



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

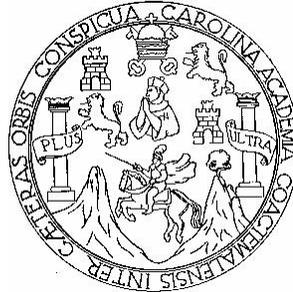
**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
RECURSO HUMANO, PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN UNA
ORGANIZACIÓN DE SERVICIO**

Klaus Iván Hengstenberg Winter

Asesorado por el Ing. Byron Chocooj Barrientos

Guatemala, noviembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**“DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE RECURSO HUMANO, PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE UNA
ORGANIZACIÓN DE SERVICIO”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
POR:

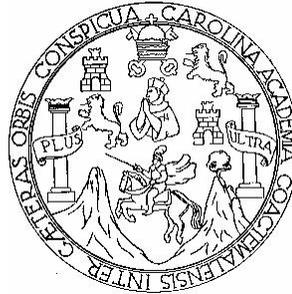
KLAUS IVÁN HENGSTENBERG WINTER

ASESORADO POR EL ING. BYRON CHOCOOJ BARRIENTOS
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia Garcia Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRÁCTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Alba Maritza Guerrero
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
EXAMINADOR	Ing. José Luís Valdeavellano
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**“DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE RECURSO HUMANO, PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE UNA
ORGANIZACIÓN DE SERVICIO”,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, el 4 de agosto de 2006.

Klaus Iván Hengstenberg Winter



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSO HUMANO PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO**, presentado por el estudiante universitario Klaus Iván Hengstenberg Winter, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2006.



/mgp

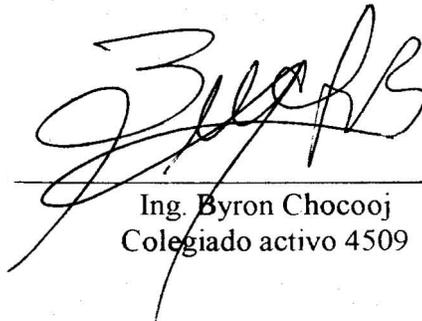
Guatemala, Agosto de 2,006

Señor Director
Escuela Mecánica Industrial
Ing. José Francisco Gómez Rivera
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director:

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación titulado "DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSO HUMANO PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO", del estudiante Klaus Iván Hengstenberg Winter, que se identifica con el No. De came 1998-10767, trabajo de graduación que encuentro satisfactorio.

Atentamente,



Ing. Byron Chocooj
Colegiado activo 4509

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSO HUMANO PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO**, presentada por el estudiante universitario **Klaus Iván Hengstenberg Winter**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Augusto Akú Castillo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

César Akú Castillo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 4,073

Guatemala octubre de 2006

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

MIS PADRES

Carlos Hengstenberg Stubbs
Dora Winter de Hengstenberg

MIS HERMANOS

Larissa, Alexis y Helga

MI HIJA

Mishelle Hengstenberg

MIS ABUELOS

Dorotea Winter (Q.E.P.D.)
Cecilia Stubbs de Hengstenberg (Q.E.P.D.)
EDUARDO HENGSTENBERG (Q.E.P.D.)

AGRADECIMIENTOS A:

A DIOS

Por iluminar mi camino.

A MIS PADRES

Por su amor y apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS:

Por su cariño y apoyo.

A MI HIJA:

Por ser mi inspiracion.

A MI ABUELA:

Dorotea Winter, por sus sabios consejos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa.....	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Visión.....	2
1.1.3 Misión.....	3
1.1.4 Valores.....	3
1.1.5 Organigrama.....	4
1.1.6 Organización.....	5
1.1.7 Cultura organizacional.....	6
1.1.8 Diseño de puestos.....	6
1.2 Administración del recurso humano.....	8
1.2.1 Personal administrativo.....	9
1.2.2 Personal de campo.....	10

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Funciones de la organización.....	11
2.2 Características del servicio.....	11
2.3 Análisis de cargos.....	12

2.3.1 Personal administrativo.....	12
2.3.2 Personal de campo	16
2.4 Formas de dotación de personal utilizadas actualmente	20
2.5 Comportamiento organizacional	21
2.6 Evaluación y promoción actual	22
2.7 Remuneración actual.....	22
2.7.1 Contratación.....	23
2.7.2 Sueldos y salarios	24
2.7.3 Prestaciones	24
2.8 Orientación.....	26
2.9 Capacitación	28
2.10 Desarrollo.....	32

3. PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO

3.1 Aspectos importantes del programa de reclutamiento y selección de personal	35
3.1.1 Planeación	36
3.1.2 Necesidad de recursos	37
3.1.3 Entorno de reclutamiento	38
3.1.4 Políticas de la organización	38
3.2 Programa de promoción sobre vacantes	39
3.2.1 Políticas y principios.....	40
3.2.2 Parámetros para selección	41
3.2.3 Planes de recursos humanos.....	42
3.3 Análisis y descripción de puestos	43
3.3.1 Especificación	44
3.3.2 Perfil del puesto	45
3.3.3 Descripción genérica.....	46
3.3.4 Requerimiento.....	47

3.3.5 Identificación	48
3.4 Integración del personal.....	49
3.4.1 Desarrollo.....	49
3.4.2 Evaluación	50

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Reclutamiento de personal	53
4.1.1 Fuentes externas	54
4.1.2 Fuente interna.....	55
4.1.3 Método externo	58
4.1.4 Método interno	63
4.2 Proceso de selección.....	64
4.2.1 Solicitud de empleo.....	65
4.2.2 Entrevista	68
4.2.3 Pruebas psicológicas	75
4.2.3.1 Personalidad	77
4.2.3.2 Inteligencia.....	78
4.2.3.3 Interés	80
4.2.3.4 Rendimiento.....	82
4.2.3.5 Aptitud.....	82
4.2.4 Entrevista final	83
4.2.5 Examen médico	84
4.2.6 Decisión final.....	84

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Perspectiva del recurso humano.....	87
---	----

5.2 Auditoría de recursos humanos	88
5.2.1 Auditoría de calidad	89
5.3 Mejoramiento continuo	90
5.4 Seguimiento	92
5.5 Evaluación y control.....	92
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama de la organización	4
2. Flujograma del proceso de selección de personal.....	85
3. Diagrama de un sistema de control	93

GLOSARIO

Administración por objetivos:	Técnica administrativa en la cual el supervisor y el empleado, determinan juntos cuáles son las metas que desean alcanzar.
Auditoría de personal:	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal, que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Comunicación:	Transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.
Capacitación:	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.
Comportamiento organizacional:	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad,

políticas, prácticas, logros y fracasos, entre otros.

Condiciones de trabajo:

Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.

Compensación:

Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo.

Desempeño:

Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, y ejercerlo.

Diagrama:

Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades dentro de un proceso.

Desarrollo:

Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.

Desarrollo organizacional:

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.

Estrategia:	Es un proceso regulable y un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
Evaluación del desempeño:	Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
Globalización:	Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
Inducción del personal:	Proceso mediante el cual se logra que el individuo se integre, en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas, para el inicio de una nueva situación.
Planeación estratégica:	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.
Productividad:	Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y

servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.

Planeación de recursos humanos: Estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos, en una organización determinada.

Planeación de la carrera profesional: Proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios para lograr las metas profesionales.

Pago por desempeño: Sistema de retribución mediante el cual se paga a los empleados por unidad producida.

Rotación de personal: Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo, para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Reclutamiento de personal: Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Valuación de puestos:

Procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.

RESUMEN

El proceso de reclutamiento y selección de personal es de mucha importancia para las organizaciones, la cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos para ocupar un puesto. De esta manera, se determina la posibilidad de contratar al personal idóneo para cumplir eficazmente los objetivos organizacionales.

Este proceso debe implicar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien, el Departamento de Recursos Humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

La función del administrador de recursos humanos, consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecúe a las necesidades generales de la organización. En particular, la selección de personal requiere de objetividad, de un procedimiento definido que garantice que la información recabada tenga éxito en la nueva incorporación.

El proceso de selección depende de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Los desafíos esenciales que consisten en seleccionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. Durante el proceso de selección, se somete a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra.

En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos para trabajadores calificados o semicalificados y en entrevistas, para los puestos con orientación gerencial, o bien mezcla de ambas técnicas.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar e implementar un programa de reclutamiento y selección de recurso humano, que permita llevar a cabo una adecuada administración del sistema, en una organización de servicio.

ESPECÍFICOS

1. Evaluar la situación actual del sistema administrativo y de recursos humanos de la organización, para verificar sus debilidades en este aspecto.
2. Implementar el programa de reclutamiento y selección del recurso humano para el sistema administrativo, para mejorar el servicio prestado, en base a la capacidad del personal.
3. Orientar a la organización para desarrollar acciones, optimizando las funciones del recurso humano y la productividad.
4. Proponer políticas administrativas de planeación para mejorar el reclutamiento y selección de personal.
5. Optimizar el desarrollo de las funciones del sistema administrativo y de recurso humano.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación tiene como finalidad proponer un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano, éste es de gran importancia para la organización, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades.

El proceso de reclutamiento y selección del recurso humano depende de un análisis y diseño de puestos y funciones. Los desafíos esenciales consisten en seleccionar el recurso humano idóneo para el sistema administrativo de la organización. Durante el proceso de reclutamiento y selección se somete a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial.

El proceso de reclutamiento y selección del recurso humano, se apoya en herramientas administrativas para conocer las habilidades y conocimientos. El reto es adaptarse a los cambios constantes del entorno, como son los avances tecnológicos y competitivos.

El sistema de recursos humanos es un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales, proporcionándole y administrando el personal de apoyo para el cumplimiento de las políticas y objetivos; mismos que mantienen la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización.

Dada la importancia de este valioso recurso, nace la idea del **“Desarrollo de un programa de reclutamiento y selección de recurso humano, para el sistema administrativo en una organización de servicio”**,

de esta forma se busca el mejoramiento de la productividad, el desempeño y el comportamiento humano en el trabajo, por medio de la aplicación de conceptos y técnicas.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa

La organización de servicio educativo tecnológico está apegada al Decreto número 02-2003, capítulo III y artículo 10, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo la cual se encuentra inscrita en el Registro Civil de la municipalidad de Cobán, Alta Verapaz, en el Acta número 54-2005 folios 464 al 479 del libro número 16 de personas jurídicas.

La Constitución Política de la República de Guatemala reconoce el derecho de libre asociación, así como el propósito de financiar programas de desarrollo económico y social que realizan las organizaciones no lucrativas reconocidas legalmente en el país.

Los Acuerdos de Paz reconocen la necesidad de involucrar a todos los actores sociales e institucionales, las Organizaciones No Gubernamentales, que en el espacio local cuentan con especialidades y capacidad para contribuir en la atención del desarrollo económico y social del país sin fines de lucro.

1.1.1 Historia

En el año 2005 un grupo de guatemaltecos comprometidos con la realidad educativa del país, se reunieron y decidieron constituir una Asociación enfocada a la Educación Tecnológica del Departamento de Alta Verapaz para

iniciar, posteriormente, extenderse a los departamentos de la República de Guatemala.

La Asociación es una entidad privada, no lucrativa, apolítica, cultural, educativa, técnica y científica que promueve la tecnología informática y comunicación aplicada al desarrollo integral de los niños y niñas del nivel primario oficial. Con la implementación de este proyecto se busca:

- a. Mejorar la capacidad educativa de los docentes con nuevas tecnologías educativas.
- b. Capacitar a los alumnos del nivel primario en informática educativa, para aplicarla en proyectos educativos que fortalezcan sus conocimientos científicos aprovechando los contenidos curriculares, que fomenten la unidad y la identidad nacional.
- c. Habilitar centros de tecnología con computadoras en cada una de las escuelas para el uso de los docentes, los estudiantes y la comunidad.
- d. Utilizar este equipo como herramienta para que los alumnos aprendan su uso al nivel adecuado para su edad y lo utilicen con programas educativos y herramientas de productividad.

1.1.2 Visión

“Ser la organización que fomenta y desarrolla la cultura tecnológica, de información y comunicación, a través de la incorporación de la tecnología y software educativo en las escuelas del nivel primario, beneficiando a las niñas y

niños, preparándolos para su inserción en la vida productiva en un mundo globalizado y ser personas de éxito”.

