

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología



Guatemala
1999

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL PARA ORGANIZACIONES

Wendy Lisseth Lam Amézquita

Trabajo de Graduación presentado para optar

al Título de Psicólogo en el grado de

Licenciatura en Psicología

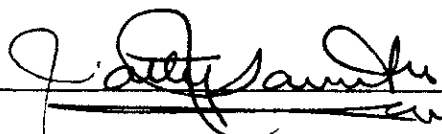


Guatemala

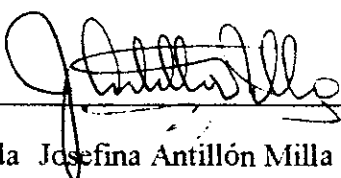
1999

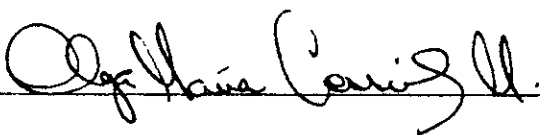
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL PARA ORGANIZACIONES

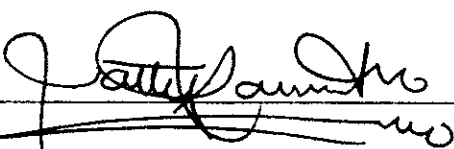
Vo.Bo. :

(f) 
Licenciada Gloria Patricia Samayoa Azmitia
Asesor

Tribunal:

(f) 
Licenciada Josefina Antillón Milla

(f) 
Licenciada Olga Maria Cossich

(f) 
Licenciada Gloria Patricia Samayoa Azmitia

Fecha de Aprobación: 21 de Octubre de 1999

RESUMEN

El presente trabajo de graduación es un Modelo de Trabajo Profesional que se titula Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Organizaciones. Propone una serie de pasos que permiten reconocer a las personas idóneas para los puestos existentes dentro de la Organización, al analizar las habilidades, competencias y características de los candidatos a fin de tomar una decisión objetiva respecto de la ubicación, contratación y capacitación de los nuevos empleados.

El trabajo se divide en cuatro partes:

- La primera, es una introducción donde se exponen los aspectos básicos y la importancia de un procedimiento de reclutamiento, selección e inducción del personal adecuado.
- La segunda, es una revisión bibliográfica que permite fundamentar los pasos sugeridos en el Programa.
- En la tercera parte, se plantea la propuesta del procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal en una forma completa.
- Y por último, en la cuarta parte, se incluye una serie de recomendaciones para la aplicación adecuada del Programa.

De esta manera, el Proyecto brinda a las Organizaciones que aún no cuentan con un programa de Reclutamiento y Selección de Personal, las pautas principales para la creación de un programa adaptado a las necesidades organizacionales.

INDICE DE CONTENIDO

	Páginas
Resumen	i
I. Introducción	1
II. Fundamentación Teórica	3
A. Reclutamiento del Personal	5
1. Reclutamiento Interno	6
2. Reclutamiento Externo	8
3. Reclutamiento Mixto	11
B. Selección de Personal	11
1. Solicitud de Empleo	13
2. La Entrevista de Selección	14
3. Las Pruebas Psicométricas y de Capacidad	18
4. Verificación de Referencias	25
C. Inducción del Personal	26
III. Programa de Reclutamiento y Selección de Personal	32
A. Justificación	32
B. Objetivos	33
1. Objetivo General	33
2. Objetivos Específicos	34

C. Población Objetivo	34
D. Presentación de requisición del Personal	35
E. División del Personal de la Empresa	35
F. Procedimiento de Reclutamiento del Personal	37
1. Consulta Banco Interno	37
2. Consulta Banco Externo	38
3. Agencias de Reclutamiento	39
G. Pasos para la Selección del Personal	39
1. Solicitud de Empleo y Revisión de Curriculum	39
2. Entrevista Inicial	41
3. Aplicación de Pruebas Psicométricas y Capacidad	44
4. Verificación de Referencias	52
5. Entrevista Profunda	53
6. Entrevista Técnica	54
7. Toma de Decisiones	54
H. Inducción del Personal	55
1. Inducción del Personal a la Organización	55
2. Inducción del Personal al Area de Trabajo	57
3. Inducción al Puesto de Trabajo	58
IV. Recomendaciones	60

V.	Bibliografía	62
VI.	Anexos	
	A. Requisición de Personal	65
	B. Solicitud de Empleo	66
	C. Entrevista Inicial	71
	D. Formatos de Reportes de Pruebas	75
	E. Comprobación de Referencias	91
	F. Entrevista Profunda	92
	G. Entrevista Técnica	97
	H. Flujograma	98

I. INTRODUCCION

Hoy en día, muchas empresas aún no cuentan con un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal adecuado y las consecuencias se pueden percibir en el alto índice de rotación que se da en algunas organizaciones. El recurso humano constituye el elemento básico de todo proceso productivo y su desempeño afecta o favorece el desempeño de toda la Organización.

El presente trabajo es un Programa de reclutamiento, selección e inducción que tiene como finalidad principal orientar a las organizaciones que no cuentan con un procedimiento adecuado para la selección de su personal. El objetivo general de este Programa es proporcionar un procedimiento completo que permita reconocer las personas idóneas para los puestos existentes dentro de la Organización, analizando las habilidades, competencias y características personales de los candidatos a fin de tomar una decisión sobre bases objetivas respecto de la ubicación, contratación y capacitación de los nuevos empleados.

Como ya se mencionó con anterioridad, el recurso humano es muy importante en toda organización. No se pueden mejorar los índices de productividad de una empresa si no se toma en cuenta a las personas que trabajan en ella. El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal es esencial

para el éxito de todas las organizaciones, ya que brinda la oportunidad a las instituciones de contratar a una persona que reúna las características necesarias para poder obtener un mejor desempeño en su trabajo dentro de la Organización.

- Esto puede ser de mucho beneficio para las empresas y para los empleados, ya que las personas podrán trabajar en algo que les agrada y para lo cual están debidamente capacitadas y la Empresa será beneficiada ya que las personas contratadas serán más competentes en la labor.

Se inicia el trabajo con una revisión bibliográfica que permite tener una fundamentación teórica que respalde el Programa de reclutamiento, selección e inducción de personal para organizaciones, que podrá ser adaptado a las necesidades de la empresa. Posteriormente, se propone un Programa en el que se desarrollan todos los pasos del reclutamiento, selección e inducción de personal para su adecuada aplicación.

II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Para Koontz y Weihrich (1998), la función administrativa de integración del personal consiste en ocupar y mantener al mismo en los puestos que conforman la organización. Esta labor se realiza identificando los requisitos de la fuerza de trabajo, el inventario de personas disponibles, el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación para favorecer el desempeño eficaz de las personas dentro de la empresa.

La integración del personal, consiste en conseguir y mantener el recurso humano en los puestos que están constituidos en la estructura de la organización, mediante la descripción de puestos, evaluación, selección y entrenamiento de los empleados, (Cabañas, 1992).

Koontz y Weihrich (1998), también mencionan que existen principios que orientan la integración del personal. En ellos se encuentra la adecuación de personas y funciones, es decir que el recurso humano siempre debe buscarse bajo el lineamiento que debe llenar ciertos requisitos mínimos para desempeñar de manera adecuada una labor determinada, ya que, el recurso humano debe adaptarse a las funciones establecidas por la organización. Otro principio se refiere a que la organización deberá proveer los elementos administrativos necesarios para enfrentar eficientemente las atribuciones de su puesto. Las tareas asignadas al empleado deben ser supervisadas de

manera constante para favorecer el éxito de la empresa. El proceso de integración del personal da inicio con el reclutamiento del personal.

- Para Chiavenato (1998), la planeación de recursos humanos es un proceso de decisión respecto del recurso humano necesario para alcanzar los objetivos de determinada organización en el curso de un período. Intenta prever la fuerza laboral y las características necesarias para la acción laboral. La rotación del personal en una organización, es causada por fenómenos externos, entre los que se pueden mencionar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mismo. Y es causada además por factores internos como la política salarial de la organización, los beneficios que se brindan, el tipo de supervisión ejercido sobre el personal, las relaciones humanas dentro de la organización, la cultura organizacional de la empresa, las condiciones físicas del ambiente laboral, las políticas de reclutamiento y selección del personal, los programas de reclutamiento, selección y capacitación de los trabajadores, el grado de flexibilidad de las políticas de la organización y otros. La rotación del personal y el ausentismo constituye un factor de incertidumbre para la organización y esta problemática puede afectar el desempeño de todos los trabajadores, es por esta razón, que es necesario desarrollar un programa de reclutamiento y selección de personal adecuado.

Reyes (1994) señala que para la creación de un programa de reclutamiento y selección de personal es necesario fijar políticas claras y eficaces en cuanto a la admisión de las personas que laborarán dentro de la organización, realizar un análisis de puestos

que permita reconocer los requisitos necesarios que exige el puesto. Además es necesario contar con un medio de requisición adecuado por parte de los jefes, en donde se especifiquen las necesidades según el puesto vacante. Hace mención de las etapas generales de la admisión y entre ellas menciona el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo trabajador a la empresa.

A. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Según Koontz y Weihrich (1998), reclutamiento es atraer a los posibles candidatos que pueden ocupar los puestos que forman la estructura organizacional. La descripción de los puestos de dicha estructura es un requisito anterior al reclutamiento, ya que es necesario saber qué tipo de empleados se requieren en la empresa.

El reclutamiento es una serie de procedimientos orientados a atraer las candidatos potencialmente capacitados para ocupar algún cargo en la institución. El programa de reclutamiento debe ser apropiado debido a que su función básica es suministrar a la empresa una cantidad adecuada de candidatos para así poder escoger a la persona idónea para el puesto vacante (Chiavenato, 1998).

Sikula (1991) dice que la meta del reclutamiento es tener un conjunto de personas disponibles y deseosas de laborar en la empresa. También menciona que, aunque las políticas de reclutamiento varían de una a otra empresa, la tendencia general es promover a las personas de la empresa que muestran las cualidades necesarias para ocupar el puesto vacante.

Chiavenato (1998) dice que el proceso de reclutamiento es importante porque eleva el rendimiento de éste y aumenta la cantidad de posibles candidatos, además disminuye el tiempo del proceso teniendo en cuenta que el tiempo representa dinero para la empresa y por último menciona que se reducen los costos operacionales del reclutamiento por medio de la economía en la aplicación de sus técnicas.

A la vez, dice que luego de tomar la decisión de cubrir un puesto determinado, se debe desarrollar una lista de aspirantes al utilizar uno o varios medios de reclutamiento descritos a continuación:

1. Reclutamiento Interno

Consiste en llenar la plaza vacante mediante la reubicación del personal actual, ya sea por movimientos verticales (ascensos), movimientos horizontales (transferencias) o movimientos diagonales (transferencias con promoción).

Este tipo de reclutamiento exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con los demás departamentos de la empresa, ya que requiere del conocimiento de los resultados del candidato en las pruebas de selección, resultados en las evaluaciones de desempeño, resultados en programas de entrenamiento, análisis del cargo actual y del cargo que está considerándose, planes de carrera del personal dentro de la empresa y condiciones de ascenso del candidato y su sustitución.

Los candidatos calificados dentro de la empresa pueden ser ubicados a través de sistemas de registro computarizado, colocando anuncios en la empresa y recontratando a personas que han sido despedidas.

Entre las técnicas de reclutamiento interno se encuentra el uso de sistemas computarizados de registro que permite a través de los bancos de datos conocer registros completos de las habilidades de cada empleado dentro de la empresa y así localizar los candidatos adecuados para ocupar una plaza vacante, predecir los recorridos profesionales de los empleados y anticipar dónde y cuándo pueden surgir las oportunidades de ascenso. Otra técnica es llamada oferta de trabajo, consiste en colocar anuncios de plazas vacantes en periódicos de la empresa, en centros de anuncios ya designados para dichas publicaciones o por medio de correo directo. El reemplazo de las personas despedidas se da cuando por razones económicas, es necesario hacer un recorte de personal y se despiden algunos trabajadores. Por lo general, cuando las condiciones económicas mejoran y hay plazas vacantes, se vuelve a llamar a los empleados despedidos que tuvieron anteriormente un buen desempeño.

Chiavenato (1998), dice que el reclutamiento interno tiene varias ventajas y desventajas que se mencionan a continuación. Entre las ventajas se encuentra que es más económico para la empresa ya que evita los gastos de avisos en periódicos u honorarios de empresas de reclutamiento. Es más rápido porque permite acelerar el proceso debido a que no se necesita pasar de nuevo todo el proceso de selección de personal. También tiene un índice de validez y confiabilidad mayor porque ya se

conoce al individuo, su desempeño, sus conocimientos, así mismo el candidato ya conoce el funcionamiento de la empresa. Otra ventaja es que constituye una fuente de motivación, ya que al ver la posibilidad de ser ascendidos, el rendimiento los empleados mejora. Otra razón por la que se recomienda el reclutamiento interno es que se aprovecha más las inversiones de la empresa en entrenamientos del personal y se desarrolla un espíritu adecuado de competencia entre los empleados.

Entre las desventajas que se pueden mencionar está que exige que los empleados nuevos tengan condiciones de desarrollo para poder aprender, ya que de lo contrario se sentirán poco motivados, puede producir conflicto de intereses porque se puede crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones apropiadas, no tienen la oportunidad de ascender. Cuando se da un ascenso de manera inapropiada, crea frustración en los demás empleados que se esmeran en su trabajo. Además no puede ni debe hacerse en términos globales dentro de la empresa.

2. Reclutamiento Externo

Se da cuando al existir una plaza vacante, la organización trata de llenarla con personas ajenas a la empresa. En los archivos se busca candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de reclutamientos anteriores, incluye los candidatos recomendados por los gerentes, carteles o avisos dentro de la empresa, contacto con universidades o instituciones educativas de acuerdo a los requerimientos, avisos en periódicos, agencias de reclutamiento y otros.

Las fuentes externas de las que provienen los empleados varían según el tipo de puesto vacante. Según Sherman, A. (1994), en general los solicitantes que encuentran empleo por referencia de un empleado de la empresa, tienden a quedarse durante más tiempo y tienen mejor calidad de desempeño que los que provienen de fuentes normales de reclutamiento, constituidas por anuncios y agencias de empleo.

Dessler (1996), dice que para los anuncios se pueden utilizar medios de comunicación como periódicos, revistas comerciales, radio, televisión y carteles. La publicidad tiene la ventaja de llegar a un gran público de posibles solicitantes. La preparación de los anuncios para reclutamiento requiere tiempo y creatividad para desarrollar el diseño y el contenido del mensaje. Además, los anuncios deben estar de acuerdo al público al cual va dirigido. Deben resaltar las principales ventajas del puesto, mostrar la responsabilidad de la empresa ante las necesidades del puesto y desarrollo profesional para los solicitantes.

Otra forma de reclutamiento externo son las agencias privadas de empleo que cobran cierta cantidad para adaptar sus servicios a las necesidades específicas de sus clientes. Esto se puede utilizar cuando el empleador no tiene su propio departamento de personal y por lo tanto no está preparado para realizar todo el proceso o en caso que se necesite cubrir de inmediato una vacante en particular. Es importante recalcar la importancia que la empresa que realice el reclutamiento tenga conocimiento de las

políticas de la empresa y los requisitos necesarios para incrementar la posibilidad de una selección exitosa.

