título de Secretaria Comercial y Ofici- nista y acreditar dos años en la ejecución de la- bores de oficina.

Descripción de tareas asignadas.

- Mecanografiar el material a imprimir, los infor- mes sobre análisis de tareas y puestos, las con- vocatorias, los anuncios de requerimientos de - personal para dentro de la empresa como externa- mente.
- Controlar el archivo de la sección
- Atender las llamadas telefónicas y proporcionar- la información requerida
- Recibir la correspondencia

- Supervisar y controlar las actividades de mensajería y servicios
- Control de existencia y pedido de útiles de oficina
- Otras no contempladas y que por su naturaleza -  
competen a este puesto.

d. Mensajero.

Naturaleza del puesto. Trabajo de servicio que -  
consiste en ejecutar labores de mensajería dentro y  
fuera de las oficinas de la sección, de la oficina-  
de reclutamiento, selección e inducción de personal  
y de la empresa.

Requisitos.

- Poseer primaria completa, acreditar un año en la  
labores de mensajería y tener moto y licencia para  
conducir.

Descripción de tareas asignadas.

- Coordinará actividades con la secretaria de la -  
sección.
- Tareas propias de mensajería
  - Efectuar todo tipo de compras
  - Contribuir con la limpieza de las oficinas de la  
sección y del mantenimiento del ornato

J. Sección de selección

1. Definición. Esta sección es la encargada de llevar a cabo los exámenes de ingreso en la institución o empresa, - elaborar programas, realizar pruebas, etc. En todo momento - procurará tener dispuesto un stock de candidatos con el cual - poder hacer frente a posibles situaciones de emergencia en - cuanto a necesidad de nuevo personal.

Por lo tanto, tomando en consideración la función que la selección está llamada a prestar puede definirse como: UN CONJUNTO DE TECNICAS QUE PERMITEN ENCONTRAR A LAS PERSONAS MAS - ADECUADAS PARA DESEMPEÑAR PUESTOS DE TRABAJO.

2. Objetivos

a. Generales.

- seleccionar al personal más idóneo para que - lleve a cabo las pruebas de selección de personal.
- contratar eventual o definitivamente al personal seleccionado.

b. Específicos.

- realizar para personal ya admitido en la empresa, determinadas pruebas para su promoción a otras categorías.
- asegurar una afluencia de aspirantes para poder elegir entre una muestra grande.
- facilitar una información previa a los candidado

tos en relación con las características del -  
trabajo, condiciones económicas, posibilidades  
de ascenso y requisitos mínimos que se han de  
reunir para los distintos puestos.

- prepara los correspondientes concursos de opo-  
sición entre el personal interno de la empresa  
para cubrir determinados puestos de trabajo de  
jados por circunstancias tales como: vacacio-  
nes, permiso sin o con goce de sueldo, jubila-  
ciones, decesos, etc.
- preparar los reingresos de empleados que perte-  
necieron a la empresa y que solicitan su rein-  
corporación a través de el estudio previo de -  
sus expedientes personales.

3. Programa de selección. Este programa tiene varias-  
fases las cuales se detallan a continuación.

a. Solicitud de empleo. Esta permite llegar a tra-  
vés de los datos personales a tener un primer cono-  
cimiento del candidato aspirante, a la vez que simplifica la-  
labor de selección, eliminando a los que no cumplen determina-  
das condiciones o requisitos mínimos. Esta es la fase entre-  
el reclutamiento y la selección, algunas veces se complementa  
con el curriculum vitae.

b. Entrevista preliminar. Esta se efectúa princi -

palmente con el objeto de eliminar a los solicitantes que obviamente no están calificados. Esto permite verificar datos y observar si no hay daño físico que impida efectuar el trabajo.

c. Aprobación de candidatos para evaluación. Se aprobarán todos aquellos candidatos aspirantes que se consideren que más se acercan a los requisitos estipulados en el perfil del puesto.

d. Evaluación. Posee un especial interés para la selección. El hombre rendirá más y se encontrará más satisfecho en su trabajo en la medida en que sus aptitudes, personalidad e intereses se armonicen con las características del puesto de trabajo que va a cubrir. Es precisamente esto lo que mediante las pruebas se puede conocer con bastante aproximación. Para el proceso de evaluación se aplicarán batallas de pruebas que se elegirán dependiendo del perfil del puesto. También se someterá al aspirante a determinadas pruebas psicológicas que tendrán un carácter orientativo.

e. Elaboración gráfica de los resultados de las pruebas. Se elaborará un informe gráfico de los resultados de cada candidato aspirante y se elegirá a los tres primeros punteos.

f. Entrevista. Se entrevistará nuevamente a los tres candidatos con punteos más altos. En esta entrevista se le formulan preguntas que aclaren, amplíen y confirmen

datos. Se les informará sobre el puesto de trabajo. Esta en trevista permitirá cambiar opiniones sobre creencias, prejuicios, forma de actuar ante casos concretos, manera de desenvolverse, capacidad de relación, etc.

g. Informe psicológico laboral. Se elaborará el informe que será enviado al jefe de la oficina con los tres posibles candidatos para su aprobación y posteriormente al director de personal para la entrevista final y selección.

h. Investigación de antecedentes. Se indagará directamente con las empresas, la actuación del solicitante luego de haberle aplicado las diversas pruebas y haber revisado los antecedentes penales y policíacos.

i. Proceso de seguimiento de banco de personal. Se elaborará una ficha individual para cada uno de los solicitantes y de las personas que sean o no contratadas para un puesto. La misma contendrá los datos de la solicitud de empleo. Se procederá a actualizar las mismas cada seis meses por medio de correo o vía telefónica, lo cual permitirá no perder el contacto con los candidatos.