1.1.3 Misión

“Reducir la brecha tecnológica, mediante la incorporación de la tecnología educativa, como un medio, para el desarrollo de proyectos relacionados con el currículo y fomentar habilidades intelectuales y científicas, mejorando la calidad de la educación de las niñas y niños del nivel primario”.

1.1.4 Valores

Los valores de la organización de servicios educativos tecnológicos son los siguientes:

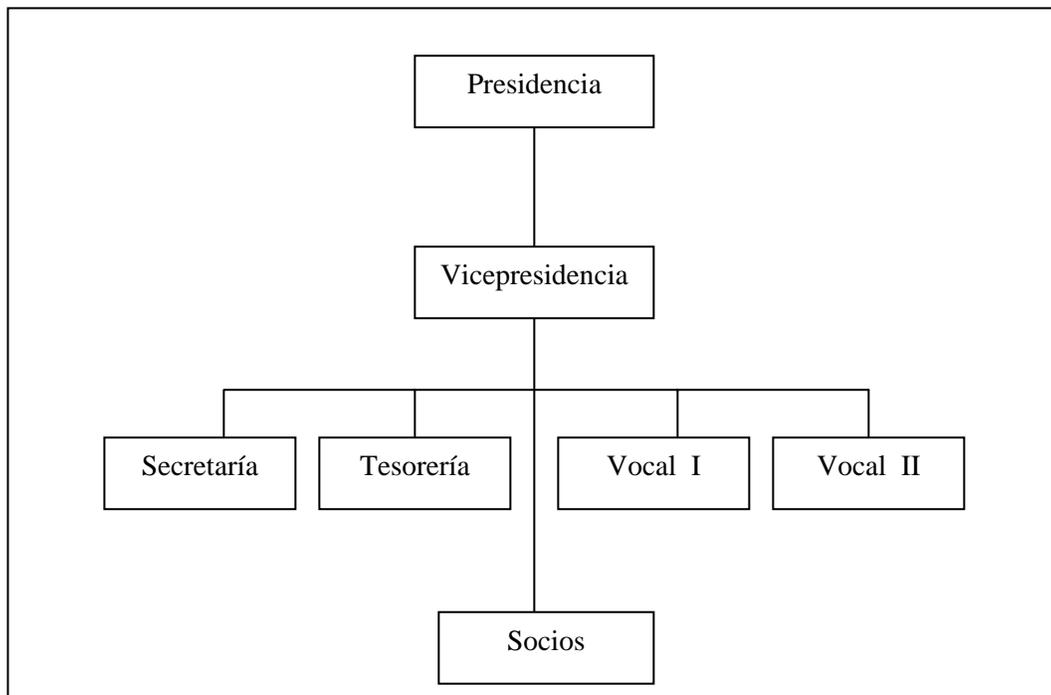
- a. **Excelencia:** Trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación.
- b. **Cumplimiento:** Trabajadores íntegros en la realización de sus tareas.
- c. **Disciplina:** Responsables en el cumplimiento de las normas internas.
- d. **Trabajo en equipo:** Empleados que busquen los objetivos con sinergia.
- e. **Honradez:** Trabajadores íntegros en su conducta.
- f. **Competitividad:** Estar comprometidos, con el desempeño y lograr el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de las actividades.

- g. **Lealtad:** La gente es visionaria, exigente consigo misma y comprometida con los esfuerzos estratégicos de la organización. Crean y promueven el cambio para el bienestar de la organización y proceden conforme a él. Unificando esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos.

1.1.5 Organigrama

El organigrama de la organización está dirigido por la presidencia seguidamente por la vicepresidencia; así como los departamentos de secretaría, tesorería, vocal primero, vocal segundo y finalmente los socios. En la figura uno se describe el organigrama.

Figura 1. Organigrama de la organización



FUENTE: Archivo organización

1.1.6 Organización

La organización está integrada por siete personas y está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad y comunicación y coordinar el trabajo.

La organización ha tomado en cuenta tres factores que son:

- a. Identificación de las actividades
- b. Agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- c. Asignación de cada agrupamiento a una autoridad necesaria

La organización tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos humanos idóneos para los diferentes departamentos y/o áreas, además de velar para que se propicien las condiciones que permitan el mejor desempeño de los mismos, brindar una atención que satisfaga las necesidades de los clientes, garantizar el servicio demandado por los usuarios. La organización educativa se ha comprometido a:

- a. Proporcionar y facilitar el servicio sin discriminación alguna.
- b. Facilitar la educación a sus trabajadores.
- c. Promover la superación económica, social y cultural de los empleados.
- d. Declarar de interés nacional el apoyo a los sectores necesitados, proyectándose socialmente.

La función administrativa de la organización es determinar y agrupar las actividades que realiza asignando responsabilidades administrativas.

1.1.7 Cultura organizacional

La cultura de la organización está establecida por la forma de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de la organización, como se describió en los valores, es una organización con principios de servicio y responsabilidad. La estrategia de la junta directiva de la organización es mantener esta cultura como una filosofía y cumplir con los objetivos organizacionales.

La cultura de la organización es distinguida por la tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano y tradiciones en donde las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros evidencian sus deseos de ayudar al desarrollo de enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones organizacionales.

1.1.8 Diseño de puestos

Para la implementación de proyectos la organización ha considerado un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales y a través de su equipo de trabajo toma los siguientes criterios para el diseño de puestos:

- a. Autonomía: Que el trabajador goce de autonomía, eso lo hace ser responsable por la labor desempeñada. Esto implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumentar la responsabilidad individual y la posibilidad de elevar su autoestima.
- b. Variedad: El uso de diferentes habilidades y conocimientos con el fin de evitar la rutina, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

- c. Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor: Permitir que el empleado se identifique con su tarea. Para que él experimente sentido de responsabilidad y muestre satisfacción por los resultados obtenidos.
- d. Retroalimentación: Informar al empleado sobre el desempeño, a efecto de mejorar su actuación.

Para el diseño de puestos se deben tener claros los objetivos, los insumos y principalmente procedimientos con el objeto de producir un servicio de calidad, los métodos que la organización ha usado para el diseño de puestos son los siguientes:

- a. Identificación de puestos: Se hace una investigación directa con los empleados, supervisores.
- b. Desarrollo del cuestionario: Se Identifican las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- c. Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: Se describen los requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
- d. Niveles de desempeño: Con el apoyo del supervisor se determina los niveles de rendimiento
- e. Entrevistas: Permiten brindar información relevante de los trabajadores, y/o candidatos basándose en el cuestionario.

Después de este análisis se procede al diseño de puestos, integrando los criterios recopilados por las personas encargadas, de manera que el puesto cumpla con los requerimientos.

1.2 Administración del recurso humano

La administración del recurso humano, es necesaria para que la organización funcione. Esto constituye una ventaja competitiva pues esto es una tarea de todos y para todos.

Todos estos factores indican la necesidad de tener en cuenta temas relativos al personal desde una perspectiva más proactiva y estratégica. Esta perspectiva está definida por principios organizacionales. Los principios que se han considerados son los siguientes:

- a. Énfasis en la importancia de los recursos humanos: porque son una fuente de ventaja competitiva.
- b. Perspectiva a largo plazo: el objetivo es maximizar su contribución a la organización y minimizar costos de operación.
- c. Papel crítico de los directivos de línea: La administración de recursos humanos es responsabilidad de todos los directivos.
- d. Conexión con la eficiencia organizativa: debe incrementar el valor y la imagen de la organización.

1.2.1 Personal administrativo

El personal administrativo de la organización es dirigido por el director del proyecto los cuales está compuesto por el personal siguiente:

- a. Asistente
- b. Tesorero
- c. Persona de servicios

La administración del talento humano en una de las tareas fundamentales del director pues ha mantenido un clima organizacional agradable con el fin de mantener una comunicación adecuada.

El propósito de esta administración es dotar al equipo de trabajo las habilidades y conocimientos en materia de proyectos de servicios, esto permitirá enfrentar con éxito los problemas de gestión más comunes que ocurren en la organización. Para la administración del personal administrativo se ha requerido de los siguientes criterios:

- a. Conocer la forma en que interviene la función de recurso humano en la estrategia general de la organización y el proceso integral de administración del recurso humano.
- b. Estudiar las técnicas de desarrollo humano más importantes como son la selección y el reclutamiento de personal, la formación y el desarrollo de las personas, así como la manera en que se estructura un plan de vida y carrera.
- c. Evaluar puestos de trabajo, medir el rendimiento de las personas y conocer la estrategia general para afrontar una negociación.

- d. Conocer las técnicas para la dirección de equipos de trabajo y la dinámica de grupos.

La administración del recurso ha sido proactiva anticipándose a los problemas para tomar acciones correctivas.

1.2.2 Personal de campo

El personal de campo de la organización está integrado por tres personas que son:

- a. Técnico pedagógico
- b. Técnico en informática
- c. Instructor

Partiendo de la base que la administración de la organización debe planificarse para adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir resultados, la organización ha considerado criterios básicos para un modelo de gestión:

- a. Alinear el desarrollo de las personas con el objetivo estratégico de la organización.
- b. Determinar el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la organización.

2. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Funciones de la organización

La organización fue creada para apoyar la educación tecnológica de las escuelas primarias, instituciones estatales, privadas y a la sociedad en general. Las funciones principales son:

- a. Investigar, desarrollar y promocionar la cultura y tecnología
- b. Gestionar la cooperación técnica y financiera ante las organismos nacionales e internacionales para la ejecución de proyectos relacionados con el desarrollo integral sostenible
- c. Fortalecer la lingüística maya
- d. Hacer alianzas estratégicas con instituciones afines, tanto nacionales como internacionales
- e. Brindar servicios educativos, culturales, lingüísticos y tecnológicos
- f. Elaborar materiales educativos contextualizados
- g. Realizar investigaciones técnicas
- h. Brindar asesoría a instituciones gubernamentales y privadas
- i. Formar y capacitar recurso humano
- j. Priorizar el enfoque de género

2.2 Características del servicio

El servicio que brinda la organización es de carácter educativo y técnico que promueve la tecnología informática y comunicación aplicada al desarrollo integral de los niños, jóvenes y sociedad.

2.3 Análisis de cargos

Los cargos son analizados de acuerdo a los requerimientos de los puestos, para luego conocer las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que se espera del empleado.

El análisis de cargos representa la base de cualquier trabajo de la administración, pues permite ayudar al reclutamiento y selección de personal para los puestos, el entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño. La organización se basa en tres principios para el análisis de cargos que son:

- a. Planeamiento
- b. Preparación
- c. Ejecución

2.3.1 Personal administrativo

Los cargos del personal administrativo de la organización de servicio educativo tecnológico son los siguientes:

A. Director de proyecto: El director de proyecto tiene a su cargo las siguientes funciones administrativas:

- a. Atender los lineamientos generales de políticas y estrategias que sean indicados por la constitución de la organización.

- b. Gerenciar y administrar las actividades diarias de la organización realizando funciones de monitoreo, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos.
- c. Planificar las actividades propias y coordinación con otras instancias relacionadas con la organización.
- d. Coordinar con otras instituciones para proponer estrategias, planes y programas en materia de capacitación para el trabajo y productividad.
- e. Investigar dentro y fuera del país, avances en tecnologías de información y comunicación, e informática educativa, para ser implementados en los programas de enseñanza del país.
- f. Establecer y mantener relaciones con el sector empresarial que permita impulsar programas educativos en el área de informática, e innovación tecnológica, estableciendo alianzas estratégicas.
- g. Coordinar la elaboración de planes de trabajo trimestrales y presentar informes mensuales de avances a las autoridades fiscales.
- h. Realizar cualquier otra función que se considere relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- i. Coordinar con otras instituciones de gobierno y privadas, convenios de cooperación para la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario.

- j. Velar por el cumplimiento de las funciones y objetivos de la organización según acuerdo de su constitución.