Según Chiavenato (1998), las instituciones educativas por lo general son una fuente de solicitantes jóvenes con entrenamiento formal pero con relativamente poca experiencia en el trabajo. Estos candidatos suelen estar más especializados y actualizados debido a sus recientes estudios. Además se muestran deseosos de trabajar en su campo y aplicar sus conocimientos. Y por último, se pueden mencionar las recomendaciones de empleados, pero al contratar a una persona recomendada por un empleado de la empresa es aconsejable tener cuidado con las relaciones de éstos dentro de la misma, porque pueden formar movimientos negativos.

Entre las ventajas del reclutamiento externo está el que trae personas con nuevos ánimos a la empresa y proporcionan enriquecimiento de experiencia a la empresa, se renuevan los recursos humanos de la organización y se aprovecha la inversión en preparación y desarrollo del personal de otras instituciones.

Las desventajas se encuentran es que se requiere de mayor tiempo para la selección del personal idóneo por lo tanto es más costoso, exige mayor inversión y gastos inmediatos. Además, es menos seguro ya que no se conoce a la persona en su totalidad. Y se debe tener en cuenta que cuando no se da el reclutamiento interno puede crear malestar dentro de los empleados porque no se les da la oportunidad de ascender (Chiavenato, 1998).

3. Reclutamiento Mixto

Ambos tipos de reclutamiento deben complementarse, ya que si se transfiere un empleado a otro puesto, de todas maneras habrá una plaza vacante que llenar. Puede darse de tres maneras diferentes, la primera se inicia con el reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, es decir que la empresa intenta conseguir personal capacitado fuera de la organización y en caso de no hacerlo, recurre al reclutamiento interno. La segunda se inicia con el reclutamiento interno y en caso de no presentarse personal idóneo se recurre al reclutamiento externo. Y la tercera, reclutamiento externo y reclutamiento interno de manera concomitante. Sin embargo se deberá tener en cuenta que una buena política de contratación da preferencia a los candidatos internos sobre los externos (Chiavenato, 1998).

Según Schultz (1997), la persona encargada de reclutar el personal debe ser inteligente, dedicado a la empresa e informado de las necesidades, amable, seguro de sí mismo, sincero, práctico, confiable, respetuoso, competente, responsable, con iniciativa y con buena capacidad de comunicación.

B. SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Sikula (1991), cada puesto de trabajo requiere distintas habilidades, conocimientos y cualidades, las cuales deben estar cubiertas por el candidato. Esta es la función elemental de la etapa de selección de personal. Es necesario definir el perfil de la persona idónea para el puesto y corroborar si el perfil del candidato coincide con los

requerimientos del cargo. El objetivo principal es evitar o eliminar a las personas que no poseen las cualidades requeridas para el trabajo o para la organización.

Chiavenato (1998), dice que la selección de personal constituye un filtro de entrada a la empresa. Es la elección del individuo adecuado para un puesto determinado con el fin de satisfacer las necesidades de la organización y para mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. La selección de personal trata de solucionar problemas tales como adecuación de la persona en el cargo y su eficiencia en el mismo.

Dessler (1996), menciona tres razones importantes para la selección, la primera es que el desempeño de los gerentes dependerá en gran parte del desempeño de los subordinados y los empleados que no tengan las habilidades necesarias para el puesto no podrán tener un rendimiento adecuado. La segunda razón es que los costos de reclutar y contratar personal es muy alto y no se pueden tomar decisiones a la ligera. Y la tercera razón de una buena selección, es que otorga la oportunidad a todas las personas a ser evaluadas y no se hacen discriminaciones.

Koontz y Weihrich (1998), dicen que el proceso de selección consiste en elegir entre varios candidatos a la persona más indicada para ocupar un puesto y consta de varias etapas que son sucesivas, correlativas y excluyentes. Si el candidato no cumple con una de ellas, se da por culminado el proceso de selección y será excluido de la selección final. Para que la selección dé resultados positivos, se requiere de una comprensión total de la naturaleza y propósito de la plaza vacante. Es necesario antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección conocer los requisitos del puesto, las habilidades requeridas,

técnicas y características personales necesarias para que la persona tenga un buen desempeño en dicho puesto.

Se utilizan diversas técnicas para la selección de personal , las más comunes según Reyes (1994), son la solicitud de empleo, las pruebas psicométricas y prácticas, cuestionarios, entrevistas, investigación de los candidatos y examen médico.

1. Solicitud de Empleo

Dessler (1996), dice que la forma de solicitud de empleo es un buen medio para obtener de una manera rápida antecedentes verificables de la persona interesada en el puesto vacante. Puede proporcionar información acerca de la educación y experiencia del candidato, puede servir para dar una idea sobre el progreso y el crecimiento del aspirante y también se puede tener un marco de referencia en cuanto a la estabilidad laboral de la persona en base a su historia laboral.

Según French (1993), el propósito de la solicitud es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma completa y además proporciona pistas para hacer preguntas durante la entrevista de información que se desee verificar o de información que no haya quedado clara. Es el primer paso que da el candidato y estos formularios se utilizan en casi todas las instituciones, sin embargo varían de una organización a otra.

Reyes (1994), dice que puede utilizarse este paso para rechazar a candidatos que a primera impresión no llenan los requisitos de la empresa o de la plaza vacante. También menciona que la solicitud debe contener datos generales del individuo, estructura familiar

y sus características económicas, antecedentes de trabajo, estudios, y otros aspectos importantes como motivación, metas y pretensión laboral.

Sikula (1991), señala que la solicitud es la fuente inicial de información que posee el patrón acerca de un candidato y por lo tanto dicha información deberá ser comprobada a lo largo de todo el proceso.

French (1993), dice que el curriculum vitae o resumen de antecedentes, contienen información similar a la solicitud, pero el formato es diseñado por el solicitante. Constituye la primera forma de corroboración de datos debido a que éstos deben coincidir con la información encontrada en la solicitud.

2. La Entrevista de Selección

Según Sikula (1991), una entrevista es una interacción verbal o conversación entre personas con un fin determinado. La entrevista de selección tiene como objetivos determinar si el candidato es apto para la plaza vacante y brindar a la persona información general de la organización y del puesto que solicita.

Dessler (1996), menciona que hay varios tipos de entrevista. Entre ellos se encuentra la entrevista no dirigida en la que se formulan preguntas conforme se da la conversación, en este tipo de entrevista no existe un formato especial que se deba seguir. Esto permite dar un seguimiento a puntos de interés conforme avanza la entrevista. Una debilidad de este tipo de entrevista es que se carece de uniformidad en la evaluación de los candidatos y aumenta la posibilidad que los entrevistadores concuerden con una misma impresión. En la entrevista dirigida o estructurada se sigue una secuencia de preguntas establecidas

con anterioridad. Esto disminuye la probabilidad de olvidar hacer preguntas importantes y además proporciona la misma oportunidad a los candidatos. La entrevista semiestructurada es una combinación de las anteriores. Aquí se da una serie de preguntas que establecen un rumbo pero el entrevistador tiene la libertad de intercalar preguntas que considera necesarias. La entrevista de situación presenta una serie de preguntas relacionadas con el puesto, sin embargo este tipo de entrevista suele sugerir las respuestas esperadas.

Chiavenato (1998), dice que la entrevista es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista debe ser dirigida con mucho tacto y habilidad para producir los resultados esperados. Menciona las siguientes etapas de la entrevista de la selección:

- a. Preparación de la entrevista: Se deben tener claros los objetivos de la entrevista para así poder conducirlos de manera adecuada. Conocer la plaza vacante para poder determinar si el candidato cumple con los requisitos del puesto. También se deben revisar con anterioridad todos los datos del entrevistado para poder corroborarlos.
- b. Establecimiento de ambiente adecuado: Se debe contar con un local apropiado, aislado, de preferencia libre de interrupciones. El ambiente físico es muy importante, debe ser una oficina sencilla, limpia y no muy sofisticada porque esto aumenta la tensión en los individuos. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
- c. El desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental de la misma, y se toma en cuenta el contenido de la entrevista, es decir, todo el material que el sujeto suministra

de sí mismo como formación escolar, experiencia profesional, situación familiar y otros. También es importante observar el comportamiento del candidato, el lenguaje no verbal, sus expresiones, vestuario, posición, tono de voz, agresividad y otros.

- d. Terminación de la entrevista: El entrevistador debe dar una señal clara que indique el final de la entrevista. Se le debe dar información referente a lo que el candidato debe hacer en el futuro.
- e. Evaluación del candidato: Cuando el entrevistado se marcha, se debe iniciar la evaluación para evitar olvidar detalles importantes.

Swan (1997), menciona que el entrevistador debe tener facilidad para relacionarse con las personas, debe ser amable, saber escuchar con atención, saber observar, estar capacitado en técnicas de entrevista, debe ser organizado, mostrar seguridad en sus objetivos y en el desarrollo de la entrevista, utilizar gestos moderados, es decir actuar con naturalidad, debe ser respetuoso y sincero, saber mantener el control del rumbo de la entrevista y tener facilidad de palabra.

Schultz (1997), menciona algunos problemas que es preciso tener en cuenta en las entrevistas, uno de ellos es cuando existe una falta de concordancia entre los entrevistadores, muchas veces los entrevistadores no coinciden en su apreciación del candidato. Este problema puede evitarse adiestrando a los entrevistadores para que se ajusten a ciertas pautas durante la entrevista y así realicen sus juicios en términos objetivos y normados. Además mientras más estructurada sea la entrevista mayor es la concordancia de los entrevistadores. Otro problema con el que se pueden enfrentar es la

incapacidad de predecir el éxito en el trabajo. Sin embargo las entrevistas estructuradas tienen más probabilidades de alcanzar una mayor utilidad en el pronóstico. La incapacidad de algunos de los entrevistadores suele deberse a que conceden mayor valor a la información negativa acerca del aspirante que a la información positiva. Es normal que la persona sienta un poco de nerviosismo y ansiedad en el momento de ser entrevistada ya que sabe que la primera impresión será un factor influyente en la decisión, un entrevistador debidamente capacitado suele prevenir y disminuir el nerviosismo estableciendo una buena relación al inicio del diálogo. El entrevistador está consciente que la comprensión, empatía y afabilidad que muestre, repercutirá en el comportamiento del candidato. Otro aspecto que puede influir negativamente en la objetividad de la entrevista es conocido como el efecto de contraste, éste se presenta cuando los entrevistadores examinan a varios candidatos y la evaluación de uno depende de las características de quienes se han entrevistado con anterioridad. Muchas veces la impresión que causan depende de la calidad de los que precedieron. Las simpatías y aversiones de los entrevistadores también pueden influir en su opinión. Los entrevistadores deben estar capacitados para evitar el efecto de halo que consiste en generalizar un sólo rasgo de la persona en su totalidad, ya sea un aspecto positivo o negativo.

3. Las Pruebas Psicométricas y de capacidad

Chiavenato (1998) dice que las pruebas psicométricas son medidas objetivas y estandarizadas de una muestra de comportamiento. Observan capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento de los individuos. Y las pruebas de conocimiento o de capacidad se utilizan para evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio o la experiencia. Las pruebas de conocimiento se pueden clasificar según su forma de aplicación en orales, escritas o de realización. Pueden clasificarse en cuanto al área de conocimientos en generales que se encargan de evaluar las nociones de cultura o conocimiento generales de las personas o específicas cuando indagan en conocimientos técnicos en determinada área. También pueden clasificarse en tradicionales o subjetivas, las cuales abarcan pocos aspectos, los ítems son limitados y requieren respuestas largas. Y las pruebas objetivas poseen más preguntas y abarcan mayor área de conocimientos, exigen respuestas cortas y precisas. Por último, menciona las pruebas mixtas que contienen una combinación de los dos tipos mencionados anteriormente.

Yela (1996), define las pruebas psicométricas como una situación problemática previamente dispuesta a la que el sujeto ha de responder siguiendo ciertas características y de cuyas respuestas se estiman por comparación de un grupo normativo, la calidad, índole y grado de algún aspecto de su personalidad.

Chiavenato (1998), dice que una prueba es cualquier medida de desempeño que se utiliza como base en la decisión de emplear a un aspirante. Las pruebas pueden aplicarse

para evaluar la admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención de empleado. Estas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales o de personalidad y comparan al individuo frente a un grupo.

Schultz (1997), señala que un test psicológico es un instrumento que permite medir, es un patrón que se aplica sistemáticamente para medir una muestra de conducta. En la selección del personal, es importante identificar la persona que reúna las cualidades requeridas para determinado puesto.

Los test psicológicos deben cumplir algunas características, entre éstas se encuentra la normalización que consiste en la determinación estadística de los parámetros mínimos y máximos para el grupo de personas a las que podrá aplicarse dicha prueba. La normalización indica la uniformidad de las condiciones y procedimientos con los que se administra la prueba. Otra característica importante es la objetividad, ésta indica que la calificación de los resultados debe estar libre de prejuicios o preferencias personales, los resultados obtenidos deben ser los mismos sin importar quién es la persona que lo califique. La tercera característica que debe presentarse en los test es la confiabilidad, ésta se refiere a que el test mida el rasgo esperado de manera consistente. Y la validez de un test, indica que el test realmente mide lo que pretende medir. (Reyes, 1994)

Schultz (1997), señala que el primer requisito para implementar un programa de aplicación de test, consiste en hacer una investigación acerca de la índole del puesto al que están destinados los test. Después de haber seleccionado las pruebas a utilizar, se debe aplicar a una muestra de personas que se encuentren laborando dentro de la empresa

para determinar las puntuaciones de exclusión para nuevas contrataciones. Los test pueden ser clasificados según el sistema de calificación, de elaboración, de aplicación o según el aspecto que mide. Los test pueden ser colectivos si están diseñados para ser administrados a un grupo de personas en el mismo momento y los test individuales se aplican a una sola persona y aunque suelen profundizar más, no son muy utilizados en las empresas ya que requieren de más tiempo.

Otra clasificación que menciona es el test de lápiz y papel y el test de ejecución. En los primeros los ítemes se presentan en folletos y las respuestas deben anotarse en una hoja de respuestas, en cambio los test de ejecución requieren que la persona realice una serie de operaciones mecánicas que suelen tomar más tiempo en realizarse.

Los test de puntuación objetiva son muy utilizados en el sector industrial por el tipo de información que proporcionan. Los test subjetivos permiten que intervengan los prejuicios y actitudes personales en la evaluación.

Otra clasificación mencionada por Schultz (1997), es según la conducta medida. Existen test que miden la capacidad mental y son más conocidos como test de inteligencia, estos test suelen ser breves y pueden ser administrados a grupos. Los test de inteligencia incluyen material relacionado con la ortografía, lectura, vocabulario y matemáticas. Los test de intereses sirven más para orientación vocacional y no son muy utilizados en selección de personal ya que el hecho que alguien le interese mucho un trabajo, no significa que esté preparado para hacerlo. Los test de aptitudes se utilizan para medir habilidades específicas como por ejemplo la comprensión verbal,

razonamiento mecánico, razonamiento abstracto, habilidad numérica y otros. Los test de capacidad motora se utilizan en empresas que cuentan con puestos que requieren una buena destreza motora, que incluyen coordinación muscular, destreza digital, motricidad fina y gruesa.