4. Actividades administrativas. Entre las más importantes estarán:

a. publicación oficial. Una vez calificadas las pruebas correspondientes de los declarados aptos se notificará a través del tablero de información para conocimiento general, al mismo tiempo se entregará copia a la sección de contratación-

a fin de que esta tenga los datos necesarios que precisará - para su trabajo.

b. Comunicación. Se comunicará a los aspirantes aprobados a través de carta en la que se les notifica de - su ingreso a la institución o empresa.

c. Mantenimiento al día de un fichero. Se mantendrá un fichero alfabético de todo el personal examinado, - utilizando fichas de distintos colores según las actividades ocupacionales, complementándolo con la puntuación obtenida por el aspirante. Asimismo, se mantendrá al día un fichero del personal que posee estudios especiales ( idiomas, estudios diversos, etc.) Toda esta y otra información, se mantendrá de ser posible en computadoras, de tal manera que se pueda - apreciar rápidamente en el momento que se necesite.

d. Reingreso. En cuanto a los reingresos de personal que perteneció a la empresa se ha de seguir - el siguiente proceso.

- estudio detenido del expediente personal por si - existiera algún dato de interés.

- Petición de informes sobre los antecedentes que - puedan existir en asesoría jurídica.

- investigación en el centro de trabajo al que per - teneció el solicitante, sobre su comporta -

miento personal, profesional, etc.

- Luego de ello, se elaborará el informe final - a la vista del cual el jefe de la oficina de - reclutamiento, selección e inducción de personal, lo trasladará al Director de Personal o a la gerencia quienes decidirán si procede o no su admisión nuevamente.

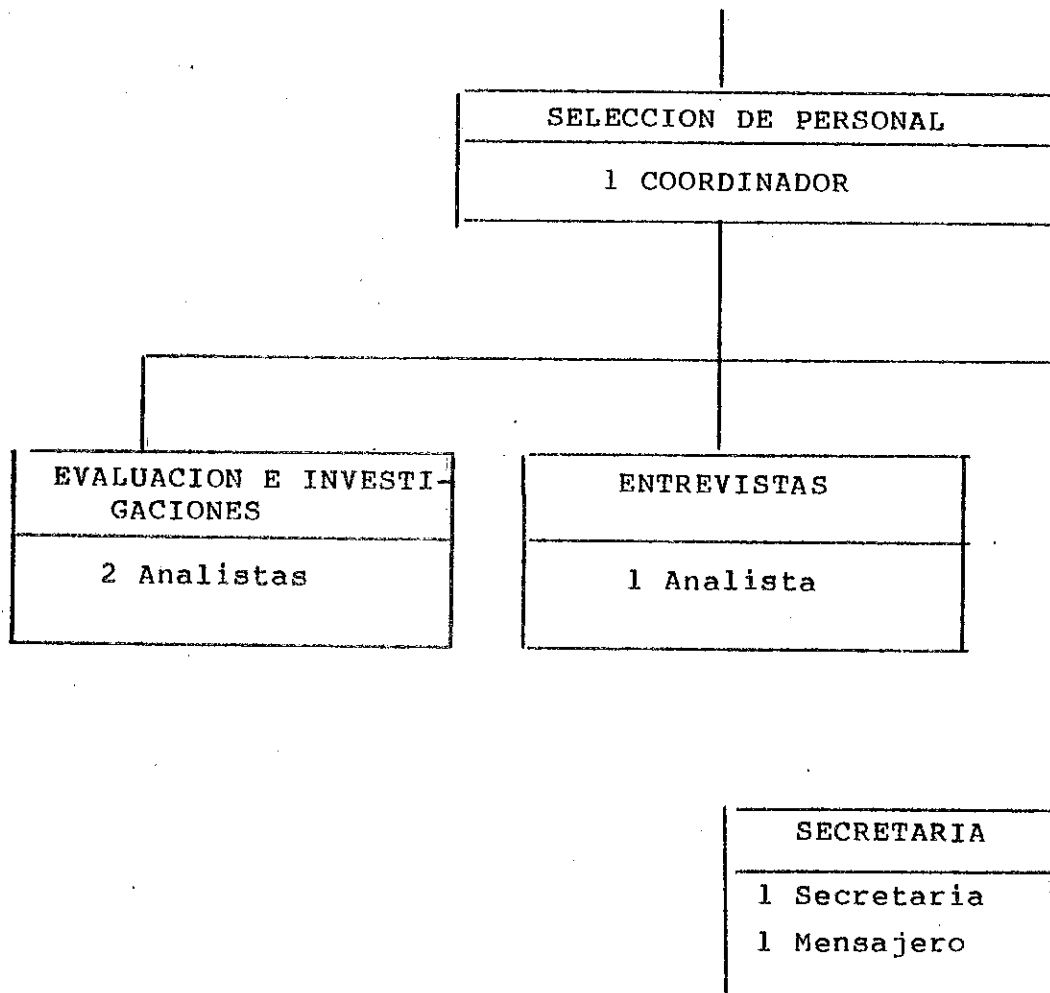


Diagrama 3.4 Organigrama de la Sección de selección de personal

5. Descripción de los puestos de la sección de selección de personal.

a. Coordinador de la sección

Naturaleza del puesto. Trabajo de coordinación- que consiste en auxiliar al jefe de la oficina a - planificar, organizar, dirigir y controlar las labores relacionadas con las actividades técnicas y administrativas de la oficina.

Tareas típicas:

- Elabora, revisa y estudia expedientes, informes, manuales y procedimientos, su importancia y otros documentos.
- Participa en reuniones relacionadas con elaboración de programas referente a las funciones del personal de las distintas dependencias.
- Entrevista y selecciona.
- Prepara información relacionada con las actividades del puesto y realiza estudios especiales asignados.

Requisitos:

- Poseer licenciatura en el campo específico que requiere el puesto (Psicología), o bien currículum cerrado y adiestramiento completo en la especialidad del puesto y acreditar de 3 a menos de-

4 años en la ejecución técnica de selección de personal que incluyan supervisión de personal técnico o similar.

Descripción de tareas asignadas.

- Coordinar las actividades de evaluación, entrevistas, investigación y selección de personal.
- Elaborar el presupuesto de funcionamiento de su sección.
- Elaborar conjuntamente con los miembros de su sección y de las secciones de reclutamiento e inducción el plan general de actividades administrativas y someterlo a consideración del jefe de la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal quien a su vez lo someterá a consideración del Director de personal.
- Promover reuniones con el personal a su cargo para conocer la problemática existente en determinado momento.
- Suplir en un momento dado a algún analista de selección en cuanto a las entrevistas psicológicas.
- Informar quincenalmente de las actividades administrativas realizadas.
- Revisar periódicamente las actividades asignadas a cada empleado.