B. Asistente de proyecto: El asistente de proyecto tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Velar por el correcto trámite de los asuntos que se presentan a consideración de la Dirección de proyectos
- b. Organiza y mantiene actualizados los archivos de la oficina
- c. Vela por el buen uso del equipo de oficina y reporta los desperfectos que se presenten
- d. Lleva registro sobre documentos recibidos de las diferentes entidades
- e. Atiende y anuncia a personas que concretaron cita con las autoridades
- f. Proporciona información para la cual está autorizada.
- g. Toma dictados en taquigrafía y posteriormente a computadora.
- h. Lleva agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de las autoridades y lo mantiene informado al respecto
- i. Vela por el abastecimiento apropiado y oportuno de materiales y útiles de oficina.

j. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.

k. Administra los archivos de la organización

l. Atiende al público vía telefónica y personalmente

C. Tesorero: Tiene a su cargo las siguientes funciones:

a. Velar por el correcto trámite de los asuntos fiscales

b. Organiza y mantiene actualizados las planillas del personal

c. Lleva registro sobre de compras y ventas de servicios

d. Lleva libro de inventario diario y mayor

e. Proporciona información para la cual está autorizado

f. Realiza balance general de los procesos de contabilidad

g. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.

D. Personal de servicio: Tiene a su cargo las siguientes funciones:

a. Velar por la limpieza y el orden de las oficinas de la organización

- b. Velar por la seguridad de las instalaciones
- c. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.

2.3.2 Personal de campo

El personal de campo está constituido por los puestos se describen a continuación:

A. Técnico pedagógico: Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Realizar investigaciones, estudios y análisis sobre estructuras administrativas, asignación de tareas, delimitación de funciones, sistemas y procedimientos y otros asuntos de similar naturaleza.
- b. Administrar los centros de tecnología educativa ubicados en los diferentes municipios del departamento.
- c. Verificar el cumplimiento del programa de estudios que llevan los Instructores.
- d. Asesorar y actualizar a los Instructores en los contenidos del programa de capacitación.
- e. Evaluar periódicamente en forma aleatoria a estudiantes del centro de tecnología para verificar el nivel de aprendizaje.

- f. Coordinar con la dirección de los establecimientos y docentes el desarrollo de proyectos educativos.
- g. Elaborar informes de procedimientos administrativos sobre las actividades realizadas y por realizar.
- h. Realiza actividades varias, asignadas por la dirección

B. Técnico en informática: Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Visitas periódicas a los centros de tecnología para realizar actividades de mantenimiento preventivo en el sistema de cómputo
- b. Atender al llamado inmediatamente cuando hayan desperfectos en los centros de tecnología.
- c. Realizar actividades de seguimiento de garantías con los proveedores, cuando se presenten fallas de los equipos
- d. Instalar y/o reinstalar programas que sean requeridos
- e. Capacitar a los instructores sobre fallas comunes de un centro de cómputo
- f. Reportar periódicamente a la dirección las actividades a su cargo
- g. Realizar cualquier otra actividad que sea asignado por su superior.

C. Instructor: Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Capacitar a los estudiantes a su cargo, en los contenidos establecidos en el programa para el curso de computación para el año electivo.
- b. Capacitar / Actualizar en herramientas de productividad y software educativo adicional a docentes del establecimiento, con aplicaciones orientadas a los cursos del currículo.
- c. Apoyar a los docentes del establecimiento en el desarrollo de proyectos educativos.
- d. Participar conjuntamente con docentes de las diversas asignaturas en la planificación de los cursos en el centro de tecnología.
- e. Mantener permanente vinculación con la dirección del establecimiento y docentes para realizar actividades conjuntas en proyectos de sostenibilidad.
- f. Evaluar periódicamente a los estudiantes a su cargo sobre los contenidos impartidos, reportando los resultados a:
 - i. Dirección del establecimiento
 - ii. Docentes de los grados evaluados
 - iii. Coordinación de proyectos
- g. Reportar periódicamente a la dirección del establecimiento y a la dirección de proyectos sobre las actividades a su cargo
- h. Reportar fallas en Hardware, Software y estado del mobiliario

- i. Velar por el cuidado y la seguridad de todos los recursos del centro de tecnología su cargo.
- j. Velar por el cumplimiento del reglamento de su centro de trabajo, el cual deberá divulgarse a todos los usuarios
- k. Realizar actividades periódicas de limpieza exterior de los equipos a su cargo
- l. Participar en eventos de capacitación programados por la dirección de proyectos
- m. Presentar a la dirección de proyectos un plan de trabajo semestral
- n. Presentar a la dirección de proyectos las metas alcanzadas.

Además el personal tiene a su cargo las siguientes responsabilidades

- a. Identificación y selección de escuelas de los municipios del área geográfica que cubre el proyecto
- b. Relación de compromiso con las juntas directivas
- c. Diseño de la administración y supervisión del proyecto
- d. Diseño de la remodelación de las condiciones físicas del local
- e. Diseño de especificaciones técnicas del equipo de cómputo

- f. Supervisión de obras y de instalaciones
- g. Desarrollo de recursos educativos para docentes y alumnos
- h. Apoyar a las junta directivas de las escuelas en el desarrollo de proyectos de sostenibilidad.

2.4 Formas de dotación de personal utilizadas actualmente

Para la dotación de personal se toma en cuenta el puesto en particular requiriendo habilidades y aptitudes de los candidatos que aplican para un cargo dentro de la organización.

Las condiciones externas influyen en gran medida en la dotación de personal. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia.

La forma de dotación de personal de la organización es a través del reclutamiento externo. Cuando se presenta un puesto vacante, es cubierto con personal identificado por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

La organización de servicio educativo tecnológico usa el reclutamiento externo para la dotación de personal por las siguientes razones:

- a. Incorporar nuevas experiencias a la organización. El ingreso de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes

enfoques. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras organizaciones.

- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal idóneo.
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal realizada por otras empresas o por los propios candidatos.
- d. Se obtiene resultados de desempeño a corto plazo.

Las políticas de promoción externa que la organización usa inciden en las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Carteles o avisos en la puerta de la organización
- b. Contactos con asociados gremiales
- c. Contactos con universidades
- d. Contacto con otras organizaciones que operan con los mismos objetivos
- e. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento entre otros.

2.5 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional refleja su naturaleza como una entidad de servicio a la sociedad, la conducta de los integrantes manifiesta una

organización con una estructura definida en donde los empleados nuevos asimilan la cultura como un modelo de vida laboral. El comportamiento es de responsabilidad, creencias y valores. Es una organización que tiene una visión de cumplir sus metas y objetivos.

El comportamiento organizacional ha permitido a los integrantes de la organización ciertas conductas. La participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

2.6 Evaluación y promoción actual

En lo que se refiere a evaluación y promoción, en el manual de la organización se encuentra un sistema adecuado, que permite evaluar el desempeño y promoción de los empleados. El método que se usa es el de "observación", en donde el inmediato superior participa en la puntuación que sobre el evaluado.

En cuanto a la promoción, se da de acuerdo a los méritos y capacidad, de los empleados, esta forma viene a motivar al empleado a seguir escalando en determinado tiempo.

2.7 Remuneración actual

La remuneración actual se efectúa por medio de depósito monetario de un banco del sistema, esta forma proporciona al trabajador seguridad. Además de la remuneración se tiene considerado los siguientes beneficios:

- a. Viáticos
- b. Depreciación de vehículo

2.7.1 Contratación

La contratación del personal se realiza en base al código de trabajo, en donde el trabajador goza de prestaciones de ley durante el tiempo que dura el contrato. Existen empleados con otro tipo de contrato que generalmente son para el nivel superior como: asesores y/o consultores, esta contratación se da por servicios profesionales en donde el trabajador no goza de prestaciones de ley.

La contratación se elabora con apego a la ley para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la organización. La duración del contrato es por tiempo indeterminado o determinado.

En el contrato de trabajo se establecen los siguientes:

- a. Obligaciones y derechos del trabajador
- b. Jornada laboral
- c. Puesto
- d. Funciones
- e. Salario mínimo
- f. Bonificación
- g. Prestaciones laborales
- h. Indemnización
- i. Vigencia del contrato

j. Otros

2.7.2 Sueldos y salarios

Los sueldos y salarios, que otorga la organización, constituyen las medianas ofertas respecto al mercado. Es por ello que existe conformidad entre el personal, pues, los salarios de los trabajadores se encuentran relativamente en el sueldo promedio que los del personal de las empresas privadas, por esta razón el personal da sus mayores esfuerzos y se siente motivado. Los sueldos mensuales se encuentran en los siguientes rangos:

- a. Director de proyecto: Q8,000.00
- b. Técnico pedagógico: Q3500.00
- c. Técnico en informática: Q2500.00
- d. Asistente administrativa: Q1800.00
- e. Tesorero: Q1,800.00
- f. Instructor: Q1600.00
- g. Personal de servicio: Q1500.00

2.7.3 Prestaciones

El plan de prestaciones es favorable para los trabajadores, ya que existe la indemnización y prestaciones laborales al momento de finalizar el contrato. Las relaciones entre trabajadores y la organización están reguladas tanto por la

Constitución Política de la República, en cuyo artículo 102, se establecen las prestaciones laborales mínimas. Asimismo en el Código de Trabajo, que desarrolla en forma más extensa los preceptos constitucionales.

La relación trabajador patrono es tutelar, esto quiere decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas que el patrono debe cumplir obligatoriamente.

Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador esta bajo las ordenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito no obstante debe ser obligatorio.

A. Bono 14

La bonificación anual o bono 14, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Es pagado en el mes de julio de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año se paga en forma proporcional.

B. Aguinaldo

Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Es pagado en el mes de diciembre de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año se paga en forma proporcional.

C. Vacaciones

Todo trabajador después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, debe otorgar un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles. En el momento en que inicia las vacaciones se extiende una constancia del goce de las mismos. Las vacaciones no son compensables en dinero, solo para efectos del cálculo de la indemnización.

2.8 Orientación

La orientación de personal en la organización es realizada por el trabajador más antiguo y/o dependiendo del área de trabajo; se realiza una planificación de actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al culminar el programa de inducción, el trabajador llena un formato para dar opiniones acerca del proceso realizado.

Todo el personal que ingresa a la organización recibe inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización, de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo. La orientación de personal se lleva a cabo en dos dimensiones:

- A. Inducción a la organización y su contenido:
 - a. Palabras de bienvenida
 - b. Historia de la organización
 - c. Misión
 - d. Valores
 - e. Visión

- f. Estructura organizativa
- g. Teoría de la organización
- h. Descripción de instalaciones
- i. Objetivo general
- j. Políticas generales
- k. Tipo de servicios
- l. Planes de desarrollo
- m. Contribución a la sociedad

B. Inducción:

- a. Información de aspectos de recursos humanos.
- b. Manuales de operación
- c. Instructivos
- d. Sobre su trabajo
- e. Fecha de inicio de labores
- f. Localización de su área de trabajo
- g. Horario laboral
- h. Beneficios socioeconómicos
- i. Normas de conducta

El proceso de orientación ayuda al empleado a familiarizarse con la organización y con el puesto. El trato amable que se le da al empleado desde su llegada ha hecho que se sienta cómodo y seguro. De acuerdo a los principios de la organización ha tomado la orientación de personal porque se obtiene las siguientes ventajas:

- a. Alienta el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización
- b. Crea conciencia respecto a la magnitud de las operaciones de la organización.

- c. Disminuye la ansiedad que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambios a nivel de toda la organización.
- d. Aclara los parámetros que se emplean en la organización para medir el desempeño.
- e. Establece que la responsabilidad de lograr desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la organización como a cada uno de sus integrantes.

2.9 Capacitación

La capacitación es uno de los temas de importancia en la organización de servicio educativo tecnológico, la cual está consciente de la respuesta a una necesidad de las comunidades laborales.

La capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes de personal ha beneficiado a todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo a través de procesos de enseñanza-aprendizaje.

La capacitación como impulso de la modernización de la gestión de la organización se traduce en que, a través de sus trabajadores brinden un mejor servicio y una mejor atención. Las Políticas de capacitación de la organización de servicio educativo tecnológico fueron agrupadas en torno a los aspectos considerados como relevantes que a continuación se describen:

A. Deben ser el reflejo de la misión y los objetivos estratégicos del servicio

Los planes y programas de capacitación dependen y están determinados por la política de recursos humanos y ésta a su vez se basa en las políticas y los objetivos estratégicos. El sistema de capacitación responde a las metas fijadas por la organización y los programas reflejan las necesidades y prioridades para un periodo determinado. Estas necesidades se refieren por igual a las necesidades de capacitación.

B. Debe estar basada en el marco de la planificación

La capacitación funciona a través de un sistema coherente en que se encuentren presentes cada una de las etapas lógicas comunes a la planificación, vale decir, diagnóstico y detección de necesidades, planificación, ejecución, control y supervisión, evaluación y seguimiento. Estas etapas están claramente establecidas y sujetas a su propia metodología, procedimientos e instrumentos de medición.