Los test de personalidad son pruebas que pretenden analizar rasgos del carácter que han sido adquiridos y rasgos del temperamento que son los rasgos innatos, además están destinados a revelar la capacidad de las personas para interactuar con los demás, la capacidad de liderazgo y su reacción ante diversas situaciones (Reyes, 1994)

Koontz y Weihrich (1998), mencionan que muchas veces psicólogos industriales competentes coinciden en que las pruebas no son tan exactas como para constituir la única medida y evaluación de los candidatos. Por esta razón hacen énfasis en la importancia de interpretar la información que proporcionan de acuerdo al historial del individuo. También comenta que antes de generalizar el uso de pruebas deben ser sometidas a ensayos del personal que ya se encuentre laborando en la empresa para comprobar la validez y justificar su aplicación.

Reyes (1994), enumera ciertos requisitos para la aplicación efectiva de las pruebas. Entre estos menciona que los test deben seleccionarse y aplicarse de acuerdo a las necesidades que presente el puesto vacante, deben ser utilizados como herramientas de corroboración y no como motivo único para la selección de una persona. Por último, enfatiza la importancia que las pruebas sean aplicadas e interpretadas por personas expertas en la materia.

Chiavento (1998), señala algunas ventajas de la aplicación de los test y entre ellas menciona que las pruebas proporcionan lineamientos generales sobre una persona de manera objetiva; además, permiten realizar comparaciones entre capacidades, habilidades y comportamientos de los individuos. Los test brindan la oportunidad de seleccionar mejor a la persona idónea para un puesto determinado y complementan y reafirman los datos obtenidos en la entrevista. Ahorran tiempo ya que permite conocer un poco más a la persona de una manera objetiva. También se pueden señalar algunas desventajas de la aplicación de pruebas y entre ellas se encuentra que las pruebas no son totalmente confiables, no son adaptables a todas las personas y necesitan ser validadas de manera periódica.

French (1993), también señala que los test requieren de ciertas condiciones para ser aplicados y entre estas condiciones menciona que debe existir una persona debidamente capacitada para administrar, calificar e interpretar el test. Los test deben ser aplicados en un medio apropiado; el lugar debe ser amplio, ventilado, iluminado, debe evitarse un nivel de ruido elevado y la temperatura debe ser agradable. Los escritorios deben estar a una distancia prudente para evitar que las personas vean las respuestas de los otros. Para obtener mayor cooperación del evaluado es necesario establecer un rapport adecuado.

Koontz y Weihrich (1998), mencionan que también se pueden utilizar los centros de evaluación, estos consisten en la participación de candidatos en una serie de ejercicios y en este período son observados y evaluados por psicólogos. En este tipo de evaluación, los candidatos deben someterse a pruebas psicológicas, participar en juegos y actividades

en grupos, participar en discusiones de grupo, realizar breves exposiciones orales sobre un tema específico y elaborar ciertos reportes o informes escritos. Durante este período, los evaluadores tiene la oportunidad de observar la dinámica en las relaciones interpersonales, la seguridad en sí mismos, capacidad de liderazgo, iniciativa, persistencia, toma de decisiones y otros aspectos importantes. Los centros de evaluación aunque proporcionan información muy valiosa, presentan varios problemas, entre los cuales se encuentra el alto costo en términos de tiempo y además la capacitación de los evaluadores resulta difícil.

Schultz (1997), menciona que estos centros constituyen un método generalizado de selección en el que se coloca a los candidatos en situaciones simuladas de trabajo y de esta manera se puede observar cómo se desempeñan. La técnica de los centros de evaluación, conocida también como selección por simulación suele reunir de 6 a 10 candidatos a la vez. En ella se acostumbra incluir el test en la cesta papelera, en la que se presenta a cada candidato un cesto en el que se le colocan una serie de problemas relacionados con el puesto vacante, los candidatos deberán resolver la mayor cantidad de problemas en un tiempo fijo y posteriormente se les pide que justifiquen las decisiones tomadas. Estas técnicas suelen utilizarse más que todo en la selección y evaluación de candidatos para puestos gerenciales o administrativos.

Dessler (1996), señala la importancia de la validación de todas las pruebas de selección. Las empresas deben asegurarse que las calificaciones en la prueba estén relacionadas en una forma predecible con el desempeño de los trabajadores en su puesto.

Por esta razón, es necesario que se valide la prueba antes de utilizarla para asegurar que las calificaciones de las pruebas son un medio eficaz para predecir algún criterio. El proceso de validación consta de cinco pasos. El primer paso es el análisis de puesto, que tiene como objetivo principal desarrollar las descripciones y las especificaciones del mismo y descubrir qué características y capacidades se requieren para un desempeño satisfactorio en el trabajo. Estos requerimientos se convierten en el medio para predecir. El segundo paso, consiste en la selección de las pruebas que se considera que miden los atributos importantes para el éxito en el trabajo. Se eligen varias pruebas y se combinan para formar una batería de test adecuada a las necesidades. El tercer paso, es la aplicación de las pruebas seleccionadas a los empleados. Se pueden aplicar las pruebas a los empleados que laboran en la organización y luego se comparan las calificaciones con su desempeño actual, a este procedimiento se le conoce como validación concurrente, y su ventaja principal es que se dispone de inmediato con datos sobre el desempeño y la desventaja es que los empleados actuales podrían no ser representativos de los nuevos candidatos, además los empleados actuales ya han recibido capacitación en su trabajo que pueden incrementar sus puntajes en los test. Otra forma más confiable de validar una prueba es conocida como validación predictiva, ésta consiste en aplicar la prueba a los aspirantes antes de ser contratados y después de que las personas estén laborando por algún tiempo, se mide su desempeño y realiza una comparación con las pruebas anteriores. El cuarto paso es la relación de los resultados de las pruebas con los criterios, es decir que se debe determinar si existe una relación significativa entre los resultados del

medio de predicción y el desempeño determinado por el criterio. Si estas dos se correlacionan es posible realizar una gráfica de expectativa para presentar en forma gráfica la relación entre las pruebas y el desempeño. El último paso, es la validación cruzada y revalidación. Antes de utilizar la prueba se puede verificar de nuevo con un grupo nuevo de empleados y se realiza el paso tres y cuatro nuevamente. Es recomendable que se revalide la prueba cada cierto tiempo.

4. Verificación de Referencias

Según Sikula (1991), las investigaciones de los antecedentes de los aspirantes se basan en el principio de que la persona realizará su trabajo bien en el futuro si su desempeño en el pasado fue satisfactorio. Las fuentes de dicha información incluyen datos escolares, patrones anteriores, referencias de su personalidad y otras. También menciona que es muy importante tener varios puntos de vista y que las personas que proporcionen alguna referencia indiquen el tiempo que tienen de conocer a la persona y sus capacidades.

Esta fase es muy importante y no debe ser omitida por ningún motivo. La verificación de referencias consiste en constatar la información proporcionada por un solicitante o en obtener información adicional al comunicarse con los empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. Las verificaciones de referencias usualmente se hacen por teléfono y en ocasiones por medio de visitas a la empresa en la que laboraba con anterioridad la persona interesada (French, 1993).

El doctor Schultz (1997), indica que la principal limitación de las cartas de recomendación es que en ocasiones dan una imagen errónea del candidato. La persona que las escribe puede mentir o exagerar acerca de las capacidades del candidato por varios motivos.

Reyes (1994), indica que la verificación de referencias puede ser de varias formas: se puede dar la investigación de antecedentes de trabajo, la investigación de antecedentes penales, la investigación de cartas de recomendación y la investigación en el domicilio y familia del solicitante. También menciona que es conveniente realizar las investigaciones en forma personal y no sólo por teléfono, ya que por este medio se pueden perder datos muy importantes. También señala que es necesario vigilar los períodos en que los candidatos dicen ocuparse de asuntos personales, entre otros dos trabajos, puesto que pueden tratar de ocultar un trabajo del que fueron despedidos por faltas graves.

Si se maneja de una manera adecuada, la verificación de antecedentes puede proporcionar valiosa información ya que es una manera directa y poco costosa de constatar información del aspirante. Para incrementar la efectividad y validez de la investigación se recomienda usar un formulario especial para asegurar que no se pasa por alto algunas preguntas importantes (Dessler, 1996).

C. INDUCCION DEL PERSONAL

Chruden y Sherman (1993), mencionan que el desarrollo del empleado ha llegado a ser vital para el buen desempeño de las empresas, puesto que se dan cambios rápidos en

la tecnología y en el mundo en general, se necesita que el empleado tenga el conocimiento y las habilidades necesarias para enfrentar los nuevos procesos y técnicas. La inducción constituye un programa formal que proporciona al empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al desempeño eficaz de la organización y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad. Esta orientación está orientada a ofrecer a los empleados la información que necesita para incorporarse de una manera cómoda y eficaz a la institución. Abarca información general sobre la rutina laboral, resumen de la historia, objetivos de las distintas actividades, y los servicios o productos que la organización brinda a la sociedad. Se presentan también las políticas, reglas y prestaciones de los empleados en forma detallada.

Algunos estudios señalan que los nuevos trabajadores al ingresar a una empresa, se sienten preocupados por los resultados que obtendrán en su trabajo, en las relaciones que se establecerán con sus compañeros de trabajo y con sus jefes. Los programas de inducción adecuados intentan disminuir la ansiedad de los nuevos trabajadores ya que se les proporciona información amplia acerca del ambiente laboral, sobre sus supervisores y compañeros de trabajo. Además un programa de inducción proporciona algunas ventajas como por ejemplo, disminuye el índice de ausentismo y rotación de empleados e incrementa la productividad (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Pigors y Meyers (1985), mencionan que un programa de inducción debe estar integrado por varios aspectos entre los que se pueden señalar información introductoria proporcionada de una manera informal y además información adicional respecto de las facilidades y requisitos del departamento al que se integrará. Un programa de inducción debe contener aspectos como, por ejemplo, los elementos de la organización, la perspectiva de la misma que consiste en dar información acerca de la historia, estructura interna, filosofía, cultura, políticas, procedimientos, condiciones del empleo, reglamento interno, compensaciones, prestaciones, información de seguridad e instalaciones físicas. Además se deben mencionar los elementos para el departamento que incluye las funciones del mismo, sus objetivos, actividades, estructura, relación de dicho departamento con otros, políticas, procedimientos y conocimiento físico. Y por último, se señalan los elementos para el puesto, que incluye información precisa y detallada sobre las funciones y actividades del puesto, derechos y obligaciones del puesto al que se incorporará, forma en que se relaciona el puesto con los demás puestos del departamento, información acerca de las personas con las que puede consultar actividades y solicitar material de trabajo y equipo requerido.

Según Chruden y Sherman (1993), un programa de inducción puede ser llevado a cabo de manera efectiva por el Departamento de Recursos Humanos o por los supervisores inmediatos, pero se recomienda una cooperación entre éstos para un mayor beneficio. El Departamento de Recursos Humanos debe encargarse de coordinar las

actividades de inducción a la organización y de proporcionar información acerca de las condiciones de empleo, salarios y prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la dirección del supervisor. Es muy importante que el jefe inmediato o supervisor disponga de un tiempo para discutir los aspectos relevantes del trabajo con los empleados el primer día de labores. También es aconsejable que se informe con anterioridad al equipo de trabajo que un nuevo compañero iniciará sus labores dentro del departamento.

Sherman (1994), sugiere tener presente en la planificación de un programa de inducción usar una lista de verificación, prestar mayor atención a los aspectos relevantes, desarrollar un paquete de orientación que sirva de guía y tomar en cuenta la importancia de reducir la ansiedad del empleado.

Melara (1982), señala varias técnicas que se pueden utilizar en un programa de inducción a la organización. Entre estas técnicas se encuentra la presentación audiovisual que puede ser útil para mostrar al empleado la localización de las instalaciones físicas, la ubicación de dependencias, lugares de servicio y otros lugares importantes. La segunda técnica que menciona es el manual de inducción o bienvenida. Es un instrumento técnico que da a conocer la historia de la empresa, actividades a las que se dedica, estructura organizacional, política laboral, prestaciones y beneficios y lo que la organización espera de sus empleados. Es aconsejable que la información se divida en tres partes. La primera sección incluye una breve historia de la organización que menciona su inicio, misión, visión, objetivos, función, campo de acción y organigrama.

La segunda sección incluye las relaciones laborales, condiciones de trabajo, reglamento interno de trabajo y por último debe incluir el programa de prestaciones.

Según Reyes (1994), la inducción es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado de la forma más rápida y eficaz que sea posible a su nuevo trabajo. Las primeras impresiones que obtenga el nuevo trabajador respecto a su empleo suelen ser persistentes e influyen en su actividad futura, si los momentos no son gratos pueden afectar su moral, estabilidad y hasta la lealtad a la empresa.

Para Dessler (1996), la inducción es una orientación que forma parte del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, es un proceso gradual que incluye inculcar en los empleados actitudes importantes para la organización y sus departamentos. Un programa de inducción adecuado, puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día de trabajo y disminuye también el choque con la realidad que consiste en una discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera dentro de su nuevo empleo y lo que en realidad enfrenta. También menciona que en la mayoría de empresas, la primera parte de la inducción es realizada por el especialista de recursos humanos y posteriormente se presenta al empleado con su nuevo jefe, quien se encarga de presentarlo con sus nuevos compañeros de trabajo y lo introduce al sitio donde laborará.

Asimismo, Reyes (1994), proporciona una serie de aspectos que se deben tener en cuenta al realizar el manual de inducción. Recalca la importancia que el folleto sea amistoso y debe ser lo más gráfico posible ya que esto motiva a leer. Debe también estar

dividido en secciones para facilitar la búsqueda de temas especiales que le interesan al empleado y se deben evitar promesas que no serán cumplidas.

Koontz y Weihrich (1998), señalan que la experiencia inicial en una empresa influye en el desempeño en su trabajo y por esta razón es importante que el primer contacto de los nuevos empleados con la empresa sea de alta calidad y quienes la brinden sirvan de modelo para el comportamiento futuro. Aunque la información pueda estar descrita detalladamente en el manual de bienvenida, es necesario que se planifiquen sesiones de inducción ya que proporcionan la oportunidad de hacer preguntas y aclarar algunas dudas. Otro importante aspecto de la inducción es la socialización organizacional, esto implica la adquisición de habilidades y capacidades laborales, la adopción de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del equipo de trabajo.

II. PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

A. JUSTIFICACION

En la actualidad, la Administración de Recursos Humanos es fundamental, ya que el recurso humano constituye el elemento básico de todo proceso productivo. Muchas empresas aún no cuentan con un programa de reclutamiento y selección del personal adecuado y esto puede traer graves consecuencias en el desempeño y funcionamiento de toda organización.

A medida que la fuerza laboral se vuelve más heterogénea y la competencia laboral aumenta, las organizaciones se ven obligadas a reorganizarse y a aceptar una amplia gama de valores, estilos de vida, costumbres, experiencias y habilidades. En este contexto, la experiencia de muchas empresas ha demostrado que el inicio laboral para algunos empleados puede tornarse incómoda y frustrante si no se atraviesa por un proceso de reclutamiento y selección del personal adecuado. A la Organización que le contrató puede parecerle después de un tiempo, que dicha contratación se originó en un mal proceso de selección ya que el desempeño del empleado no llena los requisitos mínimos que se esperaban. Estas situaciones pueden causar muchos problemas no sólo para la institución sino también para la persona contratada. La empresa que no utiliza un procedimiento completo y objetivo para la selección de sus trabajadores corre el riesgo de perjudicar el rendimiento de toda la Organización y se pueden presentar pérdidas sustanciales en cuanto a tiempo y dinero.