- Controlar diariamente los ingresos y salidas con forme horario, de los trabajadores de su sección
- Cualquier otra relacionada con la administración de su sección.

b. Analistas de selección.

Naturaleza del puesto. Trabajo técnico que consiste en ejecutar tareas de análisis de estudios y análisis de cierta complejidad, dentro de un plan de trabajo.

Requisitos.

- Poseer cuarto año aprobado en Psicología, con co nocimientos de psicometría, entrevistas, investi gaciones, etc, y dos años de experiencia acreditada en selección de personal.

Descripción de tareas asignadas.

- Mantiene en existencia tests o pruebas para los distintos puestos, perfiles y fichas de control.
- Aplica y califica las diferentes baterías de - pruebas para cada puesto.
- Mantiene actualizado el archivo de las diferen - tes pruebas aplicadas a los diferentes puestos.
- Investiga referencias laborales y personales, - las que hará en forma personal o vía telefónica.
- Realiza entrevistas iniciales o previas.

- Realiza entrevistas psicológicas
- Aprueba candidatos para evaluación
- Manejo, seguimiento y archivo de los informes - psicológicos laborales y de las personas contratadas.
- Control, implementación y seguimiento del banco de personal.
- Otras no contempladas y que por su naturaleza - competen al puesto.

c. Secretaria de la sección de selección.

Naturaleza del puesto. Trabajo de oficina que - consiste en tomar y transcribir dictados taquigráficos y realizar otras tareas secretariales de alguna variedad y dificultad, sigue instrucciones precisas debe mantener relaciones cordiales con el público, - observar buena presentación y aplicar su criterio - para resolver problemas corrientes de trabajo y de acuerdo con las normas establecidas. Conocer la organización y funciones de la sección y/o dependencia.

Requisitos.

- Poseer el título de secretaria comercial y oficinista y acreditar 2 años en la ejecución de labores de oficina.

Descripción de tareas asignadas.

- Realizará tareas propias de secretaría y recepción.
- Atenderá al público.
- Elaborará propuestas de servicio y controlará las mismas.
- Llevará control numérico y alfabético de las solicitudes de empleo.
- Mecnografiará informes psicológicos laborales.
- Se encargará del envío y control de telegramas a los candidatos.
- Supervisará y coordinará las actividades de mensajería.
- Se encargará del control de existencia y pedido de útiles de oficina.

d. Mensajero.

Naturaleza del puesto. Trabajo de servicio que consiste en ejecutar labores de mensajería y labores de servicio dentro de las oficinas de la sección, oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal y de la empresa.

Requisitos.

- Poseer primaria completa y acreditar de 6 meses a un año en labores de mensajería.

Descripción de tareas asignadas.

Coordinará actividades con la secretaria de la Sección de selección.

- tareas propias de mensajería
- efectuar todo tipo de compras.
- contribuir con la limpieza de las oficinas de la sección y del mantenimiento del ornato
- otras no contempladas y que por su naturaleza -  
competen a este puesto.

K. Sección de inducción

1. Definición. Esta sección es la encargada de llevar a cabo el proceso mediante el cual se convierte al personal - de nuevo ingreso en parte integrante de la empresa, transmitiéndole la información necesaria que le permita rendir al máximo.

Una vez que el candidato aprobó satisfactoriamente las etapas de selección y es contratado, da inicio el proceso de inducción, el cual pretende convertirlo en parte integrante de la empresa y adaptarlo en forma rápida al quehacer del puesto en el cual fue ubicado.

2. objetivos

a. Generales.

- proporcionar al trabajador la información necesaria que le permita conocer la organización a la cual prestará sus servicios y la actividad que dentro del proceso de trabajo le corresponde realizar.
- lograr la identificación del trabajador con la empresa.

b. Específicos.

- Que el departamento o sección a la que esté incorporado el trabajador, cuente con un elemen-

to capaz que conozca lo que se espera de él y que esté presto a contribuir con su esfuerzo a desarrollar las funciones inherentes a la misma.

- brindar la oportunidad al trabajador de nuevo ingreso para que se identifique con el grupo de trabajo con el que deberá laborar.
- hacer agradable su estancia en el trabajo y hacerlo sentir satisfecho de prestar sus servicios a la empresa.
- evitar que el trabajador se haga acreedor en el futuro, a la aplicación de medidas disciplinarias por falta de la información adecuada.
- proporcionarle condiciones óptimas de trabajo.

3. Métodos de inducción. El proceso de inducción cubre varias etapas. La primera consiste básicamente en que el trabajador conozca la organización en conjunto. La segunda abarca aspectos específicos, informando al trabajador con mayor detalle, la función que desarrolla el departamento o sección el cual prestará sus servicios y, fundamentalmente la actividad que él como miembro de esa sección o departamento tendrá bajo su responsabilidad.

Con base en lo anterior y, tomando en cuenta la información que quiere brindársele al trabajador de nuevo ingreso, el proceso de inducción se divide en los métodos siguientes:

- a. A la organización
- b. Al departamento
- c. Al puesto

a. A la organización. Este método proporciona al trabajador información relacionada con la empresa, la cual se presenta en las formas siguientes: presentación audiovisual, manual de introducción con fotografías.

b. Al departamento. Este método proporciona al trabajador, información relacionada con el departamento en donde trabajará, la cual se presenta proporcionando en forma escrita: los objetivos específicos del departamento y las funciones del mismo.

c. Al puesto. Este método proporciona al trabajador, información que sirve de base para desarrollar sus actividades cotidianas.

#### 4. Actividades administrativas.

- Elaboración de métodos, manuales, videocintas, etc., de la empresa y, mantener en existencia.

El material antes indicado deberá incluir:

- Métodos. Historia de la empresa, su inicio, sus objetivos, servicios que brinda, estructura organizativa y organigrama.