C. Debe corresponder a la función del empleado.

La pertinencia de la capacitación ha sido fundamental, ya que por tratarse de una capacitación de carácter laboral, está relacionada en primer lugar con la función que desempeña la persona o constituir un apoyo y complemento para mejorar el desempeño.

D. debe estar orientada a la descentralización y a la desconcentración

La capacitación además de crear conciencia acerca de la necesidad de descentralizar la administración, debe propender a la efectiva descentralización y desconcentración de sus funciones, de tal forma que los distintos procesos de capacitación: detección de necesidades, organización, ejecución, evaluación, entre otros se realicen en los lugares de origen.

E. Debe ser continuo e integral

El personal debe acceder a ella permanentemente y cada vez que la requieran. Su carácter integrador se expresa, en que aparte de buscar el mejoramiento del desempeño también debe apoyar el desarrollo individual y del grupo, preocuparse de los aspectos valóricos, de las expectativas personales y de la seguridad y satisfacción en el trabajo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

F. Deber ser como agente de cambio

La capacitación, como agente de cambio, debe promover cambios de conducta en las personas, y por sobre todo, cambios organizacionales y transformaciones en la cultura organizacional. De hecho, debe adelantarse y preparar a los individuos y a la organización para que se adapten y enfrenten de la mejor forma las futuras innovaciones culturales, económicas y tecnológicas.

G. Es una forma de invertir en los empleados

Las acciones de capacitación, deben ser consideradas como proyectos de inversión en capital humano, los cuales tienen que ser evaluados y

administrados como cualquier otro proyecto, dentro de un plan estratégico de la organización. De ahí, que deben definirse no sólo sus costos sino que también los beneficios concretos y la rentabilidad de la inversión, según los resultados observables y medibles.

H. Optimización de los recursos

La capacitación debe contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los objetivos. El uso de estos recursos se debe optimizar, de acuerdo a las prioridades y contratando aquellas ofertas que más convengan al servicio, por su precio y calidad. Como los aportes asignados a capacitación no siempre alcanzan a cubrir todas las necesidades, y ciertos programas extraordinarios no son permanentes, se debe emprender iniciativas de autofinanciamiento, parciales y voluntarias, que contribuyan a aumentar el desarrollo del personal.

La capacitación es una respuesta a necesidades de desempeño y desarrollo y a objetivos organizacionales por lo tanto, no es un beneficio, reconocimiento o incentivo.

En la organización se asigna un rubro para el financiamiento del plan de capacitación cada año. Se define el uso específico de los recursos de capacitación en base a los planes anuales de trabajo. Esto permitirá dar seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación definidos para cada año y generar sus propios indicadores.

METODO DE CAPACITACIÓN

El método de capacitación por aprendizaje es el usado para formar trabajadores especializados. El empleado usualmente establece un acuerdo legal para ocupar cierto puesto durante un tiempo predeterminado y a recibir capacitación con el propósito de aprender nuevas habilidades.

La experiencia laboral debe complementarse por lo menos con 144 horas de instrucción al año. También se requiere de la supervisión adecuada y la evaluación periódica en cualquier sistema moderno de aprendizaje.

2.10 Desarrollo

La organización desarrolla a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, capacitación en servicio, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador. Creen que resulta ser la mejor opción para formar habilidades del personal.

Con el desarrollo del recurso humano la organización de servicio educativo tecnológico considera los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo: tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.

- b. Acompañamiento: el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

3. PROPUESTA PARA EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Aspectos importantes del programa de reclutamiento y selección de Personal

El proceso de reclutamiento y selección es de mucha importancia para la organización la cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar un puesto.

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan tienen mayor posibilidad de ser contratados para realizar eficazmente el trabajo que se le asigne.

Por tal razón se propone que dicho proceso debe implicar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza correctamente el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados.

Los pasos del proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

Los aspectos más importantes de un programa de reclutamiento y selección de personal hacen énfasis en tres principios fundamentales los cuales son:

- a. Colocación
- b. Orientación
- c. Ética profesional

Colocación: Tarea primordial que trata de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en beneficio propio y de la organización, en tal sentido se evaluara a cada candidato para detectar el área de la organización en que puede desarrollarse con mejores resultados.

Orientación: El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.

Ética profesional: Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección de personal y debido a esto deben cumplir de forma constante con los principios éticos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar a la organización.

3.1.1 Planeación

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al

departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

La organización de servicio debe identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización del recurso humano.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Disminuye la rotación de personal.
- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros puestos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la organización. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

3.1.2 Necesidad de recursos

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal es evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos

adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente.

Al cumplir las demandas de las necesidades de los recursos queda establecido que el estudio sistemático de las labores pueden conducir considerables mejoras en la efectividad y en la eficiencia.

3.1.3 Entorno de reclutamiento

Para el reclutamiento de personal se propone considerar su entorno. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Los elementos del entorno de reclutamiento que deben considerarse son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- b. Políticas de la organización
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

3.1.4 Políticas de la organización

La implementación del sistema debe estar enfocada a garantizar las oportunidades de acceso a los servicios, fomentando por medio de las directrices de la dirección, estas vienen a ser un eje para el cumplimiento de los objetivos, alcanzar las metas, bienestar para los trabajadores, haciendo que se cumpla la visión y la misión de la organización.

Las políticas proporcionan la calidad del servicio expresada en la excelencia en todas las acciones del sistema organizacional, desarrollando un sistema de gestión descentralizada y desconcentrada, involucrando a los diferentes sectores en el desarrollo de los objetivos y la atención ágil y eficiente de las necesidades de servicio.

Se propone considerar políticas de recursos humanos con el objetivo de lograr uniformidad en ciertas áreas para mantener y mejorar la imagen organizacional. Las políticas son las siguientes:

- a. Compensación: Fijar niveles de compensación para asegurar el principio de equidad.
- b. Contratación: Considerar la posibilidad de contratar personal de medio tiempo para crear un vínculo con ellas para posteriormente promover una contratación completa.
- c. Promoción interna: Cuando se presenta un puesto vacante, los actuales empleados reciban la primera opción.

3.2 Programa de promoción sobre vacantes

El programa de promoción sobre puestos vacantes ayuda a cada empleado, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar el puesto vacante. Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no incluyen todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles superiores, así como los puestos gerenciales. Por otro lado son muy efectivas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de la administración. Se propone las promociones basadas en:

- a. En el mérito del empleado: Esta promoción está basada en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.
- b. En la antigüedad: por antigüedad se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización, la ventaja de este enfoque es que es objetivo.

3.2.1 Políticas y principios

Las políticas y principios de selección son parte de una implementación efectiva. Se debe considerar la colocación y la orientación del empleado.

A. Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del

descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

B. Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Cuando no es posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

3.2.2 Parámetros para selección

A causa del papel central que desempeña el departamento de recursos humanos en la decisión de contratar nuevo personal. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resulta de alto riesgo.

Es por ello que debe quedar claro que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no es idónea y se mostrará renuente a las políticas de la organización. Por tal razón se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de todo aspirante a ocupar un cargo dentro de la organización.

3.2.3 Planes de recursos humanos

Los planes de recursos humanos ayudan a determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, se puede planear sus labores administrativas. La planeación de recursos humanos permite al departamento suministrar a la empresa el personal competente.

Los planes de recursos humanos requieren inversión de tiempo, personal y presupuesto. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos que se proponen son:

- a. Mejora la utilización de los recursos humanos.
- b. Permite la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Economiza las contrataciones.
- d. Expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- e. Ayudar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

3.3 Análisis y descripción de puestos

Se debe tomar en cuenta que la descripción de puestos está orientada al contenido del cargo, en tanto el análisis estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto enumera las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la organización.

El análisis detalla las funciones o tareas, la forma de la ejecución de los métodos aplicados para la aplicación de funciones o tareas así como los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El análisis y la descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos propuestos son:

- a. Ayuda a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- b. Determina el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.

- c. Suministra el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- d. Determina las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- e. Estimula la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- f. Sirve de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

3.3.1 Especificación

La especificación de las características que necesita el instalador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física requerida para trabajar en posiciones incómodas durante el lapso considerable y la coordinación muscular indispensable para efectuar cualquier operación.

La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Estos requisitos incluyen factores como:

- a. Formación académica
- b. Experiencia,
- c. Capacitación

d. Habilidad

Estos requisitos ayudan a enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

3.3.2 Perfil del puesto

El perfil que se propone para el recurso humano en la administración de proyectos de tecnología educativa son los siguientes:

A. Dirección de proyectos

- a. Sexo: No aplica
- b. Escolaridad: Profesional Universitario en el grado de licenciado
- c. Colegiado activo
- d. Conocimientos de la realidad educativa del País
- e. Experiencia: 3 años en diseño, formulación y ejecución de proyectos de tecnología educativa
- f. Don de mando
- g. Estratégico
- h. Proactivo
- i. Visionario
- j. Manejo de recursos humanos

B. Personal administrativo

- a. Sexo: No aplica
- b. Escolaridad: Nivel medio con especialidad en su área

- c. Conocimientos de tecnología educativa
- d. Estudios universitarios en cualquier área
- e. Manejo de software hardware
- f. Experiencia: 1 año en puesto similar
- g. Ordenado
- h. Responsable
- i. Proactivo
- j. Acostumbrado a trabajar bajo presión

B. Personal técnico

- a. Sexo: Masculino
- b. Escolaridad: Nivel medio con especialidad computación
- c. Estudios universitarios en el área de informática
- d. Conocimientos en:
 - i. Tecnología educativa
 - ii. Instalación de software
 - iii. Mantenimiento y reparación de computadoras
 - iv. Administración y montaje de redes
- e. Experiencia: 1 año en puesto similar
- f. Ordenado
- g. Responsable
- h. Proactivo
- i. Acostumbrado a trabajar bajo presión

3.3.3 Descripción genérica

La descripción genérica del puesto se relaciona las obligaciones, ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y

contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo se propone que debe usarse al menos tres partes:

- a. El nombre del puesto
- b. Identificación
- c. Obligaciones

La descripción genérica de puestos es valiosa para los empleados y para la organización. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista de la organización, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Asimismo, establecen el derecho a los directivos de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido. La descripción genérica del puesto comienza con una sección de identificación incluye cuestiones como:

- a. Ubicación del puesto
- b. Persona a quien reporta
- c. Fecha de la última revisión de la descripción

3.3.4 Requerimiento

El requerimiento conduce a la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y

escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica importante.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Por lo antes expuesto se propone determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto, como única alternativa para obtener candidatos adecuados. Para desempeñar este puesto es esencial responder a lo siguiente:

- a. ¿Qué es necesario hacer?
- b. ¿Qué es necesario saber?
- c. ¿Qué es necesario aprender?
- d. ¿Qué experiencia es realmente relevante?

3.3.5 Identificación

Antes de obtener información específica, se debe identificar los distintos puestos que existen en la organización. Se debe utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y supervisores.

También se debe tener acceso a los registros anteriores para identificar los puestos de la organización. Se debe recurrir a la nómina y a los

organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes para la identificación de puestos.

3.4 Integración del personal

Para la integración de personal dentro de la organización de servicio educativo tecnológico, se requiere del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera poder integrar el recurso humano según las necesidades.

La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticos procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

Con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano asigne a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia.

3.4.1 Desarrollo

El desarrollo y la supervisión del personal es un factor importante en la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal, esto corresponde al cada departamento o unidad y será supervisado por la dirección general.

Con este sistema de recursos humanos se busca estimular a los empleados para que se superen en algunos temas para su desarrollo profesional de acuerdo al área de trabajo. Es conveniente ofrecer cursos como los que actualmente brinda el Instituto Nacional de administración Pública (INAP) o INTECAP los cuales vienen a beneficiar no sólo en conocimientos de los trabajadores sino el desarrollo de la organización.

Los trabajadores certificados tienen créditos como trabajadores especializados. Además de esto las condiciones y equipo adecuado para mejorar el proceso administrativo, como lo son, los insumos de oficina y una oficina automatizada hacen de una organización exitosa.