Un proceso de reclutamiento y selección del personal adecuado brinda la oportunidad a las instituciones de contratar a la persona que reúne las características necesarias para poder tener un mejor desempeño en su trabajo dentro de la Organización. Esto puede ser de mucho beneficio para las empresas y para los empleados, ya que las personas podrán trabajar en algo que les gusta y para lo cual se encuentran debidamente capacitadas y la empresa será beneficiada ya que las personas contratadas serán más competentes en su labor.

Asimismo, un programa de esta índole, proporciona al nuevo empleado la información acerca de la Organización y sus aspectos relevantes, con el fin de asegurar una rápida y eficaz adaptación, integración e identificación, de manera que contribuya al logro de los objetivos personales y de la organización.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer a la Empresa un procedimiento completo que permita reconocer las personas idóneas para los puestos existentes dentro de la Organización, analizando las habilidades, competencias y características personales de los candidatos a fin de tomar una decisión sobre bases objetivas respecto de la ubicación, contratación y capacitación de nuevos empleados.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a. Plantear una flujograma para el reclutamiento y selección del personal para evitar improvisaciones y toma de decisiones en forma precipitada.
- b. Establecer una metodología de reclutamiento de personal efectivo que proporcione una cantidad de candidatos adecuados en el momento de llenar una plaza vacante.
- c. Proponer mecanismos que permitan colocar trabajadores idóneos en todos los puestos de la estructura organizacional para favorecer el buen desempeño personal y de la Organización en su totalidad.
- d. Analizar las habilidades, intereses y características del personal que se integra a la Institución para establecer programas de capacitación, evaluación del desempeño y motivación de acuerdo a dichos aspectos.
- e. Establecer un procedimiento de ingreso para los nuevos empleados que facilite su incorporación e identificación con la empresa.
- f. Brindar oportunidades similares a los candidatos para evitar elecciones subjetivas.

C. POBLACION OBJETIVO

El programa está diseñado para empresas que presentan en su estructura organizacional una amplia diversidad de puestos. La Empresa que se tomó como punto de partida para diseñar este programa, es una Organización Multinacional, que debido a sus actividades cuenta con un horario y un área de trabajo especial; por esta razón en algunas secciones de esta propuesta están dirigidas a este tipo de Institución. Sin embargo este programa podrá ser adaptado a otro tipo de empresas con la debida validación.

D. PRESENTACIÓN DE REQUISICION DE PERSONAL

Para poder dar inicio al reclutamiento y selección del personal para una plaza vacante, el primer paso es presentar la requisición del personal al Departamento de Recursos Humanos o a la persona encargada. Esta requisición será elaborada por la persona encargada del departamento o jefe superior del puesto vacante. Este formulario debe contener la fecha de emisión y recepción del nuevo empleado, el nombre de la plaza vacante, número de personas solicitadas, motivo de la solicitud, escolaridad y experiencia mínima, edad, sexo, horario de trabajo, atribuciones del puesto, características personales y habilidades requeridas en el mismo. En el anexo A se presenta un formato que se puede utilizar.

E. DIVISION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

La selección del personal debe depender del trabajo a realizarse en la plaza vacante y de los requisitos específicos de ésta. Debido a la diversidad de puestos que existen en las organizaciones, surge la necesidad de clasificar los puestos en niveles diferentes, en este Programa se plantearán cinco niveles. Para esta división se puede tomar en cuenta el nivel de escolaridad, tipo de trabajo y experiencia requerida.

Es recomendable dividir la totalidad de los puestos de la Empresa de acuerdo a diferentes criterios con el fin de establecer parámetros de evaluación adecuados a las necesidades de cada puesto. Si una empresa posee muchas plazas dentro de su estructura organizacional, es muy difícil crear una forma de evaluación especial para cada puesto ya que representaría mayor gasto en términos de tiempo y dinero. Además dividir los

puestos en niveles ayuda a establecer un mismo criterio y brinda la misma posibilidad a los candidatos.

La división de puesto se puede realizar de diferentes maneras, sin embargo, en este Programa se plantean cinco niveles, cada nivel está formulado para una jerarquía diferente en el organigrama de la institución, sin embargo, estos niveles deben ser adaptados a la estructura de la organización y a los requisitos de las plazas.

El nivel 1 está creado para la evaluación de puestos administrativos y de mayor jerarquía y liderazgo. Incluye directores y gerentes que requieren estudios universitarios a nivel de Licenciatura o Maestrías. En este nivel se pone mayor énfasis en la capacidad de liderazgo, toma de decisiones, preparación académica y experiencia en puestos semejantes.

El nivel 2 sirve para la evaluación de puestos administrativos y mandos medios que requieren de mayor habilidad en supervisión. Aquí se ubican los jefes de departamentos o áreas y encargados con estudios universitarios a nivel de Técnico o Licenciatura y se evaluarán la habilidad verbal, numérica y burocrática del candidato y su capacidad de supervisión.

El nivel 3 está diseñado para la evaluación de personas con estudios diversificados y que no requieren de un título universitario. Incluye asistentes de puestos de un nivel superior, secretarias, contadores y otros puestos semejantes. Se evalúa en este nivel las habilidades de los candidatos, velocidad y exactitud, memoria y experiencia en puestos semejantes.

El nivel 4 sirve para evaluar a técnicos, mecánicos, electricistas, y personas que requieran estudios técnicos a nivel de básicos o diversificado. La evaluación en este nivel se enfoca en la habilidad general del candidato, la adaptación a su medio, razonamiento mecánico (en caso de ser necesario), su velocidad, exactitud y motricidad.

El nivel 5 está diseñado para seleccionar personas para puestos que requieren estudios a nivel de primaria y/o secundaria. Evalúa la habilidad general, la adaptación a su medio, velocidad, exactitud y motricidad. Se puede emplear para puestos que no requieren mayor habilidad, operarios y ayudantes del nivel 4.

F. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Cuando surge la necesidad de contratar a una persona para ocupar una plaza vacante es necesario seguir un proceso de reclutamiento en el siguiente orden:

1. Consultar banco interno:

Consiste en estudiar si existe en la empresa algún trabajador que pueda ser promovido al puesto vacante. El banco interno contiene los datos personales de todos los empleados que laboran en la empresa, lo cual permite determinar de una manera rápida si hay algún candidato apropiado para desempeñar el cargo. Para dicho banco se puede utilizar un archivo con carpetas de los empleados clasificados según sus estudios, experiencia o especialidad para facilitar el proceso y ahorrar tiempo. También se puede hacer uso de una computadora para crear esta base de datos.

Se deben evaluar tres posibilidades, la primera es la posibilidad de que un empleado temporal pueda aspirar a una plaza fija, la segunda posibilidad consiste en que un

empleado sea promovido a un puesto superior debido a su conocimiento, capacidad y experiencia y la tercera posibilidad es que un empleado sea transferido de manera temporal o definitiva a la plaza vacante.

En caso que no exista en la Empresa, personal idóneo para ocupar la plaza vacante se debe proceder a consultar el banco externo de recursos.

2. Consultar banco externo:

Para ésto se debe consultar el banco externo que puede ser manejado en archivos y carpetas clasificadas o por medio de un programa en una computadora. Este banco contiene los datos generales de las personas de reclutamientos pasados o candidatos espontáneos que presentan su Curriculum a la empresa.

Si no hay candidatos adecuados para la plaza vacante se pueden colocar anuncios en carteleras dentro de la Empresa de manera que los empleados puedan promocionar la plaza entre sus conocidos. También se pueden publicar anuncios en el periódico, ya que ésta se considera una de las técnicas más eficaces porque proporciona un número mayor de candidatos debido a que se dirigen al público en general.

Además se debe consultar a los jefes superiores referencias de personas que puedan estar interesadas en establecer una relación laboral con la Empresa. Posteriormente se puede contactar con universidades y escuelas que puedan divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa a personas debidamente capacitadas.

3. Agencias de reclutamiento:

En caso de no tener candidatos apropiados para llenar la plaza vacante, se recurrirá a las agencias de reclutamiento especializadas. Para aumentar la efectividad de la selección se deberá proporcionar un informe a dicha Empresa de la descripción del puesto de dicha vacante y de la filosofía de la Institución. La agencia de reclutamiento sólo se encargará de conseguir posibles candidatos y los aspirantes deberán iniciar el proceso de selección dentro de la Empresa. Este tipo de reclutamiento eleva el costo del proceso de selección.

G. PASOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

1. SOLICITUD DE EMPLEO Y REVISION DE CURRICULUM

Cuando una persona llega a la empresa a solicitar trabajo, deberá llenar la forma de solicitud de manera clara y completa. La solicitud será proporcionada por la persona encargada de reclutamiento y selección de personal. En el tiempo en que la persona llena la solicitud se puede observar a primera vista, si muestra las características requeridas para el puesto. Una vez la solicitud esté completa, la persona deberá adjuntar su curriculum vitae.

Un formato de solicitud debe contener datos generales como nombre, domicilio, edad, estado civil, fecha de nacimiento, nacionalidad y otros. También debe contener información sobre estudios de primaria, secundaria, diversificado, estudios universitarios, otros conocimientos técnicos, idiomas que habla, lee y escribe. Es conveniente incluir

datos familiares: nombres, edades, ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante y otros.

Un aspecto de gran importancia es la experiencia laboral, debe preguntarse en qué empresas ha laborado, puestos que ocupó, tiempo laborado, sueldos y motivos de retiro. Aunque no todas las empresas incluyen el aspecto socio económico puede ser de mucha utilidad para examinar la situación y estilo de vida del candidato. Esto incluye información como: el número de personas que están bajo su cargo, ingresos actuales, ingresos adicionales, deudas y otros.

Por último, es recomendable incluir una sección sobre la razón de la solicitud, es decir, qué puesto solicita, cuánto desea ganar, disposición en cuanto a lugar y horario, qué lo motivó a llenar esta forma y otros aspectos que pueden ser de utilidad para descubrir la disponibilidad y los intereses de la persona. En el anexo B se presenta un formato de solicitud que contiene preguntas relacionadas con los aspectos mencionados con anterioridad. Aunque el estilo de la forma de solicitud de empleo es diferente en cada empresa, se recomienda que sea lo más completa posible porque proporciona datos importantes de registrar en caso que la persona sea contratada.

En el curriculum se puede observar la presentación, dedicación, orden y formalidad de la persona, ya que es el primer trabajo que se tiene al alcance que ha sido elaborado por el candidato. Además, constituye el primer material a través del cual se pueden verificar los datos obtenidos en la solicitud.

Es importante que se revise la solicitud y el curriculum del candidato antes de realizar la primera entrevista con el fin de aclarar datos ambiguos, corroborar datos importantes y complementar información que haya quedado vaga.

Se recomienda que la solicitud y el curriculum sean archivados en una carpeta por candidato y sean anotadas las observaciones pertinentes para facilitar el proceso de selección.

2. ENTREVISTA INICIAL

La entrevista inicial tiene como objetivo principal observar que el candidato tenga los requerimientos mínimos para poder desempeñar el puesto vacante. Es una entrevista relativamente corta (aproximadamente 20 minutos) en la que se trata de comprobar los datos que se encuentran en la solicitud y curriculum. Si el candidato muestra los atributos necesarios para la plaza vacante pasará a la fase de las pruebas psicométricas. De no ser así su expediente será archivado en el banco de recursos. Esta entrevista será realizada por la persona encargada de reclutamiento y selección.

Para la realización de esta entrevista se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

a. Preparación para la entrevista:

Es recomendable que la persona encargada de reclutamiento y selección de personal programe las citas con los candidatos a diferentes horas ya que no es adecuado hacer esperar mucho a los candidatos y además una larga espera suele aumentar la ansiedad en las personas.

En esta etapa se debe realizar una revisión de los requisitos del puesto vacante para tener un objetivo claro. Además es necesario evaluar la solicitud de empleo y el curriculum para detectar datos ambiguos o importantes que deben ser aclarados o ampliados.

Si la persona encargada de reclutamiento y selección del personal no posee una oficina adecuada para la realización de la entrevista, es necesario prever el lugar donde se efectuará.

b. Establecimiento de un clima adecuado:

El clima de la entrevista (rapport) debe ser ameno y cordial. Para crear una atmósfera adecuada se debe tener en cuenta el saludo. Es recomendable llamar a la persona por su nombre, posteriormente presentarse y agradecer su tiempo y su presencia. Se puede continuar con una charla informal, esto se hace con el fin de que el candidato comience a charlar y se tranquilice. Para lograrlo se pueden hacer preguntas sobre los intereses particulares del candidato o pasatiempos, se puede también comentar el estado del tiempo o el trayecto hacia la empresa. El establecimiento del rapport es un aspecto esencial en el desarrollo posterior de la entrevista por lo que es muy importante tomarse el tiempo necesario para disminuir la ansiedad.

c. El desarrollo de la entrevista:

Se recomienda que el formato de la entrevista inicial sea estructurado ya que ésto permite ofrecer la misma oportunidad a los candidatos y además facilita tener

presente aspectos importantes a investigar. Se deben incluir datos sobre los estudios, experiencia de trabajo e intereses actuales del candidato. Esta entrevista permite conocer si la persona tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para un desempeño adecuado en la plaza vacante. En el anexo C se encuentra un formato sugerido para realizar esta entrevista.

d. Final de la entrevista:

Cuando se llega al final de la entrevista es necesario dar una muestra clara al candidato que ya se ha terminado. Es importante dar la oportunidad al candidato para hacer preguntas, aclarar los pasos a seguir y de ser necesario, acordar una fecha para la evaluación.

f. Evaluación del candidato:

Luego de que el candidato se ha retirado, se debe proceder a realizar una evaluación de la entrevista que consiste en escribir los datos relevantes y las impresiones acerca del candidato, su apariencia, actitud, estudios, experiencia y disponibilidad para evitar olvidar aspectos importantes.

Esta etapa es muy importante porque si el candidato es excluido del proceso de selección para la plaza vacante, su expediente queda archivado para próximos reclutamientos y una evaluación adecuada proporciona información valiosa para próximas selecciones.

3. APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS Y DE CAPACIDAD

Para la aplicación de pruebas tanto psicométricas como de conocimiento, es necesario tener en cuenta algunas condiciones entre las que se puede mencionar que debe existir una persona debidamente capacitada para administrar, calificar e interpretar las pruebas, además los test deben ser aplicados en un medio apropiado y con grupos no muy numerosos. Para prever todos estos aspectos, la persona encargada de la evaluación debe familiarizarse con los tests que aplicará con anticipación, además si el grupo es muy numeroso deberá adiestrar a un auxiliar que lo apoye en dicha aplicación.

Las pruebas deben ser calendarizadas teniendo en cuenta lugar, fecha, hora de iniciación y materiales requeridos. Al programar la aplicación de pruebas es necesario considerar que no es recomendable someter a test a las personas durante horas de comida ó muy tarde en el día. Tampoco se recomienda que las pruebas sean administradas de manera sorpresiva.