- Manuales. Condiciones de trabajo, reglamentos, programas de prestaciones.
- Manual del puesto. Descripción del puesto, naturaleza del mismo, tareas, requisitos y características.
- Tener personal disponible para presentación del personal nuevo a sus compañeros.
- Mantener vigentes planes de formación y desarrollo y actividades motivacionales. Esto constituye la fase final del proceso de inducción y el inicio del proceso de entrenamiento y/o capacitación.

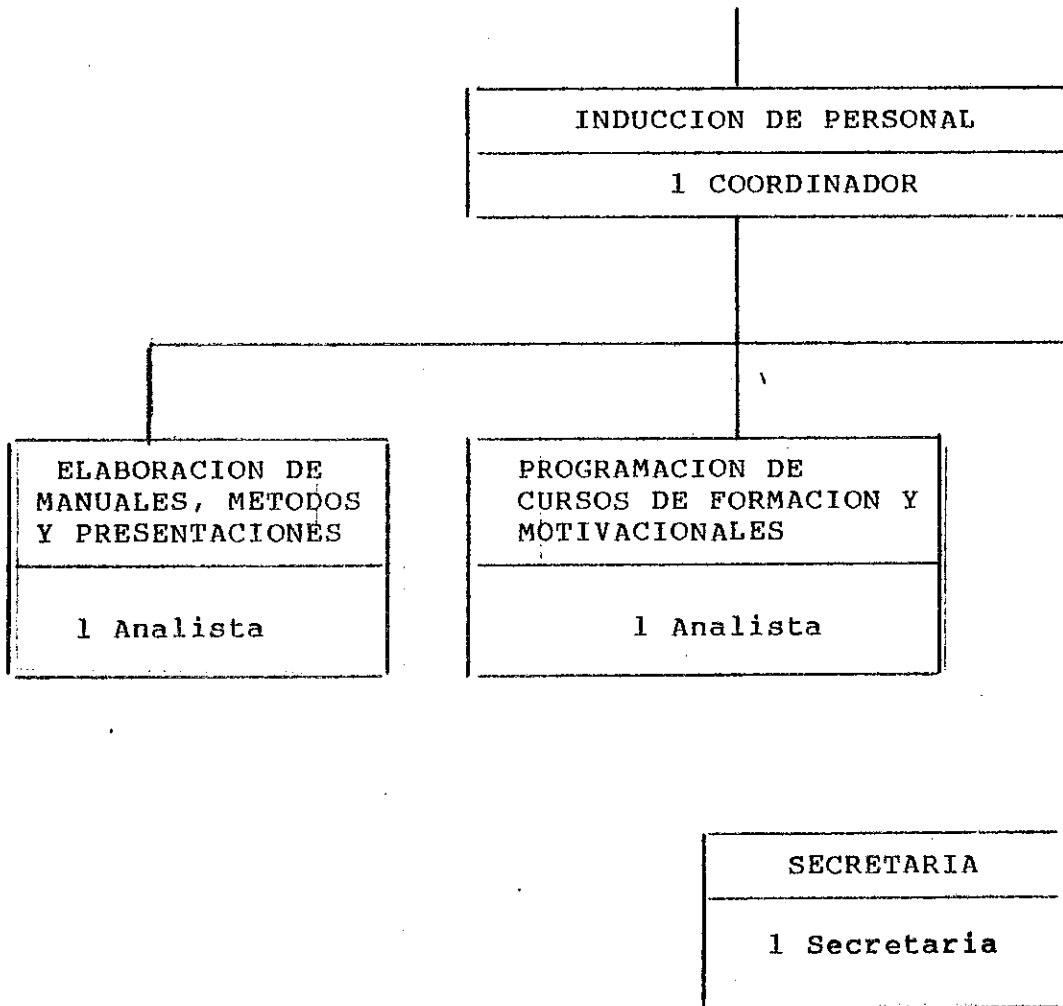


Diagrama 3.5 Organigrama de la sección de inducción de personal

5. Descripción de los puestos de la sección de inducción de personal

a. Coordinador de la sección

Naturaleza del puesto. Trabajo de coordinación que consiste en auxiliar al jefe de la oficina a planificar, organizar, dirigir y controlar las labores relacionadas con las actividades técnicas y administrativas de la oficina.

Tareas típicas:

- Elabora, revisa y estudia expediente, informes, manuales y procedimientos, su importancia y otros documentos.
- Participa en reuniones relacionadas con elaboración de programas referente a las funciones del personal de las distintas dependencias.
- Participa en presentación de los empleados de nuevo ingreso y en actividades de formación de desarrollo del personal de la empresa y cursos motivacionales.
- Prepara información relacionada con las actividades del puesto y realiza estudios especiales asignados.

Requisitos:

- Poseer licenciatura en el campo específico que -

requiere el puesto (Psicología), o bien currículum cerrado y adiestramiento completo en la especialidad del puesto y acreditar de 3 a menos de 4 años en la ejecución técnica de inducción de personal que incluyan supervisión de personal técnico o similar.

Descripción de tareas asignadas.

- Coordinar la adecuada elaboración de manuales, métodos y documentación relacionada con la empresa para ser proporcionada a los trabajadores de nuevo ingreso.
- Coordinar la presentación del o de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Coordinar los programas de cursos de formación y desarrollo del personal de la empresa y cursos motivacionales.
- Elaborar el presupuesto de funcionamiento de su sección.
- Elaborar el plan general de actividades conjuntamente con los miembros de su sección y de las secciones de reclutamiento y selección y, someterlo a consideración del jefe de la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal - quién a su vez lo elevará al Director de la oficina de personal.

- Promover reuniones con el personal de la empresa para conocer la problemática existente en determinado momento.
- Informar quincenalmente de las actividades administrativas realizadas.
- Controlar diariamente los ingresos y salidas conforme horario de los trabajadores de su sección.
- Cualquier otra relacionada con la administración de su sección.

b. Analistas de inducción.

Naturaleza del puesto. Trabajo técnico que consiste en ejecutar tareas de análisis de estudios y análisis de cierta complejidad, dentro de un plan de trabajo.