3.4.2 Evaluación

El sistema de evaluación y promoción es una herramienta útil que necesitaría únicamente que se proporcionen las bases para ponderar las puntuaciones, a fin de que la oficina pueda encargarse de establecer la calificación que determine la permanencia, promoción o retiro del personal.

Esto, además, vendrá a motivar a los empleados a poner más empeño en la realización de sus actividades. El índice académico y el rendimiento de la práctica laboral lo determinará la administración de personal, con la información que le proporcione el director de cada unidad o departamento, realizando una supervisión constante de cada miembro del personal. Con esta propuesta se busca lo siguiente:

- a. Mejorar el desempeño: Mediante la retroalimentación del desempeño se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- b. Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente indica la necesidad de volver a capacitar al empleado
- c. Errores en el diseño de puestos: El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción de puestos.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Reclutamiento de personal

Los sistemas de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar o época.

En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento en las organizaciones. Es por ello que en la implementación se deben analizar los elementos del entorno de reclutamiento como:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- b. Políticas de la organización
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Y como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para lograr los objetivos, el reclutamiento debe identificar suficientes candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se deben realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas.

4.1.1 Fuentes externas

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento, los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son elementos de primera importancia en este aspecto. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras instituciones u organizaciones, y por estas razones se propone que sean implementadas las siguientes técnicas de reclutamiento externo:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos,
- b. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la organización
- c. Carteles o avisos en la puerta de la organización
- d. Contactos con asociados gremiales
- e. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos
- f. Contacto con otras organizaciones que actúen en un mismo mercado

- g. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento entre otros

4.1.2 Fuente interna

Para recurrir a la fuente interna de reclutamiento se proponen la implementación de las políticas siguientes:

A. Políticas de promoción interna

Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual se debe mantener un inventario actualizado de conocimientos y habilidades.

B. Políticas de compensación

Las políticas salariales son determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva.

C. Políticas referentes a los sistemas de contratación

Definir contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, entre otros. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

D. Políticas de contratación internacional

Esta opción corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero, pero no se debe descartar.

Por otro lado se propone que la implementación del reclutamiento sea interno cuando, al presentarse un puesto vacante, mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno implica:

- a. Transferencia de personal
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal
- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Planes de profesionalización (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse de esta propuesta son:

- a. Es más económico para la organización, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
- b. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa y la espera de los candidatos.

- c. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.
- d. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la organización desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto evaluación constante, orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento.
- e. Aprovecha las inversiones de la organización en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- f. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

A la vez se debe tomar en cuenta las consecuencias al no practicar el reclutamiento interno:

- a. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- b. Puede generar conflicto de intereses, ya que al no ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o detienen el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

4.1.3 Método externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta un puesto vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, identificados por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos disponibles o empleados que se encuentran laborando en alguna dependencia pública o privada.

Se deja la opción a la organización de implementar un programa de reclutamiento externo dada las siguientes razones:

- a. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la organización. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras organizaciones.

- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la organización.

- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la organización deje de hacer estas inversiones una vez contratado, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Se propone usar técnicas de reclutamiento o métodos por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Las principales técnicas de reclutamiento externo en esta implementación son:

A. Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la organización tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad.

Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo.

B. Candidatos presentados por empleados de la organización

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado.

Al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la organización por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

C. Canales o anuncios en la portería de la organización.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la organización, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, entre otros. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

D. Contactos con asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

E. Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales

Directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la organización. Aunque no hayan puestos vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

F. Conferencias y charlas en universidades y escuelas

Estos métodos encaminados a promover la organización y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales.

G. Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para identificar candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, que proporciona el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

H. Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de profesionales; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En

general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

4.1.4 Método interno

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. Para el método interno se debe basar en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano para lo cual se propone lo siguiente:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección para su ingreso en la empresa.
- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

En el reclutamiento interno se debe incluir, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

El inventario de habilidades que consiste en la información que genera la organización sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

4.2 Proceso de selección

El mercado laboral requiere personas dinámicas, con liderazgo y capacidades de aprendizaje, creativas y capaces de proponer a los desafíos organizacionales. El proceso de selección de personal permite encontrar al individuo adecuado para el cargo adecuado, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, se configura en un proceso de comparación y decisión entre dos variables.

Las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, comprenden tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse. Se debe implementar el proceso siguiente:

- a. Solicitud de empleo
- b. Entrevista
- c. Pruebas psicológicas
- d. Entrevista final
- e. Examen médico
- f. Decisión final

4.2.1 Solicitud de empleo

Las formas de solicitud del empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés, ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande suele preparar su propia forma de solicitud. (Ver modelo de solicitud de empleo en anexo A).

Es norma común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados. Para la implementación de este proyecto, la solicitud debe llevar los siguientes datos:

A. DATOS PERSONALES

Al confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, entre otros, el solicitante deposita un alto grado de confianza en la honestidad y la preparación ética del reclutador. El deber ético de mantener privada la información recibida es evidente.

En general, el lugar de nacimiento de un solicitante debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante proviene de un país extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación.

La religión y la raza son factores que, afortunadamente, han dejado de jugar un papel en el proceso moderno de reclutamiento. La discriminación en contra de las personas de sexo femenino constituye una práctica inadecuada.

B. EMPLEO SOLICITADO

La solicitud de empleo Incluye el tipo de empleo que solicita, el puesto específico que solicita, la jornada de trabajo, la disposición de aceptar otra posición y pretensión salarial.

C. PREPARACIÓN ACADÉMICA

Se debe identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

D. ANTECEDENTES LABORALES

Solicitar a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre la responsabilidad y experiencias del candidato.

E. PERTENENCIA A INSTITUCIONES, DISTINCIONES, PASATIEMPOS

El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental. Determinadas circunstancias muestran además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

F. REFERENCIAS

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No se recomienda emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades y parientes. Se debe requerir un máximo de tacto al inquirir sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo empleo porque considera injusta la actitud de su antiguo empleador. Es posible que este último se encuentre predispuesto contra su ex subordinado.

G. AUTENTICIDAD

Se debe solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la firma aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese período la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

4.2.2 Entrevista

Se debe tener presente que la entrevista es una conversión orientada en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. La entrevista de empleo es especialmente significativa porque se considera que los solicitantes que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores.

En este momento los candidatos pueden ser aptos, por lo menos teóricamente. Sin embargo cada gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas. Se necesita información adicional para indicar si el individuo esta dispuesto a trabajar y puede adaptarse a esa organización específica.

A. Objetivo del entrevistador en la entrevista

Los objetivos del entrevistador en la entrevista son los siguientes:

- a. La creación de un ambiente apropiado.
- b. La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante.
- c. Proporcionar información acerca del puesto y la empresa.
- d. La determinación del siguiente paso.

B. Objetivos del entrevistado en la entrevista

Los objetivos del entrevistado en la entrevista son los siguientes:

- a. Ser escuchados y entendidos.
- b. Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones.
- c. Ser tratados con justicia y respeto.
- d. Reunir información acerca del puesto y la organización.
- e. Forjarse una decisión informal respecto al puesto.

C. Contenido de la entrevista

En la entrevista se deben incluir los siguientes:

- a. Logros Académicos
- b. Experiencia ocupacional.
- c. Disposición para manejar responsabilidades.
- d. Cualidades personales.
- e. Habilidades Interpersonales

- f. Orientación de la Carrera

D. Tipo de entrevistas

Para la entrevista según la situación se podrá usar:

- a. Entrevista no estructurada (no dirigida): Se formulan preguntas indagatorias y de respuesta abierta. Este tipo de entrevista es amplia y estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación.

En este caso como su nombre lo indica son preguntas que no están estructuradas, el entrevistador inquiriere sobre diferentes temas con forme la entrevista progresa, las preguntas surgen en el momento y son de acuerdo a la situación del entrevistado. Este tipo de entrevista se aplica cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se contratará.

- b. Entrevista estructurada (dirigida o con patrón): Consiste en una serie de preguntas relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico. Incrementa la confiabilidad y precisión al reducir la subjetividad e inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. Este tipo de entrevista suele contener 4 tipos de preguntas.
 - i. Preguntas situacionales.
 - ii. Preguntas del conocimiento del puesto.
 - iii. Simulación de aspectos críticos del puesto.
 - iv. Preguntas de requerimientos del trabajador.

- c. Entrevista de descripción del comportamiento: Entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita omitir juicios acerca de la personalidad del solicitante y evita preguntas hipotéticas y auto evaluadoras.

E. Métodos de entrevista

Para la entrevista pueden usarse los siguientes métodos:

- a. Entrevista frente a frente.
- b. Entrevista en grupo.
- c. Entrevista conjunta
- d. Entrevista con tensión

F. Planeación de la entrevista

Se debe elegir el lugar físico de la entrevista donde sea agradable como privado y garantizar un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe familiarizarse con los antecedentes del solicitante. Después de haber hecho una lista con los requisitos del puesto, es útil tener una lista de verificación de la entrevista que incluya estas posibles actividades.

- a. Comparar la solicitud y el currículum del solicitante con los requerimientos del puesto.
- b. Desarrollar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.
- c. Preparar un escenario paso a paso de cómo presentar el puesto, la compañía, la división y el departamento.

- d. Determinar como pedir muestras del comportamiento anterior del solicitante, no lo que pudiera ser el comportamiento futuro.

Ver anexo B, modelo de entrevista.

G. El entrevistador y el proceso de la entrevista

El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la habilidad de escuchar y comunicarse con efectividad. Debe tener un conocimiento amplio de los requerimientos del puesto. Con el fin de generar el flujo de información necesaria, el entrevistador debe crear un clima que estimule al solicitante a hablar libremente.

H. Problemas potenciales de la entrevista

En la entrevista se debe evitar lo siguiente

- a. Preguntas indebidas
- b. Juicios prematuros
- c. Dominio del entrevistador
- d. Preguntas inconsistentes
- e. Tendencia central
- f. Efecto de halo
- g. Efecto de Contraste
- h. Prejuicios del entrevistador
- i. Carencia de capacitación
- j. Muestra de comportamiento
- k. Comunicación no verbal

I. El proceso de la entrevista:

La entrevista lleva el siguiente proceso:

- a. Preparación del entrevistador
- b. Creación de un ambiente de confianza
- c. Intercambio de información
- d. Terminación
- e. Evaluación

- a. **Preparación del entrevistador.** Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Las preguntas específicas que se debe usar en la implementación de este proyecto son las siguientes:

- i. ¿Cómo emplea el tiempo libre?
- ii. ¿Participa en actividades con la comunidad?
- iii. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
- iv. ¿Muchas gracias por preferir nuestra compañía, ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
- v. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión actual?
- vi. ¿Conoce los productos y/o servicios de la empresa?
- vii. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
- viii. ¿Planea continuar sus estudios?
- ix. ¿Cómo describe sus objetivos profesionales?

- x. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
- xi. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?

- b. **Creación de un ambiente de confianza.** Corresponde al entrevistador esta tarea, tiene la obligación de representar a su organización. Iniciar con preguntas sencillas, evitar interrupciones telefónicas. Es importante la actitud, asentir con la cabeza, una actitud descansada, poco tensa y sonriente.
- c. **Intercambio de información.** Se basa en una conversación, establecer confianza y adquirir información, puede empezarse la entrevista preguntando al entrevistado si tiene alguna pregunta. Es importante evitar las preguntas vagas, abiertas.
- d. **Terminación.** Cuando el entrevistador considera que ya esta terminando su lista de preguntas o que el tiempo ha expirado, se procede a cerrar la sesión, puede resumirse los siguientes pasos del proceso de selección, ya sea comunicarse después telefónicamente o concertar una nueva cita.
- e. **Evaluación.** Inmediatamente después de concluida la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

J. Errores del entrevistador

El entrevistador debe cuidarse de los siguientes errores.

- a. No se establece un clima de confianza
- b. omitir preguntas claves

- c. Guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea resultando en una evaluación subjetiva y sin validez

K. Errores del entrevistado

El entrevistador debe conocer los errores más comunes cometidos por los entrevistados, a continuación se mencionan:

- a. Intentar técnicas distractoras
- b. Hablar en exceso
- c. Jactarse de los logros del pasado
- d. No escuchar y
- e. No estar debidamente preparado para la entrevista

L. Verificación de datos y referencias

EL profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales:

- a. El grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra
- b. El hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

4.2.3 Pruebas psicológicas

La aportación práctica de la administración de recursos humanos es la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales.