Al preparar el material, el examinador debe contar con el número de folletos, hojas de respuesta y lápices necesarios, es conveniente revisar que los folletos no estén previamente marcados. Si la prueba es con tiempo límite, deberá tener un cronómetro. Se debe elaborar un cartel que diga "Aplicación de Test, No entre" para colocar en la puerta el día de la aplicación. Deber tener al alcance los manuales respectivos de las pruebas a aplicar para así evitar improvisaciones y prisas a última hora.

En el día de la aplicación, el examinador debe colocar en la puerta el rótulo de aplicación de test para evitar interrupciones y es conveniente escribir en un pizarrón un ejemplo de la manera correcta de contestar las preguntas.

En el momento de iniciar la aplicación de pruebas, se debe dar la bienvenida a todas las personas y agradecer su presencia. Es muy importante que se tomen unos minutos para establecer un rapport adecuado para alentar a los candidatos a contestar con mayor sinceridad y precisión.

Los folletos, hojas de respuesta y los lápices deben ser entregados en forma ordenada. Luego que todas las personas tengan el material necesario, se debe proceder a leer únicamente las instrucciones del folleto y percatarse de que hayan comprendido las mismas. Al terminar la aplicación de la prueba, se debe recoger el material utilizado de manera ordenada.

Después de la prueba, el examinador debe recopilar el material utilizado y asegurarse de que esté completo. Además se recomienda llenar el informe colectivo de la aplicación localizado en el anexo D para tener registro de datos importantes de la evaluación y las condiciones en las que se aplicó la prueba.

Las pruebas deben ser calificadas e interpretadas por una persona especializada en el campo y se debe mostrar un cuidado especial al utilizar datos para que no haya confusiones.

En base a los datos obtenidos en las pruebas se debe llenar el informe cuantitativo de cada candidato. Este informe es estrictamente confidencial y no puede ser del

conocimiento de personas sin la preparación necesaria. En el informe cuantitativo se incluyen todas las pruebas administradas y los punteos que obtuvo en cada una de ellas.

El objetivo principal de este informe es proporcionar la información de manera ordenada, esquematizada y global para facilitar la redacción del informe cualitativo. El paso final en esta etapa es el informe de los resultados obtenidos por cada candidato de manera cualitativa, en el que se ofrece una descripción de los resultados obtenidos en los test. En este informe no se deben incluir los punteos obtenidos directamente y se debe evitar etiquetar a los candidatos de manera positiva o negativa. El informe cualitativo presenta la interpretación de los resultados que la persona obtuvo en los test de manera objetiva. Los formatos que se sugieren se encuentran en el anexo D, estos formatos deberán ser seleccionados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Los tests psicométricos y de conocimiento deben seleccionarse según el tipo de personas a las que serán administrados y dependerán de los factores que se consideren importantes medir en cada nivel. A continuación se describe una batería de test que incluye diferentes indicadores según las características mencionadas en cada nivel y los requisitos de las plazas existentes. Sin embargo cada prueba debe ser validada con alguno de los procedimientos mencionados en la fundamentación teórica.

Para el nivel 1, entre los indicadores que se sugieren se encuentra la prueba llamada 16 factores de personalidad (PF16) que explora la expresividad emocional, inteligencia, fuerza del yo, dominancia, impulsividad, lealtad grupal, aptitud situacional, emotividad, credibilidad, actitud cognitiva, sutileza, conciencia, posición social, certeza individual,

autoestima y estado de ansiedad. Es una prueba adecuada para adultos y su administración no tiene tiempo límite. Se requiere del folleto del test, hoja de respuesta y un lápiz. La aplicación puede ser en forma colectiva o individual y las instrucciones son de acuerdo al manual. La calificación de esta prueba se realiza por medio de una clave y debe ser interpretada por algún especialista en la materia. Esta prueba se seleccionó para este nivel ya que evalúa una serie de aspectos importantes en los dirigentes de cualquier organización. Esta prueba se puede encontrar en Universidad Rafael Landívar.

Otro instrumento que se sugiere para este nivel es la elaboración de figuras establecidas con pentóminos, durante esta actividad se pueden observar la persistencia, capacidad de pensamiento, habilidad para trabajar bajo presión y organización del candidato. Esta prueba consiste en presentar una figura a la persona que deberá reproducir con los pentóminos en un tiempo determinado, por lo tanto, los materiales necesarios son las figuras a realizar, los pentóminos, un cronómetro y hoja de observaciones. Es muy importante validar esta prueba con personas que se encuentren laborando en puestos semejantes dentro de la empresa ya que es necesario establecer algún parámetro de comparación y exclusión. Este material se encuentra en tiendas educativas.

La cesta papelera es otra actividad designada para este nivel y explora la capacidad de decisión, establecimiento de prioridades, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad de delegar y otros aspectos importantes en los líderes de las organizaciones. Esta técnica

consiste en colocar una cesta con sobres que contienen problemas relacionados al puesto que deben atenderse y la persona deberá, en un tiempo limitado tratar de poner en orden y resolver la mayor cantidad de problemas. La aplicación de este instrumento es de preferencia individual para evitar que los candidatos utilicen los mismos mecanismos para solucionar los problemas. Los materiales requeridos son: un cesto, sobres con problemas a resolver, hojas en blanco, lápiz y cronómetro. El examinador deberá anotar todas las observaciones pertinentes durante la aplicación.

En caso de ser varios candidatos y de contar con el tiempo necesario, se realizará la prueba de situaciones simuladas que consiste en colocar a los candidatos en una situación en la que deben encontrar una solución trabajando en equipo, durante el tiempo que los candidatos discuten, el evaluador debe observar la iniciativa, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones y otros aspectos importantes en los candidatos.

Para el nivel 2, se sugiere la prueba llamada Bateria de Selección de Personal Administrativo (BSPA-II) que mide la habilidad verbal, numérica y burocrática en adultos. Esta prueba puede ser administrada a grupos o en forma individual y el tiempo para la aplicación es de 47 minutos. Las instrucciones y la interpretación son de acuerdo al manual que se encuentra en la Universidad Rafael Landívar.

Otro indicador para este nivel es el Cuestionario Analítico Psicográfico de la Personalidad K-72, que explora la personalidad, emotividad, actividad, resonancia, dominio, reflexión, sociabilidad y control voluntario. Esta prueba esta diseñada para

adultos, puede ser administrada de manera colectiva o individual y no tiene un tiempo establecido para su aplicación. Los materiales necesarios para esta prueba son el folleto del test, hoja de respuesta, perfil y lápiz. La aplicación, calificación e interpretación se realiza según la forma indicada en el manual de la prueba. Esta prueba se adquiere en la Universidad Rafael Landívar.

También se sugiere aplicar el Test de Relaciones Interpersonales MOSS que evalúa la habilidad en supervisión, capacidad de decisión en relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Esta prueba no tiene un tiempo límite y se necesita el folleto de la prueba, hoja de respuesta, perfil y un lápiz para la aplicación. Se puede aplicar a adultos en forma colectiva o individual. Los lineamientos para la administración, calificación e interpretación son según la manera mencionada en el manual que puede adquirirse en la Universidad Rafael Landívar.

La prueba de pentóminos también se puede aplicar a este nivel pero es recomendable utilizar figuras menos complejas que las que se utilizan en el nivel 1. Esta prueba debe ser validada con los empleados de la empresa ya que no existen parámetros establecidos para la comparación y exclusión de las personas. El material puede encontrarse en tiendas educativas.

Para el nivel 3 se puede aplicar la prueba Otis Gamma como indicador de la habilidad general. La prueba es administrada con un límite de tiempo y los materiales necesarios para su aplicación son el folleto del test, hoja de respuesta, lápiz y cronómetro. Este instrumento puede ser utilizado con personas que poseen un nivel diversificado en sus

estudios y su aplicación puede ser de forma individual y colectiva. Asimismo, por el tipo de puestos que se encuentran en este nivel, se recomienda la aplicación del subtest de Velocidad y Exactitud del Test de Aptitudes Diferenciales. Este instrumento puede ser utilizado en personas mayores de 15 años en forma colectiva o individual. Tiene una duración de 6 minutos en total y las instrucciones para la administración, calificación e interpretación se encuentran en el manual de dicha prueba. Esta prueba es reproducida por la Universidad del Valle de Guatemala.

La Bateria de Selección de Personal Administrativo (BSPA-I) es un indicador adecuado para este nivel ya que evalúa la habilidad verbal, numérica y cálculo administrativo. Es una prueba diseñada para personas con un nivel diversificado y su aplicación dura 15 minutos. Para la administración se requiere del folleto del test, lápiz y cronómetro, las instrucciones para la aplicación y corrección se encuentran en el manual. Esta prueba se encuentra en la Universidad Rafael Landívar.

Para explorar la personalidad del candidato, en este nivel, se sugiere aplicar la prueba llamada Análisis Caracterológico que sirve como indicador de la emotividad, actividad, resonancia, campo de conciencia, polaridad, avidez, afectividad y tendencia intelectual de la persona. Para la aplicación de esta prueba se necesita el folleto de la prueba, hoja de respuesta y un lápiz, no se establece un tiempo limitado para responder a los ítems contenidos en dicha prueba y la calificación e interpretación debe ser realizada según el

manual por una persona especializada. Esta prueba es reproducida por la Universidad Rafael Landívar.

Si la plaza vacante se relaciona con manejo de datos que requiera de una buena memoria, se recomienda aplicar una prueba que evalúe esta habilidad y además explore la habilidad del candidato para seguir instrucciones. El instrumento consiste en una serie de tarjetas con nueve cuadrados de diferentes colores. Se le presenta por algunos segundos la tarjeta y se cubren algunos cuadrados. La persona deberá colocar cubos de los colores correctos en los cuadrados correctos según las instrucciones que le proporciona el evaluador. Esta prueba debe ser aplicada de preferencia de manera individual ya que se debe tomar el tiempo que se tarda y hacer las observaciones apropiadas. Esta prueba debe ser validada con personal que se encuentra laborando en puestos semejantes ya que no se cuenta con parámetros de comparación. Este material puede adquirirse en tiendas educativas.

Para el nivel 4 se sugiere utilizar como un indicador de habilidad general el test Otis Superior Autoaplicado Forma "A". Esta prueba puede ser utilizada con personas con un nivel básico o diversificado, en forma individual o colectiva. El tiempo de aplicación es de 30 minutos y se requiere del folleto del test, lápiz y cronómetro. Las instrucciones para la administración y calificación se encuentran en el manual y son reproducidas por la Universidad del Valle de Guatemala.

A este nivel, se recomienda aplicar el Cuestionario de Adaptación Para Adultos Bell, que proporciona medidas de adaptación personal referentes a la adaptación social, emocional, profesional, familiar, salud y total. Esta prueba puede ser aplicada a personas mayores de 18 años en forma individual o colectiva y no se establece un límite de tiempo para trabajarla. Los materiales necesarios para aplicarla son el folleto del test, hoja de respuesta y lápiz. La calificación e interpretación debe estar a cargo de personas especializadas. Esta prueba se adquiere en la Universidad Rafael Landívar.

Si el puesto vacante requiere habilidad mecánica, se puede aplicar el subtest de razonamiento mecánico del Test de Aptitudes Diferenciales. Este test puede ser aplicado en forma individual o colectiva en un tiempo de 30 minutos. Este test explora la habilidad para comprender principios mecánicos y físicos en situaciones conocidas. La calificación e interpretación es de acuerdo a las instrucciones del manual. Esta prueba puede encontrarse en la Universidad del Valle de Guatemala.

Por último, para evaluar rapidez de percepción, memoria momentánea, rapidez de reacción, motricidad fina y organización se puede aplicar la prueba velocidad, exactitud y motricidad fina. Esta prueba requiere de validación con los empleados que laboran en la empresa para establecer parámetros de comparación y exclusión. Se requiere de un material especial que consiste en pines de diferentes colores, una base donde se colocan dichos pines y unos modelos que deben reproducirse en un tiempo determinado. Este material puede encontrarse en tiendas educativas.

Para el nivel 5, se propone utilizar como indicador de habilidad general el test Otis Intermedio Autoaplicado Forma A, su duración es de 30 minutos y se puede aplicar a personas que hayan cursado entre cuarto grado primaria y tercer curso básico, en forma colectiva o individual. Esta prueba es reproducida por la Universidad del Valle de Guatemala.

Además en este nivel, se sugiere aplicar el Cuestionario de Adaptación Para Adultos Bell para adultos y la prueba de velocidad, exactitud y motricidad fina descritas con anterioridad.

Al obtener los resultados de las pruebas aplicadas se debe elaborar un informe con los datos obtenidos de una forma clara y concisa. (Anexo D)

4. VERIFICACION DE REFERENCIAS

Para corroborar las referencias en la empresa se propone utilizar llamadas telefónicas a las empresas donde el candidato laboró con anterioridad. Estas llamadas serán realizadas por la persona encargada de reclutamiento y selección del personal. Es necesario que se contacte al jefe inmediato o a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos en dicha empresa. Asimismo, se sugiere utilizar el formato que se encuentra en el anexo E para evitar olvidar datos importantes.

5. ENTREVISTA PROFUNDA

Cuando la persona pasa de manera satisfactoria todas las fases anteriores del proceso y presenta las fortalezas requeridas por el puesto vacante, pasa a la siguiente etapa que consiste en una entrevista realizada por el Gerente de Recursos Humanos. Esta entrevista

tiene como objetivo principal conocer de una manera más profunda al candidato y descubrir si los evaluadores coinciden en puntos de vista respecto al candidato.

Para poder cumplir con dicho objetivo, es necesario que el Gerente de Recursos Humanos estudie con anterioridad el expediente del candidato, que incluye desde la solicitud hasta las verificaciones de referencias.

Su duración será de 40 minutos aproximadamente. En esta entrevista se tratarán aspectos generales, educación, experiencia laboral, vida familiar y actividades e intereses de manera completa. Al realizar esta entrevista se deben tomar en cuenta las etapas mencionadas en la entrevista inicial. En esta entrevista se sugiere un formato semiestructurado que se encuentra en el anexo F. Es importante que durante la entrevista se hagan algunas anotaciones necesarias para no pasar por alto datos valiosos.

6. ENTREVISTA TECNICA

Esta entrevista representa la última etapa del proceso de selección. Consiste en una entrevista realizada por el jefe inmediato y/o encargado de área, únicamente a las personas aptas para el puesto y que por lo consiguiente muestran las competencias requeridas. En esta entrevista se trata más que todo el aspecto laboral y su objetivo principal es descubrir si hay afinidad aparente entre las personas que trabajarán juntas, puesto que las personas que llegan a esta etapa es porque se consideran aptas para el puesto. Es una entrevista corta que dura aproximadamente 20 minutos. Se sugiere que esta entrevista sea realizada con base en las etapas enumeradas en la entrevista inicial y

se utilice el formato sugerido en el anexo G para proporcionar las mismas oportunidades a los candidatos.

7. TOMA DE DECISIONES

El proceso de reclutamiento y selección del personal es un proceso de toma de decisiones continuas que da inicio cuando se presenta una requisición del personal. La persona encargada de reclutamiento y selección deberá tomar las decisiones referentes al reclutamiento y los primeros pasos de la selección. Esta persona deberá entregar un expediente por candidato que presente las habilidades y fortalezas necesarias para el puesto vacante al Gerente del Departamento de Recursos Humanos. El gerente será el encargado de elegir únicamente a la persona o personas idóneas para la plaza para que prosigan con el proceso. Posteriormente, el Gerente de Recursos Humanos y el jefe inmediato o encargado del área tomarán una decisión en cuanto a la contratación de un nuevo empleado.