Requisitos.

- Cuarto año aprobado en Psicología, con conocimientos de cursos de motivación de personal, elaboración de manuales de introducción de empleados al trabajo, etc. y dos años de experiencia acreditada en inducción de personal.

Descripción de tareas asignadas.

- Elabora manuales con información de la empresa, objetivos, características, servicios que brinda etc.

- Elabora métodos que contengan la historia de la empresa, su inicio, objetivos, organigrama, etc.
- Elabora información sobre relaciones de trabajo, programa de prestaciones, información del departamento a donde se le ubicará al nuevo trabajador, funciones del departamento, características del puesto, etc.
- Elabora programas de presentación del nuevo empleado a su departamento y compañeros de la empresa.
- Elabora programas de desarrollo del personal ya instituido en la empresa.
- Establece programaciones y busca el recurso humano necesario e idóneo para impartir los cursos tanto motivacionales como de desarrollo y formación de los trabajadores.
- Está en disposición de impartir cursos de motivación al personal de la empresa.
- Otras no contempladas y que por su naturaleza competen al puesto.

c. Secretaria de la sección de inducción.

Naturaleza del puesto. Trabajo de oficina que consiste en tomar y transcribir dictados taquigráficos y realizar otras tareas secretariales de alguna variedad y dificultad, sigue instrucciones precisas

debe mantener relaciones cordiales con el público, - observar buena presentación y aplicar su criterio - para resolver problemas corrientes de trabajo y de acuerdo con las normas establecidas. Conocer la organización y funciones de la sección y/o dependencia.

Requisitos.

- Poseer el título de secretaria comercial y oficinista y acreditar 2 años en la ejecución de labores de oficina.

Descripción de tareas asignadas.

- Recepción y elaboración de llamadas telefónicas.
- Toma de versiones taquigráficas.
- Mecanografía y reproducción de el material que se solicite tanto de parte de los analistas como del coordinador de la sección de inducción.
- Participa como personal de apoyo en los diferentes cursos ya sea motivacionales como de desarrollo y formación de los trabajadores; así como de otras actividades.
- Participa eventualmente en la presentación de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Otras actividades afines al puesto.

L. Recursos necesarios para la implementación de la oficina de reclutamiento, selección e inducción de personal.

1. Espacio físico. En la gestión administrativa efectiva, la oficina en conjunto y el ambiente que rodea a cada trabajador, deben estar cuidadosamente planeados.

Una oficina apropiada lo mismo que los buenos métodos, economizan tiempo, esfuerzo y dinero, permiten mayor eficiencia y eficacia en la oficina y mejor desarrollo en general.

Los principales factores a tomar en cuenta en toda instalación de oficina y/o sección son:

a. Relaciones por secciones.

- Acomodar la disposición de las secciones de la oficina en los lugares principales no en los más pequeños.
- Prever los planes futuros en el caso de que se desee ampliar las secciones principales.
- Colocar las secciones relacionadas entre sí, próximas y adyacentes.
- Ubicar las oficinas a las cuales tiene acceso el público, cerca de las entradas y zonas de recepción.
- Evitar las oficinas privadas ya que ocupan de dos a diez veces más espacio por empleado que las oficinas generales, complican y aumentan los

gastos, son menos flexibles y hacen más onerosos los cambios de distribución.

b. Utilización de espacio en oficinas exteriores.

- Desarrollar centros de trabajo o unidades de empleados, esto es, agrupar actividades similares.
- Coordinar puestos de trabajo de modo que el trabajo fluya de una mesa a otra.
- Colocar los escritorios en la misma dirección.
- Colocar los archivadores, las máquinas de escribir, etc, cerca de las personas que los han de utilizar.
- Poner los teléfonos y otros utensilios en lugares adecuados para facilitar su alcance y reducir pérdidas de tiempo.
- Planear siempre que sea posible, espacios rectangulares. Las superficies estrechas o de forma irregular, no resultan tan económicas como las anchas y rectangulares.

c. Salas especiales. El número de salas que se necesitan, variarán de acuerdo a las necesidades, sin embargo, generalmente se necesitan: sala de recepción y sala de evaluación que puede ser utilizada algunas veces como de conferencias o de reuniones de trabajo.

- Sala de recepción. Esta debe de ser atractiva - porque causa la primera impresión a los visitantes.
- Sala de evaluación. Esta debe de ser atractiva- pero sin cuadros que quiten la atención y pinta- da de colores que den la sensación de tranquili- dad, la mesa y las sillas confortables.

d. Medio ambiente. El ambiente de trabajo de ofici surge de los factores tales como la iluminación, el color, el acondicionamiento de aire, humedad, tempe- ratura, pureza, ventilación, limpieza y decorado.

Un medio ambiente laboral apropiado, es esencial para el máximo de productividad.

La cantidad, calidad y distribución de la luz, - deben ser tomadas en cuenta para lograr la mejor - iluminación posible.

Esforzar la vista, es causa importante de fatiga en el trabajo de oficina.

El ruido distrae y no fomenta la concentración - de las ideas ni la exactitud del trabajo.

e. Colores básicos.

- Para pasillos, utilizar un color brillante como- el amarillo a falta de luz natural.
- Para las oficinas en general, usar el blanco en-

los techos, colores suaves en las paredes frente a los empleados, colores cálidos y soleados en las otras paredes. Las paredes pueden embellecerse con cuadros con imágenes que den la sensación de paz, frescura, verdor, etc.

- Para salas de recepción, colores neutrales y alegres, además de plantas ornamentales.

2. Recursos económicos. El presupuesto, debe consti -  
tuirse en el "plan de trabajo anual" de la oficina. Esto sig  
nifica que es necesario planificar las operaciones de los pro  
cesos para la producción de bienes y servicios.

A continuación se expone un proyecto de presupuesto para  
la implementación de la oficina de reclutamiento, selección e  
inducción de personal.