Las pruebas a las que la organización pretende implementar en la selección del recurso humano constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo. Dichas pruebas proporcionan la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual es difícil averiguar por otros medios.

Las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, las pruebas de personal implican, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

La objetividad en las pruebas psicológicas tiende a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Las pruebas psicológicas ayudarán al proceso de selección para integrar el recurso humano en la organización educativa tecnológica y en esta se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran las pruebas de¹:

¹ Administración Recursos Humanos y la Importancia de las pruebas psicológicas. Fernando Arias Galicia. Pág. 189.

- a. Personalidad
- b. Inteligencia
- c. Interés
- d. Rendimiento
- e. Aptitud

4.2.3.1 Personalidad

Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo.

Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. La persona encargada de realizar la entrevista debe saber que una de sus obligaciones primordiales es averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante".

En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

Los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "si", "no", "siempre", "algunas veces"

o "nunca. Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad".

Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. La razón es que los cuestionarios se transparentan. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

Los sistemas de proyección le presentan al examinado una serie de estímulos en la prueba de Rorschach, denominada así en honor de su inventor Herman Rorschach esta prueba es seguramente la más famosa de todas las pruebas psicológicas. Se utilizan figuras de manchas de tinta, cinco de ellas de color.

Al sujeto se le pregunta qué es lo que ve o recuerda en cada mancha de tinta. Obviamente no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que, en teoría cada persona ve a las personas o cosas que le son importantes. Algunas experiencias clínicas con ese material indican que la respuesta de los sujetos a la forma, el color y detalles de las manchas de tinta, pueden revelar gran parte de su vida inconsciente, tal como se proyecta en el dibujo. (Ver anexo c, modelo de prueba de personalidad).

4.2.3.2 Inteligencia

La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de

resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás.

Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas.

Entre las pruebas más utilizadas para medir la inteligencia se encuentran: Prueba Otis: las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las generalizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética, que empiezan con preguntas tan fáciles.

Entre las características especiales de la serie están las siguientes: el principio de administrarse a sí mismo, es decir, de auto aplicarse la prueba con

lo que elimina la necesidad de un examinador experimentado; un sistema sencillo de puntuación; distintos materiales para la prueba, entre otros. La prueba Otis evalúa la capacidad de razonamiento y lógica.

Prueba Wonderlic de personal: es una adaptación de la prueba Otis; se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos. Al igual que la prueba Otis la prueba Wonderlic mide la capacidad de razonamiento y lógica. (Ver anexo D, modelo de prueba de inteligencia).

Ejemplo de prueba de Wonderlic

La prueba empieza con preguntas como la siguiente: De las cinco palabras abajo escritas, cuatro se parecen de alguna manera, cuál es la distinta de las otras cuatro?:

1) Contrabando; 2). Robo; 3). Soborno; 4).Trampa; 5). Venta

Naturalmente, la contestación acertada es venta, porque las otras cuatro se parecen en que todas contienen un elemento de inmoralidad.

4.2.3.3 Interés

Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades,

por ejemplo, que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos.

En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos. Las pruebas de uso más común son el formulario de interés vocacional de Strong y el récord de preferencias de Kuder.

Los hombres que desempeñan distintos trabajos tienen intereses diferentes. El formulario de interés vocacional de Strong es un instrumento que identifica tales diferencias entre las ocupaciones. Esto se logra proporcionando un índice de la similitud entre los intereses de una persona y los de hombre que han tenido éxito en la amplia gama de ocupaciones. (Ver anexo E, modelo de prueba de interés).

Ejemplo de prueba de interés

Esta prueba consiste en grupos ordenados de tres y se requiere que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos

- a. Visitar una galería de arte

- b. Leer en una biblioteca
- c. Visitar un museo

El resultado valora distintas los intereses personales o vocacionales.

4.2.3.4 Rendimiento

La prueba de rendimiento tiene por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia. (Ver anexo F, modelo de prueba de rendimiento).

Ejemplo de pruebas de interés

Las pruebas de rendimiento constan de diversos puntos, como por ejemplo:

- a. Preguntas verbales
- b. Ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas
- c. Exámenes prácticos del trabajo en cuestión

Consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se reproducen todas las manipulaciones que exige el trabajo, o las más importantes.

4.2.3.5 Aptitud

Una prueba de aptitud mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de

pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

Las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales se llaman aptitudes. (Ver anexo G, modelo de prueba de aptitud).

Ejemplo de pruebas de aptitud

Consiste de tres subpruebas: que se le piden al examinando que identifiquen los vocabularios de oficina (archivo, computadora, producción, ventas, mercado) las cuales tiene que encontrar dos palabras que tienen relación con una oficina. Obviamente las palabras son: archivo y computadora.

Así mismo usan temas de aritmética de oficina y comprobaciones de oficina. Además de la aptitud específica de oficinista se requiere también de inteligencia general. Con esta prueba la persona tiene que demostrar rapidez, exactitud, capacidad motora y la destreza.

4.2.4 Entrevista final

La entrevista final como una plática formal y en profundidad es conducida para evaluar idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez.

Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir. El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

4.2.5 Examen médico

Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

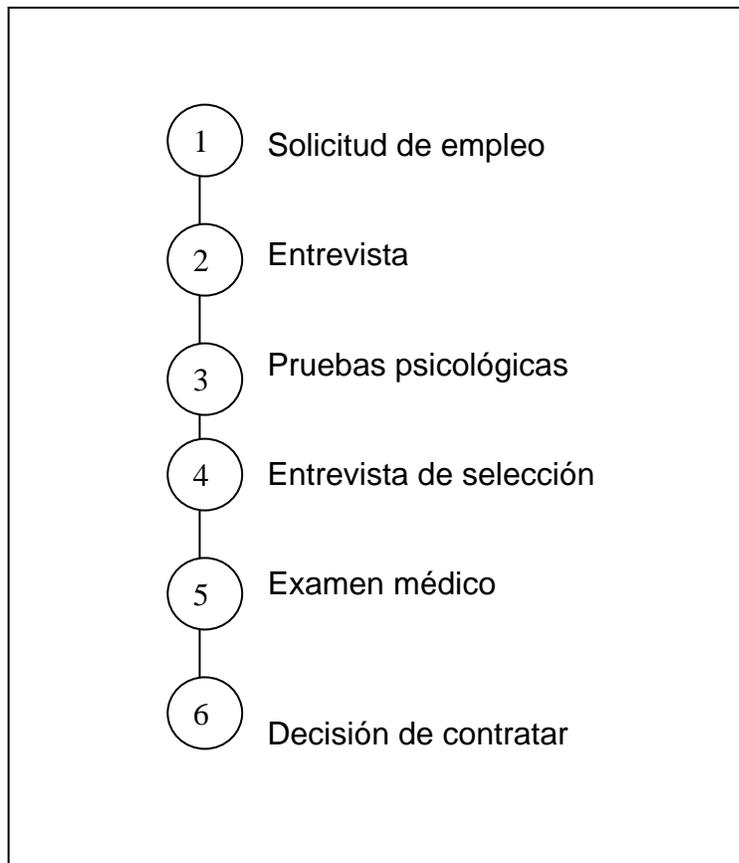
4.2.6 Decisión final

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Para mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Este grupo es una inversión en tiempo y evaluaciones, y de ellos pueden surgir candidatos para otro puesto.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación.

En la gráfica siguiente se muestra el flujograma del proceso de selección de personal.

Figura 2. Flujograma del proceso de selección de personal



FUENTE: Propuesta de proyecto

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Perspectiva del recurso humano

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de recursos humanos. Es por ello que la organización de servicio educativo tecnológico debe tener presente de este mundo cambiante.

La globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

El campo de la administración de recursos humanos, enfrenta desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo de la organización. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas. El sistema de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la organización.

Para actuar con eficacia, se deben contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a los objetivos; siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos.

5.2 Auditoría de recursos humanos

Para el seguimiento de la implementación del programa de reclutamiento y selección de recurso humano del sistema administrativo en la organización de servicio se realizarán actividades y procedimientos de investigación derivados de los avances para ello se enfocarán en lo siguiente:

Enfoque comparativo

El equipo de evaluación hará una comparación en la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente.

Enfoque estadístico

A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.

Enfoque retrospectivo de logros

Se verificará las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a las políticas y procedimientos de la organización. Se evaluarán documentos sobre contratación, disciplina y evaluación del desempeño.

Evaluación por objetivos

Se crearán objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse y verificar los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Instrumentos que se usarán

Para obtener la información sobre las actividades se usarán las herramientas siguientes:

- a. Entrevistas:** Se tomarán en cuenta los comentarios de los empleados para identificar áreas a mejorar.

- b. Encuestas de opinión:** Se hará un sondeo de actitudes, mediante cuestionarios para obtener información precisa.

En el anexo H, se presenta un modelo de las áreas que cubren la auditoría de recursos humanos.

5.2.1 Auditoría de calidad

Con la autoría de calidad se harán investigaciones constantes de planes y objetivos estudio de las políticas y sus prácticas, para ello se aplicarán la metodología siguiente:

- a. Familiarización:** Se pondrá énfasis en los objetivos de la organización, para diseñar objetivos de la actividad.

- b. **Verificación:** Se examinará con detalle una muestra seleccionada por muestreo estadístico para la obtención de datos. En esta auditoría se aplicarán tres factores:
 - i. Calidad
 - ii. Periodo correcto
 - iii. Costo

- c. **Evaluación:** Se harán evaluaciones sistemáticas de los resultados para llegar a una conclusión satisfactoria.

- d. **Recomendación:** Las recomendaciones se harán cuando se está totalmente seguro del resultado obtenido.

5.3 Mejoramiento continuo

Con el mejoramiento continuo del sistema se busca incrementar la probabilidad de satisfacción de los usuarios y de otras partes interesadas como instituciones donantes u organismos cooperantes. El objetivo estratégico de la organización es mejorar los procesos. Para ello se aplicarán las siguientes herramientas:

- a. **Situación actual:** Se evaluará la eficacia y la eficiencia de los procesos existentes, analizando los datos para descubrir qué tipos de problemas ocurren más frecuentemente.

- b. **Identificación de soluciones posibles:** Se propondrán alternativas para las soluciones eliminando las causas del problema.

- c. **Evaluación de los efectos:** Se verificarán que los problemas y sus causas han sido eliminados o sus efectos disminuidos.
- d. **Implementación y normalización de la nueva solución:** Se reemplazarán los procesos anteriores con el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el problema o sus causas.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la mejora continua la organización de servicio se apoyará en las siguientes herramientas:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** permitirá a la organización identificar la secuencia de las operaciones de las distintas actividades a que se dedica dicha organización.
- b. **Hojas de seguimiento:** Esta herramienta será de apoyo en la auditoría a realizarse pues ayudará a registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Además permiten identificar la frecuencia de un problema.
- c. **Diagrama de causa y efecto:** Esta herramienta permitirá a la organización identificar problemas a través de la participación del equipo de trabajo aportando sugerencias.
- d. **Análisis de Pareto:** Esta herramienta ayudará a la organización a encontrar problemas sin importancia frente a sólo unos graves. De esta forma mejorar el servicio a los usuarios.

5.4 Seguimiento

El seguimiento de la implementación en la organización de servicio permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correcciones y proponer soluciones a los problemas encontrados.