Ya sea que el candidato sea o no escogido para el puesto, es necesario informar a cada uno de los aplicantes sobre la decisión tomada. Por lo general, se tiende a informar solamente al candidato al que se le ofrecerá el puesto, pero se considera una falta de atención el no informar a los otros candidatos cuando éstos se han tomado el tiempo que la Empresa requiere en aplicación de pruebas, entrevistas y otros. En el anexo H se encuentra un flujograma en el que se presenta el proceso en una forma gráfica y clara.

H. INDUCCION DEL PERSONAL

La inducción tiene como objetivo principal facilitar la adaptación e integración de los nuevos empleados. Para esto, a continuación se sugiere una serie de lineamientos. Para llevarla a cabo; sin embargo, estos procedimientos pueden variar según las necesidades y características de la Empresa.

1. INDUCCION A LA ORGANIZACIÓN

La inducción de los nuevos trabajadores a la Organización constituye el primer paso de este proceso y tiene como objetivo principal brindar información general de la Organización y sus objetivos.

Se debe preparar una charla de bienvenida en un día específico de la semana, donde se debe incluir información sobre la historia de la Empresa, actividades a las que se dedica, es decir, su visión, misión, función y objetivos principales. También se debe incluir información acerca de la estructura organizacional y dirección de la Empresa, con una breve explicación de cada departamento.

Se les hará entrega de un reglamento interno, se comentarán las reglas de una manera resumida y se hará mención de las condiciones de trabajo dentro de la Empresa. Es necesario trasladar al nuevo empleado información acerca de sus prestaciones, beneficios, planes de desarrollo y capacitación.

Esta charla deberá ser programada por la persona encargada de reclutamiento y selección de personal en un día específico de la semana. Esta charla durará alrededor de 2 horas y estará dirigida a todo el personal nuevo sin importar el nivel al que se incorporen, ya que los aspectos a tratar son lineamientos generales.

La persona encargada de llevar a cabo la inducción debe ser una persona debidamente informada de las actividades, objetivos, finalidades y reglamentos de la empresa, para poder hacerlos del conocimiento del nuevo personal.

Se recomienda, si la organización está en capacidad, elaborar algún material de apoyo como por ejemplo un video donde se muestre la organización y sus dependencias de una manera ilustrada, creativa y amena. También se puede realizar un trifoliar con generalidades de la empresa donde los nuevos empleados puedan adquirir una idea más concreta del funcionamiento de la organización.

Para realizar la inducción a la empresa se recomienda el siguiente programa:

1. Bienvenida: Consiste en una pequeña presentación de las personas que iniciarán sus labores y de las personas presentes que ya se encuentren laborando en la organización con el fin de crear un clima de confianza y seguridad.
2. Historia de la Empresa: Es importante hacer una pequeña reseña histórica sobre el desarrollo de la empresa que incluye el año de iniciación, cambios importantes y su evolución.
3. Actividades de la Empresa: Esta parte puede consistir en un video donde se muestren las instalaciones físicas de la empresa, su visión, su misión y las actividades a las que se dedica de una forma amena, clara y concreta. Es importante que se mencionen no solo las actividades que se realizan, sino que se especifique en qué forma y lugar se llevan a cabo.
4. Lineamientos Generales: En esta parte debe incluirse información sobre las formas de pago, beneficios, procedimientos para trámite de vacaciones, pago de horas extras,

horarios, solicitud de permisos, días festivos, adiestramientos y capacitación, también se le debe dar una lista de documentos que los nuevos empleados deberán entregar a Recursos Humanos para completar su expediente.

5. **Reglamento Interno:** Es recomendable hacer entrega de un reglamento de la empresa para que sea del conocimiento y acceso de todos los empleados. Se deben tomar unos minutos para explicar los puntos más importantes y aclarar las dudas que han surgido durante la charla.

Al terminar esta charla, se realizará un recorrido por la empresa, para enseñarles las instalaciones y los lugares importantes. Luego se procederá a presentar al nuevo empleado con el jefe inmediato para dar inicio a la inducción al área de trabajo.

2. INDUCCION AL AREA DE TRABAJO:

La inducción al área de trabajo consiste en la introducción al área específica en la que se desempeñará el nuevo trabajador. Es conveniente que el empleado sea conducido por el encargado de la inducción y presentado con su jefe inmediato. El jefe inmediato debe presentarlo a su vez con los compañeros de trabajo. Se sugiere que siga los siguientes pasos:

1. **Presentación del nuevo empleado al Departamento:** Consiste en unas palabras de bienvenida y presentación de compañeros. En este espacio se le debe proporcionar información relacionada con la misión y el funcionamiento del departamento.

2. Establecer una relación cordial en este momento puede tener una gran influencia en la adaptación de la persona a su nuevo trabajo.
3. Conocimiento del Departamento: Debe mostrarle las instalaciones y puntos importantes que necesita conocer dentro del departamento donde laborará, además debe informarlo de la maquinaria y herramientas con las que se cuenta para desempeñar su trabajo.
4. Organización del Departamento: Es importante informar a los nuevos empleados el organigrama del Departamento para aclarar a quién dirige la mayor parte de actividad, a quién puede recurrir en caso de dudas, sugerencias o requerimientos, y otros aspectos importantes sobre el conocimiento del Departamento y su labor.

3. INDUCCION AL PUESTO DE TRABAJO

Esta fase de la inducción es muy importante ya que pretende proporcionar información clara sobre el trabajo que el nuevo empleado deberá realizar. Esta fase será llevada a cabo el primer día que la persona se presente a laborar. Para ésto el jefe inmediato deberá:

1. Entregar un manual de atribuciones en el que se especifican las actividades que tiene a su cargo y los lineamientos necesarios para realizarlos. Este material debe ser explicado por el jefe inmediato a cada empleado de nuevo ingreso, para aclarar dudas y completar información requerida.

2. Ubicar al nuevo empleado en su lugar de trabajo y proporcionarle equipo, mobiliario, herramientas y otros útiles que la persona necesitará para realizar su trabajo.
3. Explicación de las reglas del Departamento y la forma de evaluación del desempeño a la que será sometido al llevar un tiempo razonable laborando en la Empresa.
4. Asignación de un tutor dentro del Departamento, quien estará a cargo de capacitarlo y adiestrarlo en su trabajo, en el manejo de máquinas y otros aspectos importantes.

Se recomienda que el Gerente de Recursos Humanos realice una reunión un mes después que la persona se incorporó a la empresa para discutir con el nuevo empleado las dificultades y fortalezas que ha descubierto en su trabajo. Asimismo, se sugiere que el Gerente de Recursos Humanos discuta con el jefe inmediato el desempeño del nuevo trabajador y confirmar si el proceso de reclutamiento y selección de personal cumplió con su objetivo.

IV. RECOMENDACIONES

Debido a la importancia que tiene un procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de personal y a las consecuencias que una contratación inadecuada puede provocar para la Organización y para el individuo, se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Antes de aplicar un Programa de reclutamiento, selección e inducción de personal, se debe realizar el análisis de los puestos que conforman la estructura organizacional ya que dicho Programa tiene como objetivo principal el estudio de las habilidades y fortalezas requeridas en las personas para un mejor desempeño en cada uno de los puestos.
2. Este Programa puede ser aplicado a diferentes instituciones con la debida validación, es decir, que el procedimiento señalado con anterioridad debe ser ajustado a las necesidades individuales de la Organización a la que se aplique.
3. Las personas encargadas del reclutamiento, selección e inducción deben ser debidamente calificadas ya que la falta de objetividad o conocimientos puede afectar y contaminar los resultados de los candidatos en dicho proceso. Además es aconsejable que estas personas se mantengan actualizadas para poder implementar ideas innovadoras que complementen el Programa.

4. Es necesario que las pruebas de capacidad sean validadas dentro de la Institución y con trabajadores que se encuentren laborando en puestos semejantes, debido a que estas pruebas no contienen un índice de comparación.
5. Todo procedimiento de reclutamiento, selección e inducción tiene como finalidad colocar en los puestos existentes en la Empresa a las personas idóneas para asegurar un mejor desempeño, compromiso e identificación con su trabajo, por esta razón, este procedimiento ha de ser conducido con la mayor formalidad y objetividad posible.
6. Se recomienda una revisión periódica del Programa de reclutamiento, selección e inducción del personal con el fin de mantener un procedimiento que se ajuste a las necesidades cambiantes de toda organización.
7. Proporcionar el apoyo necesario para realizar el proceso de inducción, ya que éste favorece la pronta adaptación e integración del nuevo trabajador a la Organización.

V. BIBLIOGRAFIA

- Cabañas, P. Mejoramiento Administrativo de los Recursos Humanos de Las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación. Tesis de grado. Guatemala, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad del Valle de Guatemala.
1992
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc-Graw Hill.
1998
- Chruden, H. Y Sherman, A. Administración del Personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
1993
- Dessler, G. Administración del Personal. 6ª. Edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
1996
- French, W. Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos. Cuarta edición. México: Editorial Noriega Limusa.
1993
- Koontz, H y H. Weihrich. Administración: Una perspectiva global. 11ª. Edición. México: Editorial McGraw-Hill Iberoamericana.
1998
- Melara, M. Inducción y Desarrollo del Personal. Tesis de Graduación. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
1982
- Pigors, P. Y Meyers, C. Administración del Personal: Un punto de vista y un método. México: Compañía Editora Continental, S.A.
1985

ANEXOS

Se recomienda que se incluya el nombre de la Empresa y el logotipo en cada uno de los siguientes formatos.

- Reyes, A. Administración de Personal: Relaciones Humanas. Primera Parte. México: Editoriales Noriega Limusa. 1994
- Schultz, D.P. Psicología Industrial. 3ª Edición. México: McGraw-Hill. 1997
- Sherman, A. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Iberoamericana. 1994
- Sikula, F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Editorial Limusa. 1991
- Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, Jr, Administración. 6ª. Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996
- Swan, W. Cómo escoger el Personal Adecuado: Un programa para hacer la entrevista eficaz. Colombia: Editorial Grupo Norma. 1997
- Yela, J. La Administración de Los Recursos Humanos. México: Editorial Mc-Graw Hill. 1996

ANEXO A: REQUISICION DEL PERSONAL

Fecha de Emisión:	Fecha de Recepción:
-------------------	---------------------

Nombre del Puesto:

Número de Personas Solicitadas: _____ Departamento: _____

Motivo de la Solicitud:

Vacante _____ Plazas Nuevas _____ Trabajo Temporal _____

Escolaridad Mínima: _____

Experiencia Mínima: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Horario de Trabajo: _____

Atribuciones del Puesto: _____

Características y Habilidades Personales Requeridas: _____

Observaciones: _____

Nombre del Jefe Inmediato

Firma

V.B. Gerente Recursos Humanos

Firma

ANEXO B: SOLICITUD DE EMPLEO

A continuación se presenta la Solicitud de Empleo que se recomienda usar, sin embargo el formato queda a criterio de la Empresa. En caso de utilizar el formato aquí sugerido, es importante agregar el nombre de la Empresa.

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

Fecha Solicitud: _____ Fecha aprobación: _____ Fecha Inicio: _____
Puesto: _____ Sueldo: _____
Empresa: _____ Departamento: _____
Observaciones: _____
Evaluado por: _____ Entrevistado por: _____
Aprobado por: _____ Firma: _____

FOTO
RECIENTE

Lugar y fecha: _____ de _____ de _____ Código: _____

Estimado Sr. (A/ta) Solicitante:

Al entregar esta solicitud, usted está formando parte de un grupo de candidatos a ocupar una plaza dentro de la empresa, esto no significa que usted sea aceptado como empleado. Por favor proporcione todos los datos que se le pidan completando esta solicitud personalmente, a mano y con letra de molde. Toda la información y documentación adicional que usted proporcione será usada en forma estrictamente confidencial.

I. DATOS GENERALES

_____ 1er. Nombre	_____ 2do. Nombre	_____ 1er. Apellido	_____ 2do. Apellido	M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Sexo
_____ Dirección Actual				_____ Teléfono
_____ Nacionalidad	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unido <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Estado Civil			
Día: _____ Mes: _____ Año: _____ Fecha de Nacimiento	_____ Edad	_____ Cédula de Vecindad	_____ Extendida en (municipio)	
_____ Número NIT	_____ Afilación IGSS	Mts.: _____ Cms.: _____ Estatura	_____ Lbs. Peso	
_____ Tipo de sangre	_____ Religión	_____ Profesión u oficio		
Tiene licencia de conducir? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		_____ Número de licencia	_____ Años Tiempo de tenerla	
Camión <input type="checkbox"/> Automovil <input type="checkbox"/> Moto <input type="checkbox"/> Tipo		Particular <input type="checkbox"/> Liviana <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Clase		
Ha prestado servicio militar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		_____ Lugar	De: _____ A: _____ Años	
Pertenece o ha pertenecido a alguna asociación? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		_____ Tipo de asociación		
Pertenece o ha pertenecido a algún sindicato? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		_____ Cargo		
_____ Tipo de Sindicato		_____ Cargo		

II. EDUCACIÓN

NIVEL	ULTIMO GRADO APROBADO	ÚLTIMO ESTABLECIMIENTO DONDE CURSO CADA NIVEL	DIPLOMA O TÍTULO OBTENIDO	AÑO INICIAL	AÑO FINAL
PRIMARIO					
BÁSICO					
DIVERSIFICADO					
UNIVERSITARIO					
POSTGRADO					

OTROS IDIOMAS	HABLA	LEE	ESCRIBE	ENTIENDE

OTROS CURSOS	ESTABLECIMIENTO	FECHA DE	FECHA A

Qué lenguajes o paquetes de computación conoce y maneja? _____

Maquinaria o equipo que sabe operar: _____

Estudia actualmente? Si No

Qué estudia?

Grado

Horario de estudios

Establecimiento

I. DATOS FAMILIARES

OR FAVOR ANOTE LOS SIGUIENTES DATOS:

PADRE

Apellidos: _____

Nombres: _____

Edad: _____ Lugar y fecha de nacimiento: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Ocupación: _____

Lugar de trabajo: _____

Grado que cursa: _____

MADRE

Apellidos: _____

Nombres: _____

Edad: _____ Lugar y fecha de nacimiento: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Ocupación: _____

Lugar de trabajo: _____

Grado que cursa: _____

ESPOSO (A)

Apellidos: _____

Nombres: _____

Edad: _____ Lugar y fecha de nacimiento: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Ocupación: _____

Lugar de trabajo: _____

Grado que cursa: _____

HIJO (A) HERMANO (A)

Apellidos: _____
Nombres: _____
Edad: _____ Lugar y fecha de nacimiento: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____ Ocupación: _____
Lugar de trabajo: _____
Grado que cursa: _____

HIJO (A) HERMANO (A)

Apellidos: _____
Nombres: _____
Edad: _____ Lugar y fecha de nacimiento: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____ Ocupación: _____
Lugar de trabajo: _____
Grado que cursa: _____

HIJO (A) HERMANO (A)

Apellidos: _____
Nombres: _____
Edad: _____ Lugar y fecha de nacimiento: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____ Ocupación: _____
Lugar de trabajo: _____
Grado que cursa: _____

Está usted embarazada? Si No Meses
Tiempo de embarazo

EXPERIENCIA LABORAL

Continuación...