## Cuadro 3.1

## Proyecto de presupuesto de funcionamiento

| DESCRIPCION  | M O N T O     |
|--|---------------|
| <b>SERVICIOS PERSONALES</b>                                |               |
| <u>Sueldos para cargos fijos:</u>                          |               |
| Personal permanente  | Q. 109,224.00 |
| <u>Personal transitorio:</u>                               |               |
| Personal por contrato                                      | Q. 178,704.00 |
| Tiempo extraordinario                                      | Q. 20,000.00  |
| Otros sobresueldos   | Q. 10,000.00  |
| <b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>                             |               |
| <u>Servicios públicos:</u>                                 |               |
| Correos  | Q. 500.00     |
| Telégrafo  | Q. 500.00     |
| Teléfono   | Q. 1,200.00   |
| Otros servicios públicos                                   | Q. 1,000.00   |
| <u>Publicidad, impresión y encuadernación:</u>             |               |
| Publicidad y propaganda                                    | Q. 2,000.00   |
| Impresión y encuadernación                                 | Q. 1,000.00   |
| <u>Mantenimiento y reparaciones menores<br/>de equipo:</u> |               |
| Mantenimiento de equipo de oficina                         | Q. 1,500.00   |
| Van.../  | Q. 325,628.00 |

| DESCRIPCION   | M O N T O     |
|---|---------------|
| Vienen...   | Q. 325,728.00 |
| Otros servicios de mantenimiento por contrato               | Q. 2,000.00   |
| <b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>                             |               |
| <u>Productos de papel, cartón e impresos:</u>               |               |
| Papel de escritorio   | Q. 5,000.00   |
| Productos de papel o cartón                                 | Q. 1,000.00   |
| Productos de artes gráficas                                 | Q. 1,000.00   |
| Libros, revistas y periódicos                               | Q. 900.00     |
| Otros productos de papel                                    | Q. 800.00     |
| Productos sanitarios  | Q. 2,000.00   |
| <u>Otros productos varios y útiles:</u>                     |               |
| Útiles de oficina   | Q. 2,000.00   |
| Útiles de limpieza  | Q. 500.00     |
| Útiles, accesorios y materiales eléctricos                  | Q. 1,000.00   |
| Accesorios y repuestos en general                           | Q. 1,000.00   |
| Otros productos varios y útiles                             | Q. 500.00     |
| <u>Equipo de oficina:</u>                                   |               |
| Mobiliario y equipo de metal                                | Q. 10,000.00  |
| Mobiliario y equipo de madera                               | Q. 5,000.00   |
| Reparación extraordinaria de mobiliario y equipo de oficina | Q. 1,000.00   |
| <u>Equipo para comunicaciones:</u>                          |               |
| Equipo telefónico   | Q. 6,000.00   |
| Otros equipos de comunicación                               | Q. 10,000.00  |
|   | Q. 354,428.00 |
| Imprevistos   | Q. 70,885.60  |
| Total:  | Q. 425,313.60 |
|   | =====         |

## VI. CONSIDERACIONES FINALES

En el proceso de desarrollo y organización del trabajo en una sociedad, se ha permitido cada vez más, irse acercando hacia lo que hoy en lo relacionado al uso de los recursos humanos pudiera llamarse la cima de ésta época permitiendo hacer mas eficiente y eficaz la selección y el uso de ese elemento; obviando claro está, la cibernética y la robótica.

Este proceso el cual se inició con la esclavitud, pasando por el modo de producción feudal hasta el actual modelo capitalista neoliberal de producción, ha permitido inicialmente seleccionar en forma empírica a los más "aptos" o bien a los más "capaces" para el desempeño de una tarea específica por ensayo y error; sin embargo, en la actualidad ante la demanda y la oferta de trabajo, se han desarrollado técnicas que se conjugan y expresan en procesos que permiten hacer con más eficiencia la tarea antes citada, con un margen de error menor.

Es por ello que el presente trabajo es una propuesta de requisitos mínimos para establecer una oficina de reclutamiento, selección e inducción a nivel de una empresa o institución que desee introducir mejoras sustancia-

les en los recursos humanos a través de procedimientos -  
técnicos que permitan hacer objetivable la selección y  
asimismo los beneficios en relación a costo-beneficio.

## VII. BIBLIOGRAFIA

- Aldana González, Selección de Personal. Tesis de graduación. 1975 Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas. USAC.
- Anastasi, Anne. Test Psicológico. 2a. Edición. Traducido del 1977 por Celedonio Risco Hernández. Madrid: Editorial - Selecciones Gráficas. 680 pp.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1989 4a. Edición. México: Editorial Trillás, S.A. 535 pp.
- Ashton, T.S. Revolución Industrial. Brevario del Feudo de - 1967 Cultura Económica. México: Editorial Buenos Aires. 103 pp.
- Blum Milton y James Naylor. Psicología Industrial y sus Funda- 1977 mentos Teóricos y Sociales. 2a. Edición. Traducido del Inglés por Agustín Contín. México: Editorial - Trillás, S.A. 880 pp.
- Collado Ardón, Santiago. Psicología Industrial. Tesis de gra- 1968 duación. Guatemala. Facultad de Humanidades. USAC.
- Dunnete Marvin y Wayne Kirchner. Psicología Industrial. Méxi- 1972 co: Editorial Trillás, S.A. 279 pp.
- Fingerman, Gregorio. Psicotécnica y Orientación Profesional. 1965 2a. Edición. Argentina: Editorial Ateneo. 390 pp.
- Ghiselli Edwin y Brown Clarence. Psicología Industrial. Méxi- 1959 co: Editorial Letras.
- \_\_\_\_\_ . Manual de Clasificación de Puestos. Divi- 1988 sión de Administración de Personal. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- \_\_\_\_\_ . Manual de Organización de Oficinas Cen- 1986 trales de la Universidad de San Carlos. División - de Organización y Métodos. Guatemala.
- Melara García, Magdalena. Inducción y Desarrollo de Personal 1982 Tesis de graduación. Guatemala. Facultad de Cien - cias Económicas. USAC.
- Morales Santa Cruz, Gisela. Análisis de un Sistema de Selec- 1982 ción de Personal en una Institución Bancaria de - acuerdo con la Psicología Industrial. Tesis de gra duación. Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológi- cas. USAC.