En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.5 Evaluación y control

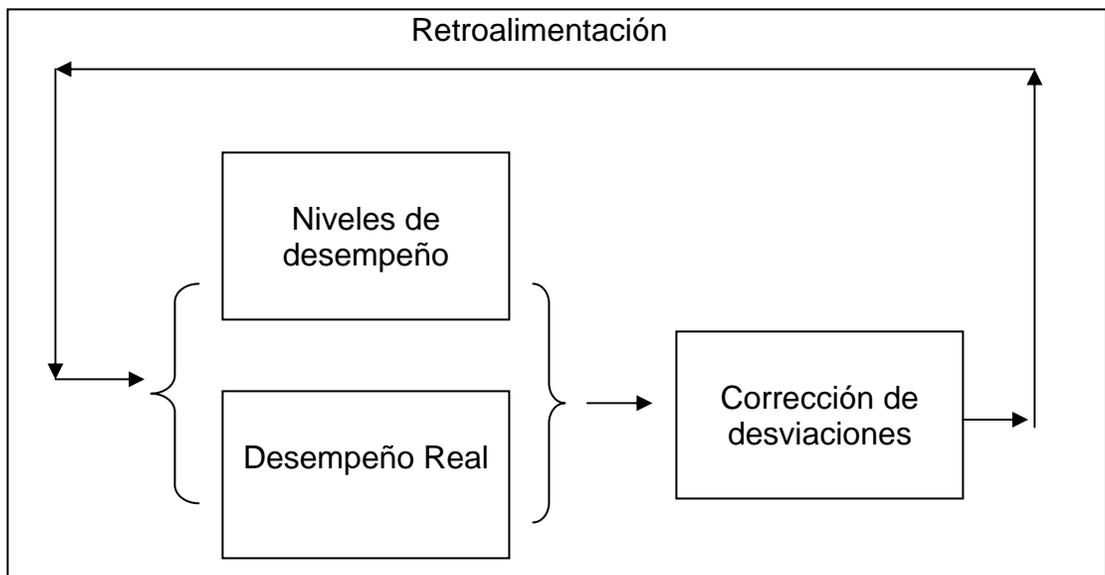
Corresponde al departamento de recursos humanos de la organización desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral y retroalimentación del trabajador en la manera que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando se obtienen resultados no deseados.
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

En la siguiente página se presenta un diagrama de un sistema de evaluación y control.

Figura 3. Diagrama de un sistema de control



FUENTE: Propuesta de proyecto

CONCLUSIONES

1. El programa de reclutamiento y selección de recurso humano, permitirá aumentar el desempeño administrativo para cumplir con los objetivos organizacionales.
2. Con la implementación de nuevas herramientas administrativas de selección de personal en la organización, el sistema administrativo será fortalecido para mejorar el servicio.
3. La evaluación de la situación actual de la organización permitió diseñar sistemas de reclutamiento de personal, con el fin de atraer candidatos, para abastecer adecuadamente el proceso de selección.
4. Las condiciones administrativas de la organización, sirvieron de base para proponer acciones de mejoramiento del sistema de recursos humanos.
5. Con la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal, se está anticipando al movimiento de personas dentro de la organización. El propósito es utilizar estos recursos con eficacia a fin de alcanzar las metas de la organización.
6. El mejoramiento del servicio educativo-tecnológico, se deriva de una selección de personal competente con conocimientos, habilidades y actitudes.

7. La orientación a la organización determinará desarrollar acciones, con el objetivo de optimizar las funciones del recurso humano y la productividad beneficiando a los usuarios del servicio.
8. La asesoría administrativa permitirá diseñar estrategias para aumentar el desempeño del recurso humano, logrando un ambiente de cordialidad.
9. Las políticas administrativas como: adquirir la capacidad para analizar y evaluar los puestos de trabajo, la medición del recurso humano y el conocimiento de estrategias facilitan afrontar los desafíos.
10. La planeación del recurso humano, como una política, permitirá que la organización sea progresista y dinámica en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
11. La optimización de las funciones de la administración de recursos humanos juega un papel importante en el sistema administrativo, implementando una administración proactiva.
12. Las funciones del sistema de recursos humanos, están encaminadas a desarrollar procesos y herramientas que aumenten la productividad y la eficacia del sistema administrativo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa de reclutamiento y selección de recurso humano, con el propósito de aumentar el desempeño administrativo y cumplir con los objetivos de la organización.
2. Hacer uso de las nuevas herramientas administrativas de selección de personal, con el fin de fortalecer el sistema administrativo de la organización de servicio.
3. Archivar el análisis de la situación actual de la organización a efecto de tener información, que sirva como un marco de referencia, que permita tomar decisiones posteriores.
4. Mejorar las condiciones administrativas de la organización, proponiendo acciones que permitan tener un sistema productivo de recursos humanos.
5. Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de actuar anticipadamente al movimiento de personas dentro de la organización.
6. Mejorar el servicio educativo-tecnológico, a través de la selección de personal, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.

7. Desarrollar acciones administrativas que orienten a la organización a optimizar las funciones del recurso humano, para ofrecer servicios de calidad.
8. Diseñar estrategias administrativas que permitan aumentar el desempeño del recurso humano, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.
9. Evaluar los puestos de trabajo y la medición del desempeño, implementando políticas administrativas que cumplan con las metas propuestas.
10. Planificar la administración del recurso humano de la organización, y hacer uso de políticas en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
11. Optimizar las funciones administrativas y de recursos humanos, actuando proactivamente en búsqueda de soluciones a los problemas encontrados.
12. Desarrollar procesos y herramientas administrativas, que permitan aumentar la productividad de las funciones del sistema de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Guiselli, Edwin E; Brown, Clarence. **Psicología industrial**. Editorial Letras México. 1996.
2. BOHLLANDER, George, SNELL Scott, SHERMAN, Arthur. **Administración de Recurso Humano**. Edición 12, Thomson learning. Bogotá Colombia. Año: 2005.
3. CASTILLO, José. **Administración de Personal**. Ediciones ECOE, Santafé de Bogotá, Colombia. 1993.
4. DOLAN, Simon; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. **La Gestión de los Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. España. 1999.
5. ARMSTRONG, Michel. **Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa**. Colombia: Legis Editores, S.A.
6. ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**, teoría y práctica. Séptima Edición. México: Printice May Hispanoamericana. S.A. 1996.
7. Werther, Jr. Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Quinta edición, 2000, Editorial McGraw-Hill
8. Chiavenato I. **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: 1994. Mac Graw – Hill Interamericana, S.A.

9. Dessler G. **Organización y Administración:** enfoque situacional. México: 1979. Prentice Hall.

10. Hall, R. **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.** 1996. 2da. Edición. México: Printice Hall.

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación, de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario. **El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.**

Datos personales

1. Nombre completo _____
2. Dirección completa _____
3. Teléfono _____ Fax _____ E-mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Ciudadano de _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado _____
7. Puesto específico que solicita _____
8. Usted desearía trabajar:
 - a. Tiempo completo _____
 - b. Tiempo parcial _____
 - c. Temporal _____
9. ¿En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar? _____
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición, si la que solicita no se encuentra disponible? Si _____ No _____
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.
 - a. Primaria _____
 - b. Secundaria _____
 - c. Diversificado _____
 - d. Universidad _____
 - e. Posgrado _____
 - f. Otros _____
13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación, acerca de las empresas para las que ha trabajado.

14. a). Institución _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Título de los puestos _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Salario Inicial _____ Salario final _____

b. Institución _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Título de los puestos _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Salario Inicial _____ Salario final _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____
16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____

Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

- a. Nombre, dirección y teléfono _____
- b. Nombre, dirección y teléfono _____
- c. Nombre, dirección y teléfono _____

18. Por favor, añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo _____

- a. Autorizo a la organización para que verifiquen la información que he proporcionado.
- b. Garantizo que la información incluida aquí, es verídica, y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante _____ Fecha _____

Declaro que toda la información descrita es real, de lo contrario esta solicitud es nula.

ANEXO B
MODELO DE ENTREVISTA

Las preguntas específicas que se deben usar en la entrevista son las siguientes:

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre?
2. ¿Participa en actividades con la comunidad?
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
4. Muchas gracias por preferir nuestra compañía, ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
5. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión actual?
6. ¿Conoce los productos y/o servicios de la empresa?
7. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
8. ¿Planea continuar sus estudios?
9. ¿Cómo describe sus objetivos profesionales?
10. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
11. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?

ANEXO C

MODELO, PRUEBA DE PERSONALIDAD

Conteste sí o no en cada respuesta:

1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo en el que se desarrollan los acontecimientos?
4. ¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona, apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?
6. ¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el vehículo que le precede en una carretera, rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más de prisa?
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (llenar documentos, firmar talonarios, lavar platos, etc.), que son necesarias, pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona,

sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.

12. Mientras disfruta de un descanso, ¿continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras, que usted considera clave en su conversación ordinaria, o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar, pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?
17. Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano, para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo, que con frecuencia son difíciles de cumplir?
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?
21. ¿Acostumbra usted a evaluar, en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?
22. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?

ANEXO D

MODELO DE PRUEBA DE INTELIGENCIA

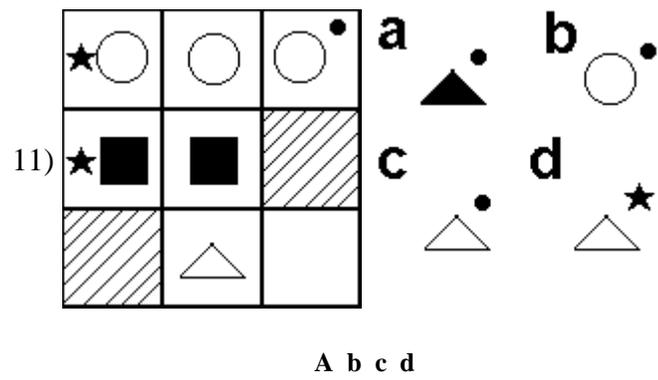
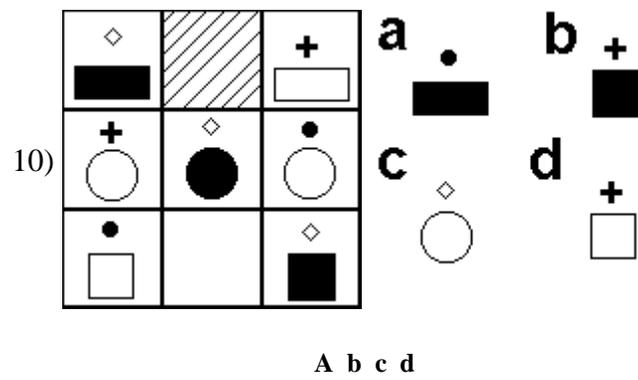
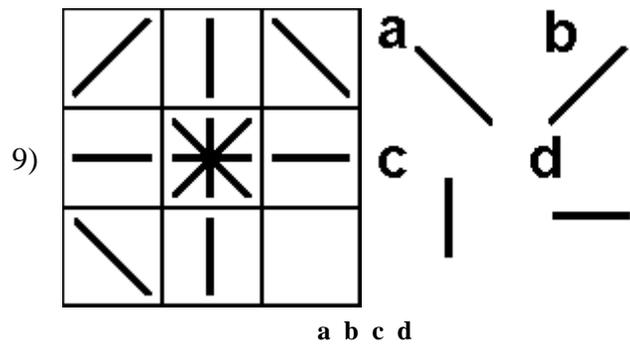
Cada respuesta mala le resta un punto. Para evitarlo, debe dejarse en blanco las que no sabe

Duración de la prueba: 20 minutos

1 - 8 Continúa cada una de las sucesiones, según el criterio que te parezca más sencillo.

- 1) A, D, G, J :
- 2) 1, 3, 6, 10:
- 3) 1, 1, 2, 3, 5:
- 4) 21, 20, 18, 15, 11:
- 5) 8, 6, 7, 5, 6, 4 :
- 6) 65536, 256, 16:
- 7) 1, 0, -1, 0:
- 8) 3968, 63, 8, 3:

9 - 15 Elige la opción de la figura de la derecha más apropiada, para completar la figura de la izquierda.