Nombre de la empresa		
Dirección		Teléfono
Puesto desempeñado		Ultimo Salario
Nombre del jefe inmediato		Puesto del jefe inmediato
Tiempo laborado	Fecha de ingreso	Fecha de retiro
Principales tareas que realizó		
Se pueden pedir referencias? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Por qué?		
Renuncia <input type="checkbox"/>	Despido <input type="checkbox"/>	Reorganización <input type="checkbox"/>
Otro <input type="checkbox"/>	Explique:	
Motivo de retiro		

INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA

Número de personas bajo su cargo:	<input type="text"/>	Parcialmente:	<input type="text"/>	Totalmente:	<input type="text"/>
En caso de accidente avisar a:					
Dirección			Teléfono		
¿Tiene otros ingresos además de su sueldo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Cantidad mensual <input type="text"/>					
Fuente de otros ingresos					
¿Tiene deudas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Total de la deuda <input type="text"/>		Cuánto paga al mes? <input type="text"/>	
Propia <input type="checkbox"/>	Alquilada <input type="checkbox"/>	De su familia <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	Especifique:	
Su vivienda es:					
Es propietario de su vehículo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Tipo	Modelo	Marca	Placa		

EXPERIENCIA LABORAL

ABAJA USTED ACTUALMENTE? SI NO

de los trabajos que ha desempeñado. Empezar por el más reciente o actual.

Nombre de la empresa		
Dirección		Teléfono
Puesto desempeñado		Ultimo Salario
Nombre del jefe inmediato		Puesto del jefe inmediato
Tiempo laborado	Fecha de ingreso	Fecha de retiro
Principales tareas que realizó		
Se pueden pedir referencias? SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Por qué?		
Renuncia <input type="checkbox"/>	Despido <input type="checkbox"/>	Reorganización <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Explique:
Motivo de retiro		

Nombre de la empresa		
Dirección		Teléfono
Puesto desempeñado		Ultimo Salario
Nombre del jefe inmediato		Puesto del jefe inmediato
Tiempo laborado	Fecha de ingreso	Fecha de retiro
Principales tareas que realizó		
Se pueden pedir referencias? SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Por qué?		
Renuncia <input type="checkbox"/>	Despido <input type="checkbox"/>	Reorganización <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Explique:
Motivo de retiro		

VI. RAZÓN DE ESTA SOLICITUD

Puesto que solicita	
Q. <input type="text"/>	<input type="text"/>
Sueldo mínimo que aceptaría	Fecha en que podría empezar a laborar
Podría trabajar fuera de la ciudad?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Aceptaría trabajar en turnos rotativos?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Estaría dispuesto a trabajar horas extras?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Trabajó anteriormente en esta empresa?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <input type="text"/>
Puesto desempeñado	
<input type="text"/>	
Nombre de su jefe inmediato	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fecha de ingreso	Fecha de retiro
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Motivo de retiro	
<input type="text"/>	
¿Tiene familiares o conocidos entre los trabajadores de la empresa?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
A. <input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre	Grado de parentesco
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puesto que ocupa	Sección o departamento
B. <input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre	Grado de parentesco
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puesto que ocupa	Sección o departamento
¿Qué lo motivó a presentar esta solicitud?	
Anuncio	<input type="checkbox"/>
Recomendación	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Explique: _____	

algo constar que toda la información antes mencionada es verídica y autorizo a la empresa para que investigue la misma. Si alguna información resultara falsa, acepto que mi solicitud quede anulada.

NOMBRE

FIRMA

ANEXO C: ENTREVISTA INICIAL

DATOS GENERALES

Nombre: _____ Nombre usual: _____

Profesión: _____ Puesto solicitado: _____

Fecha de la entrevista: _____ Entrevistador: _____

I. SALUDO

- ➔ *Considere:* saludo, charla informal para establecer un rapport adecuado y plática breve sobre la empresa y plaza vacante.
- ➔ *Observe:* Apariencia, postura, disponibilidad, porte, autoexpresión, presentación, características físicas, confianza en sí mismo, educación mostrada, inteligencia aparente, personalidad y conducta no-verbal.

II. INTRODUCCION

En esta parte se debe proporcionar al entrevistado información general y lo que se hará durante la entrevista. Se sugiere:

Antes de iniciar, permítame explicarle un poco acerca de lo que platicaremos el día de hoy. Quiero revisar su experiencia laboral y sus estudios para poder determinar si en nuestra organización tenemos oportunidades para sus talentos y habilidades. Necesito obtener información acerca de su educación, trabajos que ha desempeñado y otras experiencias importantes. Empecemos con una breve reseña de sus estudios.

III. ESTUDIOS

- ➔ *Considere:* Escuela primaria, secundaria, diversificado, Universidad y otros.
 - ➔ *Busque:* Relevancia en los estudios, suficiencia y calidad en los estudios, capacidades intelectuales, amplitud y profundidad de conocimientos.
1. En la escuela primaria (secundaria en caso de profesionales) ¿Cuáles eran las materias que le gustaban más? ¿Por qué?

 2. Qué materias le gustaban menos? Y por qué? Se le dificultaban mucho? _____
 3. Qué estudió en diversificado? Por qué decidió estudiar esta carrera? _____

4. ¿Cómo fue su rendimiento en el colegio o escuela? Cree que su esfuerzo fue menor, equivalente o mayor a los resultados obtenidos? Por qué? _____

5. Al terminar sus estudios en el colegio o escuela, decidió seguir una carrera universitaria? Por qué? _____
6. ¿Qué carrera estudia o estudió? Qué lo motivó a seguir estudiando esa carrera? _____

7. ¿Está estudiando actualmente? Qué estudia? Dónde y a qué horas? _____

8. Describame un poco sus hábitos de estudio en el colegio y/o Universidad?

9. ¿Qué planes tiene usted para continuar estudiando? _____

10. En caso de estudiar y trabajar al mismo tiempo, ¿Qué es lo que más se le dificultó? _____

IV. EXPERIENCIA DE TRABAJO

- *Considere:* Tres últimos trabajos, lugares, puestos, habilidades requeridas para los puestos.
- *Busque:* Relevancia en el trabajo, habilidad y competencia, adaptabilidad, capacitaciones, crecimiento y logros.

Me gustaría saber un poco acerca de los cargos que ha desempeñado con anterioridad, cuales fueron sus responsabilidades y qué habilidades requerían dichos puestos. Para eso necesito que me cuente:

1. ¿Esta usted laborando actualmente? En caso afirmativo, Dónde y qué puesto desempeña?
¿Cuándo podría iniciar su relación laboral con nuestra empresa en caso de ser seleccionado?

2. Por qué motivo desea culminar su relación laboral con esa empresa? _____

3. Describame su empleo anterior al actual. (Lugar, puesto, atribuciones y tiempo laborado)

4. Por qué se retiró de esa organización? _____

5. ¿Qué le gustaba más y que le gustaba menos de su trabajo? _____

6. Ahora describame su trabajo anterior a este. (Lugar, puesto, atribuciones y tiempo laborado)

7. Por qué se retiró de esa organización? _____

8. ¿Qué le gustaba más y que le gustaba menos de su trabajo? _____

9. ¿Qué es para usted un ambiente ideal de trabajo? _____

10. De todos los empleos que ha tenido, ¿Cuál le ha parecido que es el más satisfactorio? Y el menos satisfactorio? Por qué? _____

V. INTERESES ACTUALES

→ *Considere:* intereses, pasatiempos, condición de vida, matrimonio, familia, salud y estabilidad.

→ *Observe:* vitalidad, manejo de tiempo, energía y dinero, madurez, intereses sociales, etc.

Volviendo a su situación actual, me gustaría saber:

1. ¿Es usted casado? Cuánto tiempo lleva casado? Tiene hijos? (Edades) _____

2. En caso de ser soltero, tiene novia (o)? Tiene planes de casamiento a corto o mediano plazo?

3. Con quién vive actualmente? Quiénes contribuyen al sostenimiento del hogar? _____

4. Describa brevemente su familia (miembros, ocupación, edad y situación actual)

5. ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? _____

6. ¿Pertenece a alguna asociación o grupo religioso? Qué tipo? Y qué actividades realiza?

7. ¿Prefiere realizar tareas en una oficina o trabajar al aire libre? _____

8. ¿Cuáles cree que son sus fortalezas? _____

9. ¿Podría mencionarme, algunas de sus debilidades? (defectos) _____

10. ¿Cuáles son sus metas laborales, académicas y personales? _____

VI. OTROS

→ *Considere:* disponibilidad de trabajo, horario, viajes y salario.

→ *Busque:* compromisos que no le permitan cumplir con las disposiciones de trabajo.

1. ¿Estaría usted en la disposición de viajar? _____

2. Podría trabajar en el campo por un período de 14 días y posteriormente descansar 14 días?

3. ¿Estaría en disposición de laborar horas extras o fines de semana en caso de ser necesario?

4. ¿Cuál es su pretensión salarial? _____

VII. TERMINACION

→ *Considere:* Dudas del candidato, disponibilidad para la evaluación, contactos posteriores, pasos a seguir.

→ *Busque:* Aclarar datos ambiguos y determinar la fecha y hora de evaluación.

Antes de terminar, quisiera saber si tiene alguna duda sobre la empresa, la plaza, los horarios, etc. (Dar tiempo para preguntar)

Podría asistir a una evaluación el día _____ a las _____ ?

Gracias por su tiempo y colaboración, estaremos en contacto con usted.

ANEXO D: FORMATOS DE REPORTE DE PRUEBAS**INFORME COLECTIVO DE APLICACIÓN DE TEST****I. INFORMACION GENERAL**

Examinador: _____

Lugar de Aplicación: _____

Fecha de Aplicación: _____

Tests Aplicados: _____

Horas de Aplicación: _____

Número de Personas evaluadas: _____

II. CONDICIONES DE LA APLICACIÓN

Local de aplicación: _____

Amplitud del local: _____

Iluminación: _____

Silencio: _____

Mobiliario: _____

Otros: _____

(Imprevistos o
Interrupciones) __________
Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUANTITATIVO

Nivel 1

NOMBRE:

EDAD:

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:

PUESTO AL QUE APLICA:

EVALUADO POR:

PRUEBAS APLICADAS

I. 16 FACTORES DE PERSONALIDAD

ASPECTO	PUNTEO	ESTEN
Expresividad emocional		
Inteligencia		
Fuerza del yo		
Dominancia		
Impulsividad		
Lealtad Grupal		
Aptitud situacional		
Emotividad		
Credibilidad		
Actitud cognitiva		
Sutileza		
Conciencia		
Posición social		
Certeza individual		
Autoestima		
Estado de ansiedad		

II. PENSAMIENTO

TARJETA	TIEMPO	OBSERVACIONES
I		
II		
III		
IV		
V		

III. CESTA PAPELERA

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Establece prioridades			
Trabaja bajo presión			
Delega funciones			
Toma mucho tiempo para pensar			
Sabe organizarse			
Soluciones acertadas			

 Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUANTITATIVO

Nivel 2

NOMBRE:

EDAD:

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:

PUESTO AL QUE APLICA:

EVALUADO POR:

PRUEBAS APLICADAS

I. BATERIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO (BSPA-II)

ASPECTO	HABILIDAD VERBAL	HABILIDAD NUMÉRICA	HABILIDAD BUROCRÁTICA
PUNTEO			
PERCENTIL			

II. K - 72

Aspecto	Emotividad	Actividad	Resonancia	Dominio	Reflexión	Sociabilidad	Control Voluntario
Punteo							
Percentil							

III. MOSS

ASPECTO	PUNTEO	PERCENTIL
Habilidad en supervisión		
Capacidad de decisión en relaciones humanas		
Capacidad de evaluación de problemas interpersonales		
Sentido Común		
Tacto en relaciones interpersonales		

IV. PENSAMIENTO

TARJETA	TIEMPO	OBSERVACIONES
I		
II		
III		
IV		

Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUANTITATIVO**Nivel 3****NOMBRE:****EDAD:****LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:****LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:****PUESTO AL QUE APLICA:****EVALUADO POR:****PRUEBAS APLICADAS****I. INTELIGENCIA: OTIS GAMMA**

PUNTEO OBTENIDO	EDAD CRONOLÓGICA	C.I.

II. BATERIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO (BSPA-I)

ASPECTO	HABILIDAD VERBAL	HABILIDAD NUMÉRICA	CÁLCULO ADMINISTRATIVO
PUNTEO			
PERCENTIL			

III. PERSONALIDAD: ANALISIS CARACTEROLÓGICO

Aspecto	Emotividad	Actividad	Resonancia	Campo de Conciencia	Polaridad Combativa	Avidez	Afectividad	Tendencia Intelectual
Punteo								

IV. VELOCIDAD Y EXACTITUD (subtest, TAD)

Punteo Burdo	Percentil	Mediana

V. MEMORIA

TARJETA	TIEMPO	ERRORES	DIFICULTADES
I			
II			
III			
IV			
V			

Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUANTITATIVO

Nivel 4

NOMBRE:

EDAD:

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:

PUESTO AL QUE APLICA:

EVALUADO POR:

PRUEBAS APLICADAS

I. INTELIGENCIA: OTIS SUPERIOR FORMA A

PUNTEO OBTENIDO	EDAD CRONOLOGICA	C.I.

II. CUESTIONARIO DE ADAPTACIÓN PARA ADULTOS BELL

ASPECTO	PUNTEO
Adaptación Social	
Adaptación Emocional	
Adaptación Profesional	
Adaptación Familiar	
Adaptación respecto a Salud	
Punteo Total	

III. RAZONAMIENTO MECÁNICO (subtest, TAD)

Punteo Burdo	Percentil	Mediana

IV. VELOCIDAD, EXACTITUD Y MOTRICIDAD FINA

TARJETA	TIEMPO	ERRORES	DIFICULTADES
I			
II			
III			
IV			
V			

Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUANTITATIVO**Nivel 5****NOMBRE:****EDAD:****LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:****LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:****PUESTO AL QUE APLICA:****EVALUADO POR:****PRUEBAS APLICADAS*****I. INTELIGENCIA: OTIS INTERMEDIO FORMA A***

PUNTEO OBTENIDO	EDAD CRONOLOGICA	C.I.

II. CUESTIONARIO DE ADAPTACIÓN PARA ADULTOS BELL

ASPECTO	PUNTEO
Adaptación Social	
Adaptación Emocional	
Adaptación Profesional	
Adaptación Familiar	
Adaptación respecto a Salud	
Punteo Total	

III. VELOCIDAD, EXACTITUD Y MOTRICIDAD FINA

TARJETA	TIEMPO	ERRORES	DIFICULTADES
I			
II			
III			
IV			
V			

 Firma del Evaluador

EXPERIENCIA LABORAL

ABAJA USTED ACTUALMENTE? SI NO

ote los trabajos que ha desempeñado. Empezee por el más reciente o actual.

Nombre de la empresa		
Dirección		Teléfono
Puesto desempeñado		Ultimo Salario
Nombre del jefe inmediato		Puesto del jefe inmediato
Tiempo laborado	Fecha de ingreso	Fecha de retiro
Principales tareas que realizó		
Se pueden pedir referencias? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Por qué?		
Renuncia <input type="checkbox"/>	Despido <input type="checkbox"/>	Reorganización <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Explique:
Motivo de retiro		

Nombre de la empresa		
Dirección		Teléfono
Puesto desempeñado		Ultimo Salario
Nombre del jefe inmediato		Puesto del jefe inmediato
Tiempo laborado	Fecha de ingreso	Fecha de retiro
Principales tareas que realizó		
Se pueden pedir referencias? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Por qué?		
Renuncia <input type="checkbox"/>	Despido <input type="checkbox"/>	Reorganización <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Explique:
Motivo de retiro		

I. RAZÓN DE ESTA SOLICITUD

Puesto que solicita		
<input type="text"/>		
Q. Sueldo mínimo que aceptaría	Fecha en que podría empezar a laborar	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
¿Podría trabajar fuera de la ciudad?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Aceptaría trabajar en turnos rotativos?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Estaría dispuesto a trabajar horas extras?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Trabajó anteriormente en esta empresa?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <input type="text"/>	
Puesto desempeñado		
<input type="text"/>		
Nombre de su jefe inmediato		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fecha de ingreso	Fecha de retiro	Motivo de retiro
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Tiene familiares o conocidos entre los trabajadores de la empresa?		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
A. <input type="text"/>	<input type="text"/>	
Nombre	Grado de parentesco	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Puesto que ocupa	Sección o departamento	
B. <input type="text"/>	<input type="text"/>	
Nombre	Grado de parentesco	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Puesto que ocupa	Sección o departamento	
¿Qué lo motivó a presentar esta solicitud?	Anuncio <input type="checkbox"/>	
	Recomendación <input type="checkbox"/>	
	Otro <input type="checkbox"/>	Explique: _____

Debo constar que toda la información antes mencionada es verídica y autorizo a la empresa para que investigue la misma. Si alguna información resultara falsa, acepto que mi solicitud quede anulada.

NOMBRE

FIRMA

INFORME INDIVIDUAL CUALITATIVO**Nivel 1****NOMBRE:****EDAD:****LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:****LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:****PUESTO AL QUE APLICA:****EVALUADO POR:****I. PERSONALIDAD**

II. TOMA DE DECISIONES

III. PENSAMIENTO (Pentóminos)

IV. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUALITATIVO**Nivel 2****NOMBRE:****EDAD:****LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:****LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:****PUESTO AL QUE APLICA:****EVALUADO POR:****I. HABILIDAD VERBAL, NUMÉRICA Y CÁLCULO MATEMÁTICO**

II. PERSONALIDAD

III. HABILIDAD EN SUPERVISIÓN, CAPACIDAD DE DECISIÓN, EVALUACION EN PROBLEMAS INTERPERSONALES, SENTIDO COMÚN, TACTO.

IV. PENSAMIENTO (Pentóminos)

Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUALITATIVO**Nivel 3****NOMBRE:****EDAD:****LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:****LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:****PUESTO AL QUE APLICA:****EVALUADO POR:****I. INTELIGENCIA****II. HABILIDAD VERBAL, NUMÉRICA Y CÁLCULO ADMINISTRATIVO****III. PERSONALIDAD**

IV VELOCIDAD Y EXACTITUD

V. MEMORIA, SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES

Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUALITATIVO**Nivel 4****NOMBRE:****EDAD:****LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:****LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:****PUESTO AL QUE APLICA:****EVALUADO POR:****I INTELIGENCIA****II PERSONALIDAD****III RAZONAMIENTO MECÁNICO****IV VELOCIDAD, EXACTITUD Y MOTRICIDAD FINA**_____
Firma del Evaluador

INFORME INDIVIDUAL CUALITATIVO**Nivel 5****NOMBRE:****EDAD:****LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:****LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN:****EVALUADO POR:****I. INTELIGENCIA** _____**II. PERSONALIDAD**

_____**III. VELOCIDAD, EXACTITUD Y MOTRICIDAD FINA**

Firma del Evaluador

ANEXO E: COMPROBACION DE REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE:

FECHA:

Primera Referencia

Empresa	
Persona contactada	
Puesto desempeñado	
Cargo desempeñado por el candidato	
Tiempo laborado	
Calidad de trabajo	
Observaciones	

Segunda Referencia

Empresa	
Persona contactada	
Puesto desempeñado	
Cargo desempeñado por el candidato	
Tiempo laborado	
Calidad de trabajo	
Observaciones	

ANEXO F: ENTREVISTA PROFUNDA

DATOS GENERALES

Nombre: _____ Nombre usual: _____

Profesión: _____ Puesto solicitado: _____

Fecha de la entrevista: _____ Entrevistador: _____

I. SALUDO

- *Considere:* saludo, charla informal para establecer un rapport adecuado, indicar en qué fase del proceso se encuentra.
- *Observe:* Apariencia, porte, autoexpresión, presentación, características físicas, confianza en sí mismo, educación mostrada, inteligencia aparente, personalidad, forma de reacción y conducta no-verbal.

II. INTRODUCCION

En esta parte se debe proporcionar al entrevistado información general y lo que se hará durante la entrevista.

Se sugiere:

La primera entrevista que le realizó la persona encargada de selección y reclutamiento solo fue para tener datos generales de usted. En esta oportunidad deseo conocer un poco más de usted. Necesito obtener información acerca de su educación, trabajos que ha desempeñado, otras experiencias importantes, datos familiares, intereses y todo lo que Usted quiera comunicarme.

III. ESTUDIOS

- *Considere:* Escuela primaria, secundaria, diversificado, Universidad, cursos libres y otros.
- *Busque:* Relevancia en los estudios, suficiencia en los estudios, capacidades intelectuales, amplitud y profundidad de conocimientos, nivel de logro motivación, intereses, reacción a la autoridad, liderazgo y trabajo en grupo.

Para comenzar quiero que me cuente sobre sus estudios:

1. ¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podría ayudar en la posición que ha solicitado?
(Lugar, tiempo, duración, título obtenido)
2. ¿Qué calificaciones obtenía es sus materias favoritas y en las que poco le gustaban?
3. ¿Sus calificaciones eran mayores, menores o equivalentes al esfuerzo que realizaba?
4. ¿Qué lo motivó a escoger esta carrera? ¿Y qué es lo que más le agrada de ésta?
5. ¿Qué se le dificultaba más en sus estudios? ¿Cómo resolvía estos problemas?
6. ¿Cuáles fueron, en su opinión, los logros principales en sus estudios?
7. ¿Participaba en algún tipo de actividad extraescolar? ¿Qué tipo?
8. ¿Cómo era su relación con sus compañeros y con sus maestros? ¿Era popular? ¿Por qué?
9. ¿Solía estudiar mucho durante su tiempo libre? ¿Cuánto tiempo aproximadamente?
10. Si tuviera la oportunidad de volver a estudiar ¿Qué cosas haría de manera distinta? ¿Por qué?
11. ¿En que forma lo prepararon sus estudios para el mundo real?
12. ¿Trabajó y estudió simultáneamente? ¿Qué consejo le daría usted a una persona que quiere estudiar y trabajar simultáneamente?
13. ¿Ha recibido otros cursos? ¿De qué tipo? ¿Dónde?

IV. EXPERIENCIA LABORAL

- ➔ *Considere:* Trabajos temporales, fijos, de medio tiempo y tiempo completo. Puestos desempeñados, lugar, motivos de retiro, tipo de trabajo, habilidades requeridas, atribuciones.
 - ➔ *Busque:* relevancia en el trabajo, suficiencia en el trabajo, habilidades y competencias, adaptabilidad, motivaciones, relaciones interpersonales, liderazgo, crecimiento, capacitaciones, antecedentes salariales.
1. ¿Trabaja actualmente? En caso afirmativo describa su trabajo actual. ¿Por qué desea retirarse de dicha empresa?
 2. Si no trabaja, ¿Hace cuánto tiempo está sin trabajo? ¿Qué dificultades ha tenido para encontrar un nuevo empleo?
 3. ¿Qué aspectos le gustan más de su trabajo actual? ¿Y qué cosas le disgustan?
 4. ¿Cuáles han sido sus logros principales en esa empresa? ¿Cómo los logró?
 5. ¿Podría mencionarme un problema que le fue difícil de afrontar? ¿Cómo lo resolvió?
 6. ¿Cómo procede usted cuando toma decisiones?

7. ¿Qué es lo que más lo motiva respecto a su trabajo? ¿Por qué?
8. ¿Cuánto gana actualmente? ¿Qué aumentos ha obtenido en esa empresa?
9. ¿En qué se diferencia su empleo actual del que tenía antes?
10. Describa su trabajo anterior. (Empresa, jefe inmediato, cargo, tipo de trabajo, tiempo laborado, motivo de retiro)
11. Y respecto al empleo anterior a éste? ¿Podría describirlo?
12. ¿Qué busca usted en una empresa?
13. ¿Qué metas inmediatas y a largo plazo se ha fijado en su carrera?
14. ¿Qué tipo de puesto le gustaría desempeñar en unos 5 o 10 años?
15. ¿Hay algo más que yo debiera saber acerca de sus antecedentes y preparación, que me ayude a tomar una decisión?

V. VIDA FAMILIAR

→ *Considere:* Familia, hogar, educación, disciplina, costumbres, actividades individuales y de grupo, vecindario y comunidad.

→ *Busque:* Nivel socioeconómico, ejemplos parentales, actitudes hacia el logro, trabajos y personas, ajuste emocional y social, valores y metas básicas, autocrítica.

1. ¿Qué ocupación tiene o tenía su padre? ¿Y su madre?
2. Describa los intereses de sus padres.
3. ¿Cómo describiría usted el carácter o personalidad de su padre? ¿Y de su madre?
4. ¿Tiene hermanos? ¿Cuántos? ¿Edades? ¿Ocupaciones? ¿Personalidades? ¿Con quién se lleva mejor?
5. ¿Qué cree que esperan sus padres de usted? ¿Cree que los puede complacer? ¿Cómo?
6. ¿Quién de sus padres era más estricto? ¿Con quién de ellos se lleva mejor?
7. ¿De qué manera influyó su padre en el desarrollo de usted? ¿Y su madre?
8. ¿Qué rasgos o características heredó de sus padres?
9. ¿Qué aspecto de su ambiente familiar de la niñez le gustaría cambiar?
10. ¿Qué persona ha tenido mayor impacto o influencia en su vida? ¿Por qué?
11. ¿Está casad@? ¿Hace cuánto tiempo? ¿Cómo es su espos@?
12. ¿Tiene hijos? (Edades, características y ocupaciones de cada uno)
13. Describame su hogar.

14. Si es solter@, ¿tiene novi@? ¿Tiene planes de boda? Comente un poco de sus noviazgos anteriores.

VI. INTERESES ACTUALES

- ➔ *Considere:* intereses y pasatiempos especiales, acontecimientos cívicos, condiciones de vida, finanzas, salud y energía, preferencias geográficas.
- ➔ *Busque:* Vitalidad, manejo de tiempo, energía y dinero, madurez y juicio, desarrollo intelectual, amplitud cultural, diversidad de intereses, intereses sociales, liderazgo, valores y metas, factores situacionales.

1. ¿Qué cosas le gusta hacer en su tiempo libre?
2. ¿Practica algún deporte?
3. ¿Qué hace los fines de semana?
4. ¿Prefiere trabajar al aire libre o en una oficina?
5. ¿Padece de alguna enfermedad? ¿Qué enfermedades ha padecido?
6. ¿Ha estado suspendido en los últimos 3 años? ¿Por qué razón?
7. ¿Le gusta viajar? ¿Por qué?

VII. AUTOEVALUACION

- ➔ *Considere:* Percepción de sí mismo, de sus logros, su esfuerzo, relaciones personales.
- ➔ *Busque:* Autoestima, confianza en sí mismo, conocimiento personal, aceptación de limitaciones, motivación intrínseca, deseo de superación.

1. ¿Qué es lo que más le gusta de sí mismo?
2. ¿Qué es lo que menos le gusta de usted?
3. ¿Cómo cree que lo perciben los demás?
4. ¿Cuál es su mayor temor?
5. ¿Cómo reacciona ante mucha presión?
6. ¿Qué es lo que más le gusta?
7. ¿Qué le disgusta sobre manera?
8. ¿Qué cambiaría en usted?

9. ¿Qué cambiaría en las personas que le rodean?
10. ¿Cuál es su mayor aspiración?

VII OTROS

- *Considere:* disponibilidad de trabajo, horario, viajes y salario.
 - *Busque:* compromisos que no le permitan cumplir con las disposiciones de trabajo.
1. ¿Estaría usted en la disposición de viajar?
 2. ¿Podría trabajar en el campo por un período de 14 días y posteriormente descansar 14 días?
 3. ¿Estaría en disposición de laborar horas extra o fines de semana en caso de ser necesario?
 4. ¿Cuál es su pretensión salarial?

VIII. TERMINACION

- *Considere:* Dudas del candidato, contactos posteriores, pasos a seguir.
 - *Busque:* Aclarar datos ambiguos y determinar la fecha y hora de evaluación.
- Antes de terminar, quisiera saber si tiene alguna duda sobre la empresa, la plaza, los horarios, etc. (Dar tiempo para preguntar)

Gracias por su tiempo y colaboración, estaremos en contacto con usted.

Al terminar la entrevista es necesario que se escriba un pequeño resumen de la entrevista para evitar olvidar datos importantes para el proceso o para las siguientes selecciones.

ANEXO G: ENTREVISTA TECNICA

DATOS GENERALES

Nombre: _____ Nombre usual: _____

Profesión: _____ Puesto solicitado: _____

Fecha de la entrevista: _____ Entrevistador: _____

- *Considere:* Trabajos anteriores, habilidades obtenidas, estabilidad laboral, relaciones personales y laborales.
- *Busque:* habilidades para el puesto, experiencia en puestos semejantes, conocimientos, relaciones interpersonales y laborales.

Preguntas sugeridas:

1. Describa sus estudios en el área de _____. (El campo a que pertenece el empleo vacante)
2. Describa su empleo anterior. (Empresa, tiempo laborado, tipo de trabajo, capacitación y habilidades requeridas)
3. ¿Qué aspecto de trabajo le parecieron más estimulantes y satisfactorios?
4. Describame cómo era la relación con sus compañeros de trabajo y con su jefe inmediato.
5. ¿Podría mencionarme algún momento especial que compartió con ellos?
6. ¿Qué trabajo se le dificultaba más en su empleo anterior?
7. ¿Qué es lo que espera de un empleo?
8. ¿Cuáles son sus mejores habilidades y destrezas?
9. ¿Qué áreas necesita mejorar?
10. ¿Qué entrenamiento o experiencia podría necesitar?
11. Describa una situación en su último empleo en que hubo presión. ¿Cómo la manejó usted?
12. ¿Qué es para usted un gerente ideal? ¿Un subalterno ideal? ¿Y un compañero ideal?
13. ¿Cómo administra su tiempo?
14. ¿Qué aprendió en cada uno de sus empleos anteriores?
15. En este oficio se necesita habilidad para _____. ¿Qué experiencia tiene usted en ello?
16. ¿Qué espera del futuro?
17. ¿Tiene alguna duda sobre la empresa, plaza, procedimientos, etc?

ANEXO H: FLUJograma