- Nahoum, Charles. La Entrevista Psicológica. Argentina: Editorial Kapelusz. 1961. 169 pp.
- Place, Irene "y otros". Organización de Oficinas. Dirección, Mecanización y Control de Tareas Administrativas. Tomo 2. Traducido del Inglés por Fernando Ruiz Gabás. España: Editorial Hispano Europea. 1977. 830 pp.
- Riesgo Ménguez, Luis. Selección de Personal. Madrid: Editorial Paraninfo, S.A. 1983. 251 pp.
- Rivera Soler, Ricardo Antonio. Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal. México: Editorial McGraw Hill. 1977. 407 pp.
- Sexton, William. Teorías de la Organización. México: Editorial Trillás, S.A. 1977.
- Zerilli, A. Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal. 1973. Bilbao: Editorial Deusto, S.A.

#### FUENTES AUXILIARES

- Nieves V., Luis Francisco. Guía metodológica del seminario en la enseñanza media. 2a. edición. Guatemala: Editorial Piedra Santa. 1989. 79 pp.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 8a. edición. México: Imprenta Universitaria. 1985. 280 pp.
- Universidad del Valle de Guatemala. Guía para la preparación de informes de trabajos de graduación y trabajos de tesis. Reproducción interna. 1978.

APENDICE A

- Ficha de control de reclutamiento
- Ficha de entrevista de reclutamiento
- Ficha de entrevista de reclutamiento



Ficha de entrevista de reclutamiento

|                |   |             |   |       |               |  |  |
|----------------|---|-------------|---|-------|---------------|--|--|
| Nombre _____   |   | Cargo _____ |   |       |               |  |  |
| REQUISITOS     | A | B           | C | D     | OBSERVACIONES |  |  |
| Apariencia     |   |             |   |       |               |  |  |
| Argumentación  |   |             |   |       |               |  |  |
| Equilibrio     |   |             |   |       |               |  |  |
| Comportamiento |   |             |   |       |               |  |  |
| Inteligencia   |   |             |   |       |               |  |  |
| Experiencia    |   |             |   |       |               |  |  |
| Desenvoltura   |   |             |   |       |               |  |  |
| Personalidad   |   |             |   |       |               |  |  |
| Agresividad    |   |             |   |       |               |  |  |
| Iniciativa     |   |             |   |       |               |  |  |
| Persistencia   |   |             |   |       |               |  |  |
| Ambición       |   |             |   |       |               |  |  |
| / /            |   |             |   |       |               |  |  |
| Fecha          |   |             |   |       |               |  |  |
|                |   |             |   | Visto |               |  |  |



APENDICE B

- Solicitud de empleo
- Ficha individual de selección
- Perfil de entrevista
- Ficha profesiográfica del cargo

Solicitud de empleo

De : Departamento  
 Para : División de Relaciones Industriales  
 Sección de Reclutamiento y Selección

|               |
|---------------|
| Fecha/Emisión |
| / /           |

|                 |
|-----------------|
| Fecha/Recepción |
|                 |

|       |
|-------|
| No. / |
|-------|

SOLICITUD DE EMPLEO

|         |
|---------|
| SECCION |
|---------|

|                      |
|----------------------|
| CODIGO DE LA SECCION |
|----------------------|

|                  |        |
|------------------|--------|
| TITULO DEL CARGO | CODIGO |
|                  |        |

|          |               |
|----------|---------------|
| CANTIDAD | CLASIFICACION |
|          |               |

POR SUBSTITUCION

| REGISTRO | Fecha/salida | NOMBRE | CARGO |
|----------|--------------|--------|-------|
|          | / /          |        |       |
|          | / /          |        |       |
|          | / /          |        |       |
|          | / /          |        |       |
|          | / /          |        |       |

POR AUMENTO DE CUADRO

|                               |
|-------------------------------|
| MOTIVO DE AUMENTO EN EFECTIVO |
|                               |

|                      |
|----------------------|
|                      |
| Jefe de Departamento |

|                  |
|------------------|
|                  |
| Jefe de División |

|          |
|----------|
|          |
| Director |

|                 |         |      |      |             |
|-----------------|---------|------|------|-------------|
|                 |         |      |      |             |
| Salario inicial | Horario | Sexo | Edad | Escolaridad |

|              |
|--------------|
| Atribuciones |
|              |

Dorso de la solicitud de empleo

SECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

CONTROL DE LA SOLICITUD

| No. DEL<br>REGISTRO | FECHA DE LA<br>PRESEN-<br>TACION | APROBADO |    | FECHA<br>DE<br>ADMISION | No. DEL<br>REGISTRO |
|---------------------|----------------------------------|----------|----|-------------------------|---------------------|
|                     |                                  | SI       | NO |                         |                     |
|                     |                                  |          |    |                         |                     |
|                     |                                  |          |    |                         |                     |
|                     |                                  |          |    |                         |                     |
|                     |                                  |          |    |                         |                     |
|                     |                                  |          |    |                         |                     |
|                     |                                  |          |    |                         |                     |
|                     |                                  |          |    |                         |                     |

SOLICITUD COMPLETA EN     /    /

### FICHA INDIVIDUAL DE SELECCION

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

### RESULTADO DE LOS TESTS

| Tests                        | Porcentajes |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Puntos |     |
|------------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|-----|
|                              | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 |        | 100 |
| 1. Nivel mental              |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 2. Atención concentrada      |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 3. Atención distribuida      |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 4. Raciocinio                |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 5. Memoria: posición         |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| números                      |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| palabras                     |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 6. Aptitud numérica          |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 7. Rapidez perceptiva        |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 8. Identificación de formas  |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 9. Percepción cromática      |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 10. Destreza manual          |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 11. Tiempo de reacción       |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 12. Nivel de aspiración      |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |
| 13. Nivel de experimentación |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |        |     |

Observaciones : \_\_\_\_\_

Indicaciones : \_\_\_\_\_

Contraindicaciones: \_\_\_\_\_

Resultado final : \_\_\_\_\_

Aplicador : \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

| PERFIL DE ENTREVISTA                 |                        | Puntos:       |
|--------------------------------------|------------------------|---------------|
| <b>IDENTIFICACION</b>                | Nombre :               | Sexo:         |
|                                      | Escolaridad :          | Edad:         |
|                                      | Candidato al cargo de: |               |
|                                      | Tiempo de aplicación:  |               |
| Personas a cargo:                    |                        |               |
| HISTORIA EDUCACIONAL                 |                        |               |
| EXPERIENCIA PROFESIONAL              |                        |               |
| ASPIRACIONES Y PLANES PARA EL FUTURO |                        |               |
| INTERESES RECREACIONALES Y SOCIALES  |                        |               |
| CONDICIONES FISICAS                  |                        |               |
| FLUIDEZ VERBAL                       |                        |               |
| SEGURIDAD APARENTE                   |                        |               |
| AUTOEVALUACION                       |                        |               |
| SITUACION FINANCIERA                 |                        |               |
| COMPORTAMIENTO DURANTE LA ENTREVISTA |                        |               |
| CONCLUSION                           |                        |               |
| FECHA                                | SELECCIONADOR          | CLASIFICACION |

### Ficha profesiográfica del cargo

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| FICHA PROFISIOGRAFICA |  |  |
|-----------------------|--|--|

|          |         |            |
|----------|---------|------------|
| Cargo:   | Código: | Fecha: / / |
| Sección: | Código: |            |

**1. DESCRIPCION**

|  |
|--|
|  |
|--|

**2. EQUIPO DE TRABAJO**

|  |
|--|
|  |
|--|

**3. REQUISITOS GENERALES**

|         |          |                            |                            |                  |                            |                            |       |
|---------|----------|----------------------------|----------------------------|------------------|----------------------------|----------------------------|-------|
| Escolar | Primario | C <input type="checkbox"/> | I <input type="checkbox"/> | SENA/Equivalente | C <input type="checkbox"/> | I <input type="checkbox"/> | Otros |
|         | Gimnasio | C <input type="checkbox"/> | I <input type="checkbox"/> | Técnico          | C <input type="checkbox"/> | I <input type="checkbox"/> |       |
|         | Colegio  | C <input type="checkbox"/> | I <input type="checkbox"/> | Superior         | C <input type="checkbox"/> | I <input type="checkbox"/> |       |
|         |          |                            |                            |                  |                            |                            |       |

|                  |  |
|------------------|--|
| Expe-<br>riencia |  |
|------------------|--|

**4. CONDICIONES DE TRABAJO**

|               |             |        |         |
|---------------|-------------|--------|---------|
| Am-<br>biente | Luminosidad | Ruido  | Espacio |
|               | Humedad     | Olores | Altura  |
|               | Temperatura | Polvo  |         |

|                 |                          |                    |                   |
|-----------------|--------------------------|--------------------|-------------------|
| Regla-<br>mento | Supervisión para         | Cont. c/ secciones | Proximidad física |
|                 | Supervisión recibida     | Cont. c/ empresas  |                   |
|                 | Cont. c/ colegas sección | Cont. c/ público   |                   |

**5. ACTIVIDADES**

|         |           |                |           |
|---------|-----------|----------------|-----------|
| Parado  | Horas por | Cargando pesos | Horas por |
| Andando | Horas por |                |           |
| Sentado | Horas por |                |           |

**6. CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS**

|                           |                          |                       |                          |                       |                          |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Inteligencia general      | <input type="checkbox"/> | Numérica              | <input type="checkbox"/> | Memoria visual        | <input type="checkbox"/> |
| Inteligencia reproductiva | <input type="checkbox"/> | Raciocinio abstracto  | <input type="checkbox"/> | Memoria auditiva      | <input type="checkbox"/> |
| Aptitud espacial          | <input type="checkbox"/> | Rapidez de percepción | <input type="checkbox"/> | Memoria para números  | <input type="checkbox"/> |
| Verbal y social           | <input type="checkbox"/> | Atención p/detalles   | <input type="checkbox"/> | Cálculo mental rápido | <input type="checkbox"/> |
| Mecánica                  | <input type="checkbox"/> | Atención distribuida  | <input type="checkbox"/> |                       | <input type="checkbox"/> |

**7. CARACTERISTICAS PSICO-FISIOLOGICAS**

|                                |                          |                                      |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Discriminación cromática       | <input type="checkbox"/> | Coordinación de las manos            | <input type="checkbox"/> |
| Visión de profundidad          | <input type="checkbox"/> | Coordinación de los pies             | <input type="checkbox"/> |
| Destreza manual                | <input type="checkbox"/> | Coordinación de las manos/vista      | <input type="checkbox"/> |
| Agilidad con los dedos         | <input type="checkbox"/> | Coordinación de los pies/vista/manos | <input type="checkbox"/> |
| Destreza con las manos/brazos  | <input type="checkbox"/> | Automatización de movimientos        | <input type="checkbox"/> |
| Destreza con las manos/piernas | <input type="checkbox"/> |                                      | <input type="checkbox"/> |

**8. PERSONALIDAD**

|  |
|--|
|  |
|--|

**9. CONCLUSION**

|  |
|--|
|  |
|--|

**10. BATERIA DE TEST**

|  |
|--|
|  |
|--|

**OBSERVACIONES:**

|  |
|--|
|  |
|--|

APENDICE C

Contenido de programa de inducción

---

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Título del programa       | Inducción del personal de nuevo ingreso.   |
| Elaborado por             | Nombre de la persona   |
| Aprobado por              | Responsable de la sección  |
| Objetivo                  | Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización.         |
| Estándar                  | Aquellos que se toman como base para determinar si el programa tiene éxito o no. |
| Tipo de sesión            | (Conferencia, seminario, mesa redonda, entrevista, etc.)                         |
| Participantes             | Personal de nuevo ingreso  |
| Moderador                 | Persona que efectuará la sesión  |
| Características del local | Cómo debe estar dispuesto para la sesión   |
| Material a utilizar       | Manuales, folletos, videos, etc.   |

---