12)

+	□ +	□ +
	○ □	○ □
△ ●		□

a
● △

b
△ ●

c
△
●

d
●
△

A b c d

13)

□ ○ /	○ □ /	○ □ /
 ☆	/	□ ☆
	 ○	 ○

a
|||

b
/

c
|||
/

d
/

a b c d

14)

△ 	□ 	 ○
	 △	□
 □	○ 	□

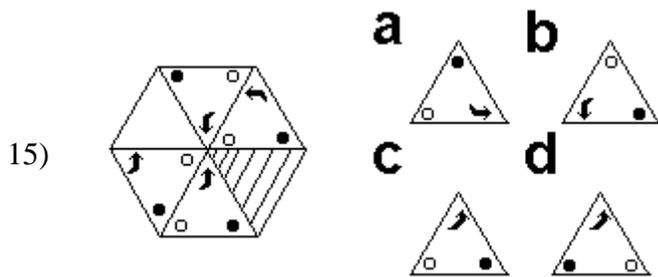
a
△
|||

b
|||
△

c
△
|||

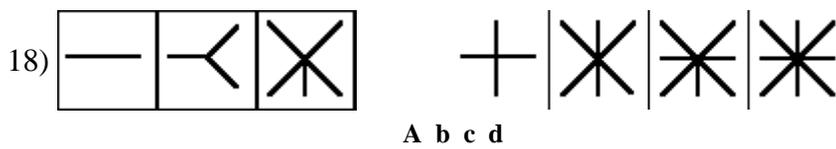
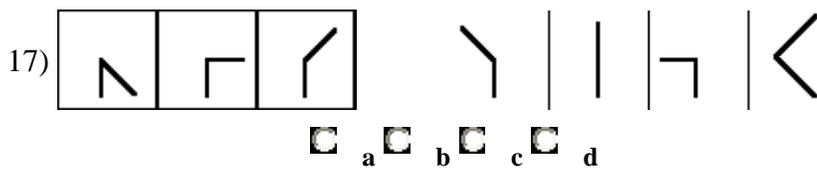
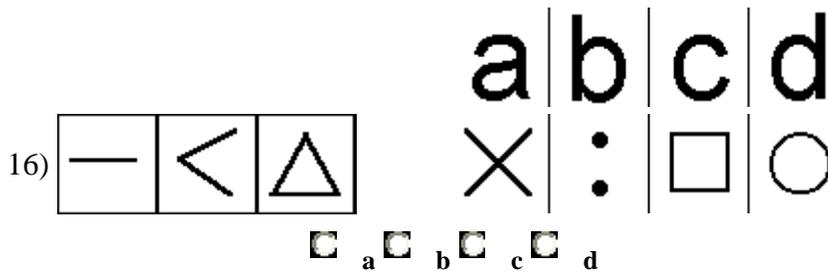
d
|||
△

a b c d

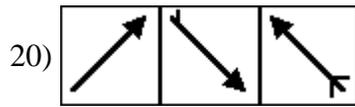


A b c d

16 - 25 Continúa la serie de figuras con la opción de la derecha que te parezca más razonable.



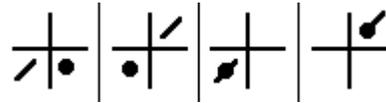
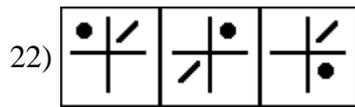
A b c d



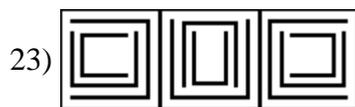
a b c d



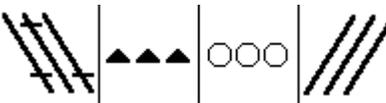
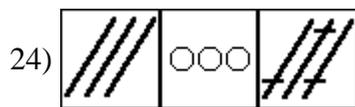
A b c d



a b c d



A b c d

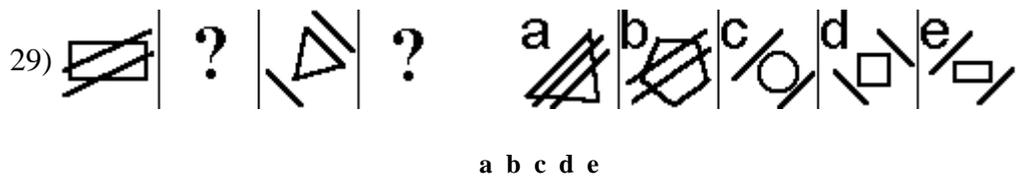
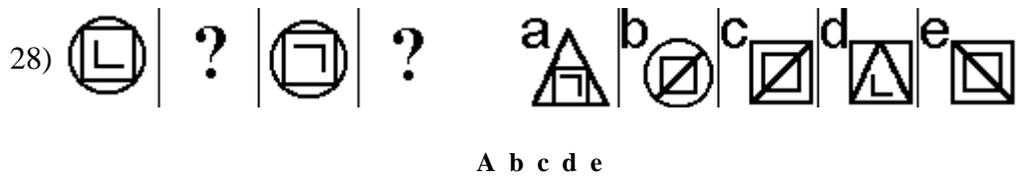
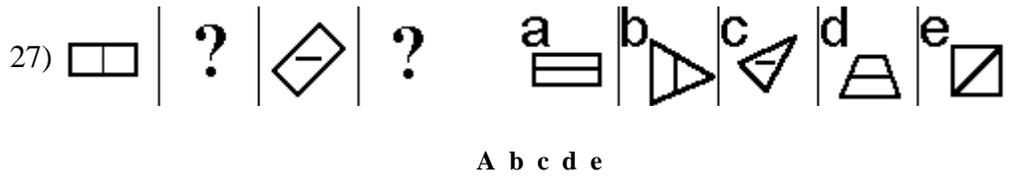
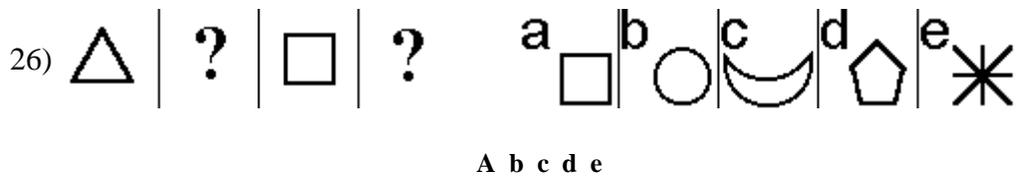


A b c d



A b c d

26 - 29 Completa cada fila con dos opciones de la derecha.



30 - 33 Elige la opción de la derecha que te parezca más apropiada para completar la serie de la izquierda.



A b c d



A b c d



A b c d



a b c d

ANEXO E
MODELO PRUEBA DE INTERÉS (Área tecnología)

Encierre en un círculo la respuesta correcta.

A. Elija el elemento que no pertenece a la familia.

	A	B	C	D
1	BMP	GIF	DOC	JPG
2	Negrilla	Cursiva	Subrayado	Nuevo
3	Entrada	Herencia	Salida	Proceso
4	Word	Pascal	C	Basic
5	Foxbase	Access	Dbase	Java
6	RAM	PDF	DRAM	EDO
7	300_{10}	100101100_2	464_8	$12C_{16}$
8	Miguel Ángel Asturias	Augusto Monterroso	Pablo Neruda	Gabriela Mistral
9	Inducción	Análisis	Ciencia	Síntesis
10	Europea	Industrial	Bolchevique	Cultural
11	WordPerfect	Word	Excel	PowerPoint
12	Kb	Mb	IB	Gb
13	Teclado	Ratón	Impresora	Microprocesador
14	95	96	98	3.1
15	DOS	WINDOWS	ACCESS	UNIX
16	Copiar	Cortar	Pegar	Contar
17	Magnitud	Dirección	Fuerza	Sentido
18	Luis Cardoza y Aragón	Rodrigo Rey Rosa	Mario Vargas Llosa	Mario Monteforte Toledo
19	Juan Pablo II	Pío XII	Lutero II	Juan XXIII
20	Interactivo	Cognoscitivo	Psicomotriz	Afectivo
21	De video	De metal	De sonido	Madre
22	MIDI	WAV	MP3	KBPS
	A	B	C	D

23	Linux	Paralelos	USB	COM
24	Internet Explorer	Netscape	Google	HotJava
25	256	325	512	1024
26	Sockets	AMD	Cyrix	Pentium
27	Imaginarios	Elevados	Reales	Enteros
28	Diacrítico	Prosódico	Ortográfico	Enclítico
29	Grecia	Irlanda	Corea	Hungría
30	Pestalozzi	Freire	Montessori	Einstein
31	Estrella	Avión	Bus	Anillo
32	ENIAC	MACAFI	UNIVAC	ANALÍTICA
33	Impresora	Ábaco	Regla de cálculo	Pascalina
34	Troyano	Gusano	Bomba lógica	Norton
35	Power DVD	Real Player	Radio City	Win DVD
36	Altavista	Netscape	Google	Yahoo
37	Índice	Curtosis	Varianza	Media
38	Emisor	Literatura	Mensaje	Contexto
39	Rafael Arévalo	Rafael Carrera	Jorge Ubico	Rafael Landívar
40	La Gestalt	Conductivismo	Anacronismo	Psicoanálisis
41	Browse	Hi	Use	Open
42	Organizar íconos	Actualizar	Guardar	Propiedades
43	Clic	Objeto	Instancia	Clase
44	Boolean	Float	Out	Short
45	While	If	Repeat	For
46	Ciclo	Imagen	Animación	Sonido
47	$F = ma$	Inercia	Acción – reacción	relatividad
48	Paleta	Exacto	Funeral	Computadora
49	El Señor Presidente	Don Quijote de La Mancha	Anaité	La Hija del Adelantado
50	Contenidos	Educación	Evaluación	Objetivos

ANEXO F

MODELO PRUEBA DE RENDIMIENTO

Elige La respuesta correcta

Tienes dos minutos para responder a todas las preguntas.

1. Un tren eléctrico va hacia el Norte y le da el viento por delante. ¿Hacia qué punto cardinal irá el humo de la máquina?:

a) Hacia el Norte

b) Hacia ningún lado

c) Hacia el Sur

2. En el gran diluvio, ¿cuántos animales metió en el arca Moisés?:

a) 659

b) Una pareja de cada raza

c) Ninguno

3. ¿Existe el día 25 de Diciembre, día de Navidad, en China?:

a) Sí

b) No

c) Sólo para los cristianos

4. ¿Cuántos cumpleaños celebró una persona que vivió 67 años?:

a) 66

b) 67

c) 68

5. Si en un frutero hay siete cerezas y coges cinco, ¿cuántas tienes?:

a) 2

b) 7

c) 5

6. Si coges un guante de la mano derecha y le das la vuelta ¿lo puedes poner en la mano izquierda?:

a) Sí

b) No

c) No entra

7. Si un hombre hace un agujero en una hora y dos hombres hacen dos agujeros en dos horas. ¿Cuánto tardará un hombre en hacer agujero y medio?:

a) Hora y media

b) Casi dos horas porque al hacer el segundo se cansa

c) No consigue hacer un agujero y medio

8. Un vagabundo se hace un cigarro cada vez que se encuentra siete colillas. ¿Cuántos cigarros se fumará si encuentra 49 colillas?:

a) Siete

b) No lo sé

c) Ocho

9. Si te metes a la cama a las once de la noche y te levantas a la 1 a.m. ¿cuánto duermes?:

a) Dos horas

b) Doce horas

c) Catorce horas

ANEXO G

MODELO PRUEBA DE APTITUD

Sobraye la respuesta correcta:

1) Confundir es similar a:

Mentira
Incierto
Encono
Dédalo

2) Panema es similar a:

Insulso
Gentualla
Insignificante
Fugaz

3) Dispersar es opuesto a:

Equipo
Reunir
Colección
Grupo

4) Sereno es opuesto a:

Turbado
Golpeado
Inquieto
Agitación

5) Enfermo es a sano como:

Muerto es a Fuerte
Malo es a Bueno
Agotado es a Recio
Frágil es a Duro

6) Justicia es a cárcel como:

Igualdad es a Poder
Equidad es a Justicia
Castigo es a Dirección
Derechura es a Mando

ANEXO H

Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos

Sistema de Información	
<u>Planes de Recurso Humanos</u> <ul style="list-style-type: none">• Contratos de personal• Banco de recursos humanos	<u>Administración de la compensación</u> <ul style="list-style-type: none">• Sueldos del personal• Prestaciones
<u>Análisis de puestos</u> <ul style="list-style-type: none">• Tipos de puestos• Descripción de puestos• Especificaciones del puesto	<u>Igualdad de oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Promoción• Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<u>Reclutamiento</u> <ul style="list-style-type: none">• Fuentes externas del personal• Disponibilidad de candidatos• solicitudes	<u>Selección</u> <ul style="list-style-type: none">• Tasa de selección• Procedimientos• seguimiento
<u>Capacitación y orientación</u> <ul style="list-style-type: none">• Programas• Capacitación• Aprendizaje	<u>Desarrollo profesional</u> <ul style="list-style-type: none">• Programa de desarrollo• Planes de promoción• Éxito en la reubicación del personal
Control y evaluación de la organización	
<u>Evaluación del desempeño</u> <ul style="list-style-type: none">• Estándares y mediciones• Técnicas de evaluación• Procedimientos disciplinarios• Retroalimentación	<u>Administración de las relaciones laborales</u> <ul style="list-style-type: none">• Valuación de contratos• Resolución de conflictos• Potencial del conflicto• Tasa de rotación

FUENTE: Administración de Recursos Humanos¹, página 522

¹ Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis