

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“MANUAL DE SELECCIÓN PARA PILOTOS  
DE TRANSPORTE PESADO”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**JÉSSIKA PAOLA MONTENEGRO BOROR  
CIRIA VICTORIA CASTILLO GIRÓN**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a woman with a halo, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALTE NSIS INTER" is inscribed around the perimeter.

CONSEJO DIRECTIVO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
**DIRECTOR**

M.A Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**SECRETARIO**

Licenciada Dora Judith López Avendaño  
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Pablo Josue Mora Tello  
Mario Estuardo Sitaví Semeyá  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

M.A Juan Fernando Porres Arellano  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 165-2014  
CODIPs. 2573-2016

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

24 de octubre de 2016

Estudiantes

Jessika Paola Montenegro Boror  
Ciria Victoria Castillo Girón  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto NOVENO (9º.) del Acta SESENTA Y TRES GUIÓN DOS MIL DIECISÉIS (63-2016), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 24 de octubre de 2016, que copiado literalmente dice:

**NOVENO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“MANUAL DE SELECCIÓN PARA PILOTOS DE TRANSPORTE PESADO”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

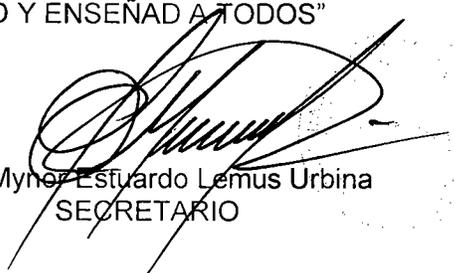
Jessika Paola Montenegro Boror  
Ciria Victoria Castillo Girón

CARNÉ No. 2002-14831  
CARNÉ No. 2004-16675

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Juan Antonio Álvarez, y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO

/Gabby



CIEPs. 092-2016  
REG: 0165-2014

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC  
**RECIBIDO**  
19 OCT 2016

**INFORME FINAL**

FIRMA: *[Signature]* HORA: 16:10 Registro: 165-014

Guatemala, 18 de octubre de 2016

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Ninfa Cruz Oliva** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“MANUAL DE SELECCIÓN PARA PILOTOS DE TRANSPORTE PESADO”.**

**ESTUDIANTES:**  
**Jessika Paola Montenegro Boror**  
**Ciria Victoria Castillo Girón**

**CARNE No.**  
**2002-14831**  
**2004-16675**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 10 de octubre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 17 de octubre del 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*[Signature]*  
**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**Coordinadora**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



**CIEPs. 092-2016**  
**REG. 0165-2014**

Guatemala, 18 de octubre de 2016

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**Coordinadora**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“MANUAL DE SELECCIÓN PARA PILOTOS DE TRANSPORTE PESADO”.**

**ESTUDIANTES:**  
**Jessika Paola Montenegro Boror**  
**Ciria Victoria Castillo Girón**

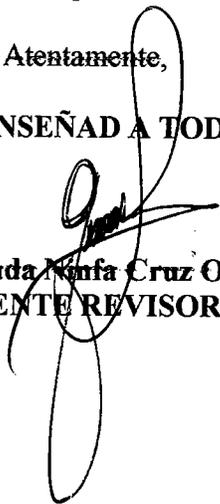
**CARNÉ No.**  
**2002-14831**  
**2004-16675**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 10 de octubre 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Naira Cruz Oliva**  
**DOCENTE REVISORA**



c. archivo

Guatemala, 10 de octubre de 2016

Licenciada  
Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología-CIEP´s-  
"Mayra Gutiérrez"

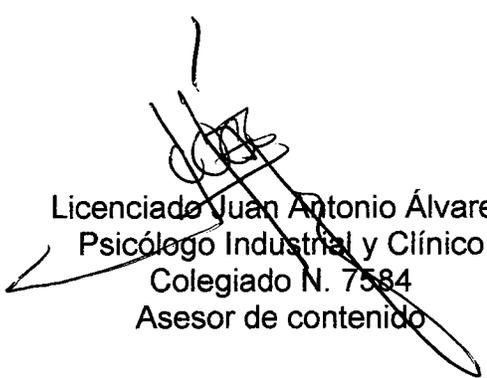
Un atento saludo Licenciada Ponce:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "manual de selección para pilotos de transporte pesado", realizado por las estudiantes CIRIA VÍCTORIA CASTILLO GIRON, CARNE 2004 16675 y JÉSSIKA PAOLA MONTENEGRO BOROR, CARNE 2002 14831.

El trabajo fue realizado a partir del 23 de febrero del 2011 hasta el 10 de octubre del 2016.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Atentamente,



Licenciado Juan Antonio Álvarez  
Psicólogo Industrial y Clínico  
Colegiado N. 7584  
Asesor de contenido



# COMPAÑÍA DE TRANSPORTE GLOBAL SOCIEDAD ANONIMA

.Guatemala, 23 de agosto de 2014

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Unidad de Graduación Profesional  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
USAC

Estimada Licenciada Álvarez:

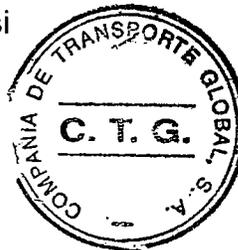
Por este medio me permito informarle que las estudiantes Ciria Victoria Castillo Girón con carné 2004 16675 y Jéssika Paola Montenegro Boror con carné 2002 14831 realizaron una capacitación al Gerente General, entregaron un manual y la realización 23 encuestas a pilotos de esta empresa, como parte del trabajo de Investigación titulado: "Propuesta de manual de selección para pilotos de transporte pesado" El 23 de agosto del presente año, en horarios de 8:00 a 12:00 horas.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

  
Jaime Ernesto Garzaro Pezzarossi  
Gerente General



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR: JÉSSIKA PAOLA MONTENEGRO BOROR**

**JUAN ANTONIO ÁLVAREZ**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y CLÍNICO**

**COLEGIADO No. 7584**

**POR: CIRIA VÍCTORIA CASTILLO GIRÓN**

**KUFFEL ADOLFO COY LÓPEZ**

**INGENIERO EN SISTEMAS, INFORMÁTICA Y**

**CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**

## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Porque lo amo y por qué hice mía esta palabra *“Amado, mi oración es que tú seas prosperado en todas las cosas, y que tengas salud, así como prospera tu alma”*. 3 Juan 1:2

### **Padres**

Hilda Leticia Boror

Héctor Danilo Montenegro

Por su amor incondicional, por ser ejemplo de lucha constante, por cada esfuerzo que hicieron para sacarme adelante y por creer siempre en mí.

### **Hermanos**

Bárbara Daniela, Débora Grisel, Héctor Danilo

Por ser inspiración para lograr muchas de mis metas y por tenerlos como apoyo siempre.

Jéssika Paola Montenegro Boror

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por darme el mayor regalo en la vida, la fortaleza, la paciencia y la perseverancia para desarrollar el presente trabajo.
<b>Mamá</b>	Orilia Girón Morales Por sus cuidados, por su ayuda, por su motivación y por su amor hacia mí y a mi familia.
<b>Esposo</b>	Kuffel Adolfo Coy López Por su apoyo incondicional.
<b>Hija</b>	Amy Lucía Coy Castillo Por ser mi principal motivo de vida, ¡te amo Lucy!
<b>Hermanos y sobrino</b>	Elmer Alexander, Gerber Leonel y Emilio Saúl
<b>Familiares y amigos</b>	Por su comprensión y apoyo

Ciria Victoria Castillo Girón

## **AGRADECIMIENTOS A:**

Nuestro agradecimiento a las siguientes entidades y personas cuya colaboración y apoyo hicieron posible la realización del presente trabajo:

La empresa

Compañía de Transporte Global, Sociedad Anónima (CTG)

Gerente general de CTG

Señor Jaime Garzaro Pezzarossi

Nuestra revisora

Licenciada Ninfa Cruz

Nuestra casa de estudios

Universidad San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

## ÍNDICE

Pág.

Resumen

Prólogo

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Objetivos .....	9
1.3 Marco teórico .....	10
1.3.1 Selección de personal.....	10
1.3.2 Manual .....	36

### CAPÍTULO II

#### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Enfoque y modelo de investigación .....	37
2.2 Técnicas.....	37
2.2.1 Técnicas de muestreo .....	37
2.2.2 Técnicas de recolección de datos .....	38
2.2.3 Técnicas de análisis de datos .....	39
2.3 Instrumentos .....	40
2.4 Operacionalización de los objetivos .....	42

### CAPÍTULO III

#### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la muestra.....	43
3.1.1 Características del lugar .....	43
3.1.2 Características de la muestra.....	43

3.2 Presentación y análisis de resultados .....	44
3.3 Análisis general.....	64
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
4.1 Conclusiones.....	67
4.2 Recomendaciones .....	68
Bibliografía .....	70
Anexos	

## RESUMEN

### “MANUAL DE SELECCIÓN PARA PILOTOS DE TRANSPORTE PESADO”

Autoras: Ciria Victoria Castillo Girón

Jéssika Paola Montenegro Boror

Por medio de la presente investigación realizada en Compañía de Transporte Global, Sociedad Anónima (CTG) se elaboró una propuesta de selección de personal específicamente para pilotos de una empresa de transporte pesado, para ello fue necesario identificar el proceso de selección de personal que actualmente se utiliza dentro de la organización e identificar las problemáticas organizacionales que actualmente enfrentan con el personal activo dentro de la compañía. Esto permitió sistematizar los beneficios de un proceso de selección de personal organizado. El enfoque de la investigación utilizado fue mixto (cuanti-cualitativo).

La información fue obtenida por medio de una entrevista en profundidad al gerente general, un análisis documental, un protocolo de observación y un cuestionario que se dirigió a veintitrés pilotos que formaron parte de la muestra en esta investigación.

El estudio dio respuesta principalmente a las siguientes interrogantes ¿Qué tipo de selección de personal está siendo utilizado por Compañía de Transporte Global, S.A.? ¿Cuáles son las consecuencias de la ausencia del proceso de selección? ¿Cuáles son los beneficios de una buena estructuración en el proceso de selección de personal?

En este sentido, en el presente estudio se concluye que la organización de un proceso de selección de personal adecuado permite identificar al personal idóneo y se minimizan los riesgos que actualmente experimenta la empresa compañía de transporte pesado que de aquí en adelante se denominará CTG.

## **PRÓLOGO**

El proceso de selección de personal hoy en día es de vital importancia para toda organización, este se apoya de herramientas como los perfiles de puesto, revisión de currícula, entrevistas, pruebas de habilidades, verificación de referencias laborales, entre otras. Este proceso permite tener una mejor idea o percepción de las características de cada individuo que optan al puesto vacante. La selección es importante porque permite contratar a una persona idónea a las necesidades y también permite la realización del trabajador dentro de la empresa porque se contrata a una persona con habilidades específicas y la productividad de la empresa puede ser mejor desarrollada, sin dejar de un lado la minimización de riesgos de pérdidas financieras, entre otras problemáticas.

Cuando se habla de una selección de personal es importante tener conocimiento del perfil de puesto según las necesidades dentro de la organización, esa integración permitirá elegir a la persona más adecuada, con actitudes y habilidades disponibles para ese puesto que está vacante.

La ausencia de esas herramientas dentro de las empresas regularmente conlleva una serie de conflictos respecto al manejo de personal y el alcance de los objetivos organizacionales, es así como la presente investigación evidencia la problemática de CTG, por lo tanto, se creó una herramienta que permita un proceso adecuado de selección de personal. Según este análisis el objetivo primordial de este trabajo fue ofrecer un manual de selección para pilotos de transporte pesado, para ello fue necesario detectar el tipo de selección de personal utilizado en la empresa, identificar las consecuencias de la ausencia del proceso de selección o falta de estructuración del mismo en CTG.

El proceso de investigación permitió la sistematización de una herramienta que pueda ser utilizada por la persona encargada de la selección del talento humano especializado en el manejo de transporte pesado dentro de la empresa.

Es importante mencionar que la empresa podrá contar con un manual específico para la contratación de pilotos de transporte pesado que contribuya a disminuir el contrato de personas con conductas inadecuadas, evitar la rotación de personal, pérdidas económicas y conflictividad con la ley, entre otras.

El proceso de selección organizado dentro del presente estudio permitirá como su nombre lo dice, filtrar y de ésta forma elegir a la persona con más habilidades para el puesto y también con mejor capacidad de relaciones interpersonales generando así una disminución en el conflicto organizacional ya que también se prevé la evaluación de la personalidad dentro del manual de selección.

El presente informe está distribuido en cuatro capítulos, el primer capítulo describe el planteamiento del problema, específicamente detectado en CTG, también se encuentra el marco teórico que fundamenta el proceso de selección de personal y sus componentes, estos son: perfil del puesto, currícula, entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades y referencias laborales. En el segundo capítulo se describen las técnicas e instrumentos, se detalla el enfoque y modelo de investigación así como las técnicas de muestreo, de recolección de datos y análisis de los mismos; y por último, los instrumentos y la operacionalización de los objetivos.

En el tercer capítulo se encuentra la presentación, análisis e interpretación de los resultados y en el último capítulo se describen conclusiones y las recomendaciones oportunas para mejorar la problemática evidenciada al inicio

del proceso de investigación. Por último, se encuentra la bibliografía de una forma ordenada para su revisión y contrastación necesaria.

Por parte de las autoras de este trabajo se extiende un profundo agradecimiento al lector que se interesó por nuestro tema, esperamos sea de su agrado, agradecemos grandemente a la Universidad San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias Psicológicas, a nuestro asesor Licenciado Juan Antonio Álvarez y a nuestra revisora Licenciada Ninfa Cruz por la contribución en la formación profesional y en nuestras vidas y al señor Jaime Ernesto Garzaro Pezzarossi, propietario de CTG por permitirnos realizar este trabajo en su empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Actualmente cada vez son más las empresas que hacen uso de un proceso de selección de personal, esto ha venido a dar como resultado una selección positiva en lo que a talento humano se refiere, sin embargo, existen actualmente empresas que no han logrado integrar ese mecanismo a su organización como lo es el caso de CTG. La contratación de pilotos con ausencia de conocimientos y habilidades de manejo pone en riesgo la seguridad personal del piloto y la de los transeúntes debido a accidentes vehiculares, dificultando así la libre locomoción de la población y la pérdida de la vida de los seres humanos.

Por otro lado, a nivel organizacional se han manifestado pérdidas monetarias, disminución de ganancias, pago por daños a terceros, aumento de gastos, robo de combustible, pago de multas innecesarias y por último, vinculando al recurso humano en sí, una mala contratación pondría en riesgo al contratado, por lo tanto, se dio la necesidad de proponer un manual de selección de pilotos de transporte pesado, es decir, debido a los acontecimientos que se presentaron dentro de CTG.

Lamentablemente la pérdida de valores o ausencia de ellos, la falta de educación, la pobreza, la desigualdad, son realidades sociales que contribuyen a actitudes negativas. Cuando los seres humanos manejan estas actitudes anómalas perjudican no solo su imagen personal sino a la empresa, provocando pérdidas económicas y si no se toman medidas que aporten a la mejora de los inconvenientes planteados revocará en el desgaste físico y mental y en medidas extremas, se llegaría a la quiebra de la empresa.

*Según el análisis con que cuenta la empresa CTG, se evidenció que en el año dos mil once hubo veintinueve personas laboralmente activas, en el año dos mil doce veinticinco, arrojando un promedio de veintisiete trabajadores. En el año dos mil once existió el mayor porcentaje de despidos que en el dos mil doce, existiendo en los primeros seis despidos o bajas y en el segundo dos, los motivos de los retiros fueron a causa de embriaguez en horas de trabajo, hurto de insumos y abandono de labores. En el año dos mil once hubo dos bajas por hurto, uno por abandono de labores, uno por ingerir bebidas alcohólicas en jornada laboral y dos por otras causas. En el año dos mil doce hubo un despido por hurto y una renuncia. Realizando un comparativo de colaboradores por área, en el año dos mil once el diez por ciento eran mecánicos, el tres por ciento, administrativos y el ochenta y seis por ciento, pilotos de transporte. En el año dos mil doce, el doce por ciento eran mecánicos el cuatro por ciento eran administrativos, el ochenta y cuatro por ciento pilotos<sup>1</sup>, por lo tanto se elaboró la presente investigación titulada “Manual de selección para pilotos de transporte pesado”*

La ausencia de un departamento específico dedicado, a la contratación y selección de personal generalmente se hace evidente en toda la problemática descrita anteriormente. Las organizaciones debido a la magnitud empresarial que van obteniendo reflejan la importancia de éste departamento, así mismo esta necesidad se hace evidente también por las complicaciones del ser humano como tal, muchas personas por sus condiciones históricas y sus condiciones concretas de vida manifiestan a través de sus relaciones un alto nivel de complejidad, complejidad que se hace cada vez más manifiesta en las relaciones laborales.

---

<sup>1</sup>Entrevista al gerente general en la empresa CTG

Se puede evidenciar por medio de noticieros y medios escritos el alto índice de consecuencias provocadas por la ausencia de conciencia, de responsabilidad, negligencia e imprudencia de los pilotos del transporte pesado. Los medios de comunicación se encargan de evidenciar diariamente la problemática del transporte no solo en la ciudad capital, sino en los departamentos de Guatemala. Lamentablemente cuando se carece de un proceso de selección se toma al primer postor y algunas veces este no cuenta con las características necesarias para cubrir el puesto. Con la creación del manual se espera que se brinde la oportunidad a personas con las habilidades y destrezas que deben tener los pilotos.

Empresas dedicadas al transporte pesado vía terrestre, con procesos de selección de personal ordenados, tienen menos riesgos de sufrir altos índices de despidos, ser víctimas de hurtos, y poseer colaboradores irresponsables que en determinado momento abandonen las labores. La selección de personal es una tarea ardua; muchas empresas contratan a su personal de forma inadecuada; en lugar de seleccionar a sus pilotos con alto desempeño, llenan únicamente espacios vacantes, provocando consecuencias económicas y sociales.

La selección de personal no consiste en elegir al azar sino debe ser una cuidadosa tarea que permita clasificar y escoger adecuadamente a los candidatos. Un factor importante para las empresas es realizar procesos correctos de selección, apoyándose en la psicología, utilizando herramientas como la observación, la entrevista, la indagación y las pruebas de habilidades o test de personalidad, que son esenciales para evaluar competencias, rasgos y habilidades que pueden tener los candidatos. De tal forma que el manual de selección de pilotos que se presenta a continuación incluye todas estas

herramientas que indudablemente le serán útiles a la persona encargada de la selección del personal.

La empresa de transporte CTG, cuenta con un promedio de veintisiete colaboradores contratados, de los cuales el ochenta y cinco por ciento son pilotos. En la empresa, no existe orden en la contratación de los pilotos que manejan cabezales, es importante que se les ofrezca un proceso de selección de personal definido, que permita contratar personas responsables, honestas y con habilidades necesarias para manejar el transporte pesado.

Planteada la problemática que antecede se pretendió dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de selección de personal está siendo utilizado por CTG? ¿Cuáles son las consecuencias de la ausencia del proceso de selección? y por último, ¿Cuáles son los beneficios de una buena estructuración en el proceso de selección de personal?

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar e implementar un manual de selección de personal en CTG

### **Objetivos específicos**

Identificar las estrategias de selección de personal utilizadas en CTG

Identificar las consecuencias de la ausencia de un proceso de selección de personal en CTG

Jerarquizar los beneficios del proceso de selección de personal a través de una herramienta útil en CTG

### 1.3 Marco teórico

Diariamente se evidencia por medios electrónicos, televisivos y escritos de los múltiples accidentes provocados por vehículos, las noticias son de la ciudad capital, Escuintla, Retalhuleu, Peten, Zacapa, San Marcos, en conclusión de todos los departamentos de Guatemala, es decir una mala contratación de pilotos afecta la realidad nacional, según reportes del departamento de Tránsito de la Policía Nacional Civil publicados indican: “*que mensualmente 200 personas mueren por accidente de tránsito*”<sup>2</sup>, por lo tanto se revela la importancia de elegir personas con aptitudes y actitudes que no afecten en la manera de lo posible a la sociedad, aunque en los medios de comunicación no evidencian los gastos provocados para los propietarios de los transportes, se deduce que es de impacto para los mismos. Es por ello que se iniciará la explicación de varios puntos importantes para la comprensión del proceso de selección de personal. Este estudio se enfocó directamente en la selección de pilotos de transporte pesado.

#### 1.3.1 Selección de personal

*“La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener el buen desempeño del personal en la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:*

- a) Adecuación de la persona al trabajo*
- b) Eficacia y eficiencia y de la persona en el puesto.*

*En la selección de personal, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y*

---

<sup>2</sup>CASTAÑÓN, Mariela. Mensualmente mueren 200 personas por accidente de tránsito. Guatemala:2012. [fecha de consulta: 31 de julio 2013]. Disponible en: <http://lahora.gt/hemeroteca-lh/mensualmente-mueren-doscientas-personas-por-accidentes-de-transito>.

*desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para la necesidad de la organización.*

*Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar se podría omitir la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estructura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga). Como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban situaciones y a que tengan desempeños también diferentes en las organizaciones. El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización”.<sup>3</sup>*

La importancia de la selección de personal es tanto para la empresa como para el candidato.

1) Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

Personas adecuadas exigen menor capacitación.

Menor tiempo de adaptación a la organización.

Mayor productividad y eficiencia.

2) A las personas les ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello se obtienen las siguientes ventajas:

Personas más satisfechas con su trabajo.

---

<sup>3</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª. Edición. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2007. pág. 169 ISBN 9701061047.

Mayor permanencia en la empresa.

#### **1.3.1.1 Proceso de selección de personal**

*“El proceso de selección se caracteriza por un orden sistemático de actividades previas a la contratación de la persona idónea para desempeñar el puesto. Este proceso busca identificar experiencia, conocimientos, actitudes, habilidades, disposiciones, personal entre otras. El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de estos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. La selección como un proceso de decisión una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La selección final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante”.*

Se debe tomar en cuenta la guía que proporciona el proceso de selección para no omitir o cambiar de orden los pasos importantes en el mismo. El proceso de selección requiere que se planteen con anticipación los perfiles de puesto de cada uno de las plazas de la empresa para tener una idea concreta de qué características de actitud, intelectuales debe tener el candidato.

### 1.3.1.2 Perfil de puesto

*“El perfil de puesto determina los requisitos personales del contratado como lo es la escolaridad, experiencia y todas aquellas características que deben tener las personas que opten por ocupar dicho puesto en el proceso de reclutamiento y selección.”<sup>4</sup>*

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función descritas a continuación

*a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de colaboradores), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etc.*

*b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicios, etc. Una obligación es la tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.*

*c) Función: es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puesto de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.*

*d) Puesto: Es un conjunto de funciones, tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.*

---

<sup>4</sup>CONTRERAS Álvarez, Allan Fernando. Propuesta de un manual para la elaboración de manuales de puesto. Tesis para optar al título de Licenciado en Psicología. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2009. Pág. 92.

*La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.*

*El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones”.<sup>5</sup>*

Según la explicación de Chiavenato en relación al tema tarea, obligación y función en relación al puesto, permite comprender la importancia de identificar y enunciar en los formatos de perfil del puesto porque los beneficios que se obtienen al utilizarlos en el perfil de puesto son varios: eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea a realizar. 2. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea. 3. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea. Desde el enfoque psicológico se explica que cuando el candidato sabe lo que debe hacer, cómo lo debe de hacer y con qué debe trabajar, se le ofrece un proceso de adaptación al puesto más efectivo porque se sentirá seguro de lo hace y disminuirá la inseguridad que le provoque realizar actividades nuevas dentro de la empresa.

---

<sup>5</sup>Chiavenato, Idalberto, op. cit., pág. 175.

### **1.3.1.3 Currícula**

#### **1.3.1.3.1 Tipos de currícula**

*“La currícula cronológica, muestra el historial profesional y la experiencia en orden. Puesto que normalmente aparecen definidos los encabezamientos, las fechas y las responsabilidades, ésta es más fácil de revisar que la experiencial.”<sup>6</sup>*

*La currícula experiencial, permiten dibujar un perfil más preciso sobre la experiencia y la capacidad que la currícula tradicional. Normalmente reflejan los logros y las credenciales, a veces simplemente en forma de méritos enumerados, sin hacer referencia a ningún contratante. Es posible que no se tenga idea de dónde o cómo obtuvo la experiencia. A menudo al final de la información aparece una lista de contratistas. Sin embargo suelen faltar los deberes, los títulos e incluso las fechas en que desempeño labores; aquí el criterio de evaluación es el trabajo y su experiencia”.*

Según la experiencia de seleccionadores de personal la mejor forma de presentar un curriculum es el de forma cronológica porque hay un orden de contratantes, fechas y responsabilidades, al contrario del tipo de curriculum experiencial que se enfoca exclusivamente en logros obtenidos durante su vida laboral sin reportar de forma adecuada en qué empresa obtuvo los méritos mencionados en su hoja de vida. Los beneficios que la empresa obtiene de una curriculum presentado en forma cronológica se manifiesta en una mejor comprensión de la vida laboral del candidato, en donde se refleja el tipo de personalidad de cada solicitante desde la presentación de las hojas impresas, si estas se encuentran limpias y en buen estado, con párrafos claros y sin falta de ortografía, se deduce que la persona que solicita el empleo es una persona dedicada que se esmera por prestar un servicio de calidad para el empleador.

---

<sup>6</sup>KLINVEX, Kevin; O’connel Mattehew; Klinvex, Christopher. Contrate a los N. 1. España: Editorial McGraw-Hill, 2002.Pág. 83. ISBN 8448133684.

### **1.3.1.3.2 Recomendaciones para revisar currícula**

*“Se debe tener en cuenta algunas recomendaciones al momento de revisar la currícula: La congruencia de lo que dicta la currícula en relación a la vacante; buscar información clave como títulos universitarios, capacitaciones adicionales, responsabilidades, experiencias, trabajos recientes o parecidos al que actualmente se pretende ocupar. Se debe visualizar al candidato en la vacante que se está buscando: Concebir si encaja en términos de conocimiento, actitud positiva, personalidad sana y motivación; visualizar al candidato en relación a la cultura empresarial.*

*Nunca se debe suponer o sacar conclusiones precipitadas: A menudo los aspirantes son poco concretos en su currícula, es un error dejarse impresionar por completo por la información que vemos, la frase el “papel aguanta con todo” se puede aplicar aquí y de igual manera no podemos descalificar por completo el curriculum del candidato sin saber más de él.*

*Se debe buscar señales de advertencia: Algunas cosas del currícula pueden no ser lo que parecen, por ejemplo la falta de fechas o especificación de la compañía puede indicar que el candidato intenta esconder algo. Las listas de responsabilidades imprecisas; el uso excesivo de calificativos puede ser un intento de compensar una escasa experiencia laboral; se debe ser razonable y flexible: no se debe descartar algún candidato solo porque no le gusta el color del papel, la letra que uso; sino por el contrario se debe centrar en los criterios, habilidades y destrezas de la persona”.<sup>7</sup>*

En ocasiones el entrevistador califica de una forma subjetiva el curriculum tomando como base aspectos netamente físicos como el color, la forma y la presentación de la hoja de vida, realmente son aspectos importantes para

---

<sup>7</sup>Ibid., pág. 85.

tomarlos en cuenta pero no es la esencia de las cualidades del aspirante, eventualmente se presentan estos casos en los departamentos encargados de la selección del personal y al comparar papelería que a simple vista es de una persona meticulosa, a la hora de la entrevista el candidato proyecta una forma contraria a la información plasmada en su hoja de vida.

#### **1.3.1.3.3 Evaluación de la currícula**

*“En cuanto a la apariencia la currícula se debe presentar en forma clara, sin errores, en un papel adecuado y en buen estado. Aunque parecen aspectos triviales nos pueden dar indicios del cuidado que ha puesto el candidato, de su posible interés y motivación. La distribución en el papel evaluará si está organizado lógicamente. La experiencia es un punto fundamental para evaluar la trayectoria; cambios bruscos o bien la estabilidad laboral del individuo. Debe analizarse los estudios y otras credenciales ya que es importante que exista una relación lógica entre los estudios del candidato y el puesto que ofrece. No debe de elegirse un candidato que posea un nivel académico muy por debajo, ni muy por encima del puesto que se requiera. Por otro lado el evaluador, no debe realizar un análisis superficial. La evaluación debe ser un análisis transparente sin que intervenga la subjetividad del evaluador para no lesionar la selección del personal.”<sup>8</sup>*

La hoja de vida o curriculum como comúnmente se le llama es un resumen del candidato que da la pauta de cuáles son sus aspiraciones, sus conocimientos, habilidades y la experiencia que posee, es una herramienta muy importante para el candidato como para la persona encargada de selección de personal, el aspirante a la plaza debe dar su mejor impresión sin caer en las mentiras o divagaciones, el entrevistador deberá considerar la información

---

<sup>8</sup> Ibid., pág.86

plasmada en el curriculum del solicitante, una de las herramientas utilizadas para aclarar interrogantes en relación a la información proporcionada por la hoja de vida es por medio un encuentro con el candidato, es decir, por medio de una entrevista.

#### **1.3.1.4 Entrevistas**

##### **1.3.1.4.1 Entrevista de selección de personal**

*“Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que produzcan los resultados esperados. A pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista, en realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y por el otro el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta se la aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. La entrevista de selección, es diferente de la entrevista de filtro que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasan generalmente por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La entrevista de filtro es rápido y superficial y sirve para separar los candidatos que continuaran con el proceso de*

*selección, de candidatos que no presentan las condiciones deseadas. Generalmente es realizada por el departamento de reclutamiento y selección o por el gerente y su equipo. “<sup>9</sup>*

La entrevista es una técnica que aunque es subjetiva, es muy valiosa y sus usos son tan diversos que se pueden utilizar en varios ámbitos del departamento de recursos humanos de una empresa. Aunque la entrevista es una técnica que se le pueden dar muchos usos, se propone en este proyecto, como parte inicial del proceso de selección.

La entrevista de filtro que se menciona con anterioridad es importante realizarla antes de la entrevista de selección, ésta ayudará a evitar hacer malas inversiones de tiempo tanto para el candidato como para la persona que selecciona, en el presente trabajo se propuso hacerla entrevista después de llenar la solicitud o incluso antes, haciendo un par de preguntas muy básicas que contengan los requisitos obligatorios que debe poseer un candidato. Se puede indagar en relación a la vigencia con que cuenta la licencia de conducir, el tipo de experiencia adquirido por el candidato, el motivo del retiro de sus trabajos anteriores, las motivaciones que el solicitante posee, entre otras preguntas.

#### **1.3.1.4.2 Etapas de la entrevista de selección de personal**

*“La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas:<sup>10</sup>Preparación de la entrevista: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:*

*Los objetivos específicos de la entrevista,*

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto, op. cit., pág. 177

<sup>10</sup>Ibid., pág. 180

*el tipo de entrevista a utilizar, lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar, la mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar y acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.”<sup>11</sup>*

La preparación es importante en todo proceso de selección, ya sea gerencial u operativo, para que el entrevistador pueda, verificar y comparar los requisitos necesarios para el puesto con las características personales que se requieren del candidato. Con esto el entrevistador puede hacer de la entrevista un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

*“Ambiente: La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista: Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.*

*Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.*

*La espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.”*

---

<sup>11</sup>Ibid., pág. 181.

El ambiente es algo que todo psicólogo no puede obviar, dentro de la propuesta se hará la sugerencia de estos dos puntos, es común que no se dé la importancia necesaria al ambiente en que se desarrollan las entrevistas, contar con un lugar adecuado, con apropiada luz y ventilación, con el espacio suficiente, libre de suciedad o libre de ruido y que adicional a esto se propicie un clima cordial, será la diferencia de resultados positivos o negativos en el desarrollo de la misma.

*“Desarrollo de la entrevista: La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador, obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información, necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva de reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:<sup>12</sup>*

*Contenido de la entrevista: constituye la entrevista propiamente, representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en*

---

<sup>12</sup>Ibid., pág. 181.

*la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.”*

La entrevista es integral en la totalidad del ser humano y a su vez es un proceso cuidadoso que requiere de atención, concentración y evaluación de la personalidad. La selección de puestos no solo se enfoca en ver la habilidad sino también en ver la personalidad.

*“Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.”<sup>13</sup>*

Es muy acertado cuando el autor indica que se inicia una relación, donde se pretenderá tanto obtener toda la información que sea necesaria, como la de brindar toda la información que le interese al candidato. Es importante no olvidar que la información debe fluir de ambas vías. Adicional a la información que se obtendrá, el entrevistador tendrá la oportunidad de evaluar más de cerca la conducta y el lenguaje no verbal del candidato, teniendo así la oportunidad de considerar ambos aspectos en la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados.

*“Cierre de la entrevista: La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez, ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante, el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; así mismo, se le proporciona al candidato algún tipo de*

---

<sup>13</sup>Ibid., pág. 181

*información respecto a las acciones futuras, por ejemplo si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.”<sup>14</sup>*

Es importante que dentro del cierre de la entrevista se le indique al candidato el tiempo aproximado del proceso e indicar que se le notificará el estatus de su entrevista, para evitar que el candidato pregunte insistentemente antes de tener el resultado o para evitar que el candidato se decida por otra propuesta pensando que no fue elegido.

*“Evaluación del candidato: Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechado que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones aceptando y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos una vez que todos hayan sido entrevistados. debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, ésta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o no.”<sup>15</sup>*

La evaluación del candidato se recomienda hacerla de inmediato para no pasar por alto ciertos aspectos que pueden influir en su elección y a su vez si se llena un registro, será más fácil hacer una comparación entre candidatos. A pesar de lo impreciso que resulta la entrevista, es importante como herramienta, porque permite profundizar en puntos de interés específicos y de manera integral, ya sean aspectos de la conducta, intereses, historia familiar, historia laboral, temores, puntos de mejora, fortalezas, etc.; para alcanzar ello, es necesario tener una preparación previa a su aplicación, con el fin de obtener

---

<sup>14</sup>Ibid., pág. 181

<sup>15</sup>Ibid., pág. 182

información importante relevante respecto a lo que se necesita saber, por eso se enfatiza que es más que una conversación entre dos persona.

#### **1.3.1.4.3 Propósitos y puntos básicos de la entrevista en la selección de personal**

*“Se debe evaluar cómo encaja el candidato en el trabajo; la entrevista ayuda a calificarlo y como las preferencias del candidato encajan en el entorno y cultura laboral, tomando en cuenta los propósitos:<sup>16</sup>*

*Se debe proporcionar una previsión del trabajo realista; la entrevista es una oportunidad para proporcionar una imagen real de la vida en el trabajo de su empresa; el candidato debe plantear preguntas sobre cualquier aspecto del trabajo que no comprenda.*

*Para completar el perfil del candidato se confronta con la currícula y la solicitud de empleo, existe información latente por medir en la entrevista, se debe relacionar más información y adentrarse en detalles de interés para el entrevistador.*

*Los candidatos más calificados no son necesariamente los que van a prosperar en su entorno laboral. La entrevista ayuda a evaluar cómo las preferencias del candidato encaja en el contenido del trabajo, en la cultura de la organización en el entorno físico y en las personas con las que va a trabajar. Durante la entrevista se puede negociar de manera eficaz algunos puntos que podrían atraer a un candidato. Resulta sorprendente comprobar cómo muchas compañías se niegan a discutir sus beneficios.*

---

<sup>16</sup>Klinvex, Kevin, op. cit., pág. 98

*En el momento de la entrevista no se debe hacer demasiada propaganda de la empresa o del puesto. Los estudios demuestran que lo que más respeta la gente es la sinceridad. No todo es perfecto en una compañía y los candidatos lo saben. Es mejor perder a gente en la entrevista que seis meses más tarde, después de haber invertido tiempo y dinero en la preparación del colaborador.”*

Los propósitos deben ir en ambas vías, se debe evaluar la capacidad del candidato para realizar el trabajo, en el presente y en el futuro laboral; de la misma forma permitirle al candidato que evalúe la propuesta laboral que se le está ofreciendo y si se siente cómodo con el desempeño que se le ofrece.

*“Se debe tener un objetivo claro; ya que se debe iniciar una entrevista sin tener ya un objetivo establecido de lo que se quiere obtener de ella. Se debe definir claramente las competencias requeridas para el puesto en sí; planteando preguntas que permitirán conocer si un candidato tiene lo necesario para hacer bien su trabajo; el problema se puede presentar cuando no se tiene definido cuáles son las competencias que este candidato ofrece. Para disminuir la falta de estructura en la entrevista; se recomienda elaborar un formato estructurado de la entrevista que sirva de guía para la recopilación básica de la información del candidato; esto no quiere decir que si es necesario realizar preguntas fuera del formato y se limite a no hacerlo”* Para no perder el objetivo de la información que se tiene que obtener, es funcional guiarse con una entrevista previamente diseñada y con el perfil del puesto.

#### **1.3.1.4.4 Tipos de entrevista viables dentro del proceso de selección de personal**

*“De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menos o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o miden se puede dejar al entrevistador*

*completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas:*

*La entrevista totalmente estandarizada consiste en un dialogo estructurado, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas como elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigara en el candidato, ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tiempo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada. La entrevista estandarizada solo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.<sup>17</sup>En la entrevista estructurada o cerrada, el entrevistador se presenta a la entrevista con un bien estructurado, que el entrevistado debe responder; el entrevistador se ciñe fielmente al cuestionario y no pregunta nada fuera de él.<sup>18</sup>La entrevista estructurada o cerrada, puede ser un buen ejercicio para los principiantes en el proceso de entrevistar, debido a que es una guía que se debe seguir fielmente, la desventaja de estas entrevistas es que en algunos*

---

<sup>17</sup>Chiavenato, Idalberto, op. cit., pág. 179

<sup>18</sup>MORGA Rodríguez, Luis Enrique. Teoría y técnica de la entrevista. [en línea]. México: Red Tercer Milenio S.C., 2012. Tipos de entrevista. Pág. 14. [fecha de consulta: 02 de agosto 2013] Disponible en: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria\\_y\\_tecnica\\_de\\_la\\_entrevista.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf) ISBN 9786077331711

casos el entrevistador se ve limitado por no profundizar sobre aspectos que al final pueden impactar en la selección de una persona. Este tipo de entrevista también se recomienda para una preselección, en donde se le hacen al candidato una serie de preguntas, esto como uno de los filtros, para constatar si posee los requisitos básicos.

*“En la entrevista semi estructurada, si bien el entrevistador lleva un guion de preguntas básicas, tiene la libertad de cuestionar al entrevistado sobre aquellos temas que le interesen, o bien omitir algunos temas de acuerdo a su criterio.<sup>19</sup>El objetivo de la entrevista semi dirigida consiste en invitar al entrevistado a tratar aspectos que no han quedado claros para el entrevistador y llenar lagunas de información. En general esta modalidad se aplica durante las entrevistas posteriores a la entrevista inicial, pues tiene como objetivo recabar datos más precisos que den claridad a la información ya obtenida; también puede utilizarse de manera intermitente, tanto en las modalidades de entrevista cerrada como en algunos momentos de la entrevista abierta.”<sup>20</sup>*

Aunque existen varios tipos de entrevista, hay que utilizar la más adecuada según sea el caso; en este trabajo se propuso la entrevista semi estandarizada o mixta, debido a que es una guía preestablecida de puntos importantes para obtener información necesaria, que facilitará la tarea del entrevistador, aunque carezca de experiencia sobre el tema de entrevistar, y a la vez no sacrifica la flexibilidad que puede poseer la misma, apoyándose de la solicitud, el curriculum y las conductas observadas durante la entrevista.

---

<sup>19</sup>Ibid., pág. 15.

<sup>20</sup>COLÍN Gorráez, Miriam E.; Galindo Leal, Héctor; Saucoso Pérez, César. Introducción a la entrevista psicológica. México: Editorial Trillas, 2009. Pág. 87. ISBN 9786071702784.

*“La entrevista dirigida, no especifica las preguntas sino solo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.”*

En la entrevista dirigida el entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida, para esto debe tener dominio y conocimiento específico sobre los temas de interés.

*“La entrevista no dirigida, no especifica las preguntas ni el tipo de respuesta requeridas. Se le denomina entrevista no estructurada, no dirigida, exploratoria, informal, etc. Son entrevistas totalmente libres cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia acorde asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino solo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones.”*

Al igual que la entrevista dirigida, la no dirigida se recomienda para entrevistadores de mucha experiencia; se debe tener cuidado de no caer en preguntas incoherentes o innecesarias y también se tiene la desventaja de pasar por alto puntos importantes.

#### **1.3.1.5 Pruebas de conocimiento o de habilidades**

*“Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto como las nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc. o bien el grado de capacidad o*

*habilidad para ciertas tareas, destreza como chofer de camión, telefonista, operario de máquina, etc. Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificar de acuerdo con la manera, el área o la forma.”<sup>21</sup>*

Se recomienda usar la cantidad de pruebas necesarias que evalúen los conocimientos y habilidades específicos de lo que se busca. En este trabajo se tomó en cuenta dentro del proceso una evaluación teórica de conocimientos (Leyes de Tránsito) como una evaluación práctica de habilidades (la destreza al manejar los cabezales), estas pruebas apoyan indudablemente al contratador para tener notas objetivas de los conocimientos adquiridos por los candidatos en su vida académica, un diploma por sí solo no brinda información de los conocimientos y habilidades que posee el solicitante.

#### **1.3.1.5.1 Clasificación de las pruebas de conocimiento o de habilidades**

*“La clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas son tres:<sup>22</sup>Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funciona como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tiene por objeto obtener respuestas también verbales específicas.*

*Escritas: Son las pruebas que se aplican mediante pregunta sus repuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.*

*Realización: Son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de*

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto, op. cit.,pág. 182

<sup>22</sup>Ibid., pág. 182

*mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.*

*La clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos son dos: Pruebas generales. Son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.*

*Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versara exclusivamente sobre temas de esa especialidad.”<sup>23</sup>*

Este trabajo estuvo enfocado a la contratación de pilotos, se utilizaron pruebas tanto las escritas y de realización. Se hizo una prueba específica, consiste en evaluar sus conocimientos sobre la ley de tránsito de Guatemala y una prueba práctica que pretende evaluar la habilidad al manejar cabezales.<sup>24</sup>

#### **1.3.1.5.1.1 Test psicológicos**

*“El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados*

---

<sup>23</sup>Ibid., pág. 183

<sup>24</sup>Ver anexos protocolo de prueba específica.

*alcanzados por una muestra representativa de personas y de esta manera, se enmarca en algún percentil. Los test psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el compartimento en determinado tipo de trabajo.”<sup>25</sup>*

*Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los test psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica. Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona. Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial. <sup>26</sup>*

En la actualidad existe apoyo para el psicólogo o encargado de reclutar y seleccionar personal, por medio de los test se puede identificar del grupo de solicitantes las habilidades que predominan en cada uno de ellos y que sean requeridas por el perfil de la plaza vacante. Este resultado del test es

---

<sup>25</sup>Chiavenato, Idalberto, op. cit., pág. 185

<sup>26</sup>ibid., pág. 185

enriquecedor al proceso porque quizá esta habilidad no sea detectable en una entrevista.

*Los test psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas:*

*Validez: es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir. Un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.*

*Precisión: es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones da la misma persona y de presentar la menor, desviación estándar respecto a la medida de los varios resultados obtenidos. Un test tiene poca precisión cuando diversos resultados obtenidos de una misma persona muestran diferencias y están dispersos.<sup>27</sup>*

Para obtener resultados confiables en los test es indispensable que éstos sean válidos y precisos para tener una idea clara de cómo podrá adaptarse el candidato en el puesto y en su defecto rechazar al candidato dentro del proceso de selección.

#### **1.3.1.5.1.2 Test de aptitudes**

*“Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento.<sup>28</sup>”*

---

<sup>27</sup> Ibid., pág. 185

<sup>28</sup> Ibid., pág. 185

Por las características de la empresa y de la población a la que estuvo dirigida la propuesta del manual, se recomendó utilizar el Test de aptitud diferencial -TAD- Relaciones Espaciales, forma A, que mide la percepción de objetos, donde el puntaje mínimo sea de 54 puntos y un percentil de 55 pts. Adicional al conocimiento de leyes y habilidades al manejar, es de vital importancia la aptitud que posea de sus relaciones espaciales debido a que entre sus funciones primordiales está la de manejar, la cual requiere de la habilidad de percibir y calcular espacios.

#### **1.3.1.5.1.3 Test de inteligencia**

*“Muchos han sido hasta el momento, los enfoques que pretenden su estudio, pero el más antiguo de todos ellos es el enfoque evaluativo-diferencial, el cual pertenece el Test Binet-Simon, el Terman Merrill, y la Escala de inteligencia de Wechsler. Mediante este enfoque se introducen los conceptos de edad mental y coeficiente de inteligencia, criterios importantes para detectar los sujetos con retraso mental”<sup>29</sup>*

La población que forma parte de parte de este estudio en su mayoría posee niveles bajos en cuanto a su nivel de educación, debido a ello se adjuntó una prueba de inteligencia denominada Otis sencillo que con sus 75 interrogantes evalúa razonamiento deductivo e inductivo y conocimiento léxico.

#### **1.3.1.5.1.4 Test de personalidad**

*“Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o*

---

<sup>29</sup>GONZÁLEZ Laneza, Feliciano Mirian. Instrumentos de evaluación psicológica. La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2007. Pág. 51. ISBN 9789592122215.

*fenotípicos) Los test de personalidad pueden ser expresivos, proyectivos y específicos”<sup>30</sup>*

En los procesos de selección de personal, los test de personalidad son herramientas que se utilizan para conocer la personalidad de los candidatos y evaluar sus distintos rasgos de personalidad. El test de personalidad es una herramienta de información muy útil a la hora de elegir un candidato. Dentro del Manual se propuso el *Test de los temperamentos humanos*<sup>31</sup>, que consiste en un listado de veinte líneas, cada línea consta de cuatro palabras que denotan cualidades y veinte líneas de cuatro palabras cada una, que denotan debilidades, el candidato debe colocar una “X” delante de la palabra que más le califique, marcando una sola opción de las cuatro por cada línea, según las elecciones que tome el candidato se determinara cual es el temperamento que predomina.

#### **1.3.1.6 Referencias laborales dentro del proceso de selección de personal**

*“La revisión de los historiales debe hacerse con responsabilidad, no basta confiarse de las cartas de recomendación. No se deben sacar conclusiones solo en base a la información o documentación que le brinde el candidato, sino más bien se tiene la obligación de indagar; se debe ser minucioso con toda la información que fue brindada por el colaborador, una de las herramientas son las referencias. Esta verificación nos puede salvar de una negligencia al contratar. Puntos importantes en el proceso de solicitar referencias concede la prioridad a las referencias profesionales antes que las personales; y debe entablar una buena relación con la persona que le brinda referencias; se debe verificar más de una referencia; no se debe aprobar o descalificar a un candidato solo por una*

---

<sup>30</sup>Chiavenato, Idalberto, op. cit., pág. 188

<sup>31</sup>LAHAYE, Tim. Manual del temperamento. Estados Unidos: Unilit, 1987. 311 h. ISBN 84236322X.

*referencia sin antes investigar más o profundizar en el tema; se debe compartir la responsabilidad de las referencias con el candidato.*<sup>32</sup>

Se debe tomar en cuenta que la verificación de referencias no es fácil, debido a que cada vez las empresas son más reacias a brindar esta información, por diferentes motivos, por ejemplo por miedo a represalias o por miedo a ser denunciados. Actualmente muchas empresas se limitan a dar únicamente información básica como el nombre, fechas de contratación y la posición ocupada; quedando en el vacío la información que también es de peso como su desempeño, comportamiento, adaptabilidad, etc.

#### **1.3.1.7 Observación como técnica de selección de personal**

*“La observación investigativa no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos. Los propósitos esenciales de la observación son:*

*Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan.*

*Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los Patrones que se desarrollan. Identificar problemas sociales. Generar hipótesis para futuros estudios”.*<sup>33</sup>

La observación es una herramienta de mucha utilidad para conocer a detalle el campo de estudio, el observador debe valerse por sus cinco sentidos (el sentido de la vista, sentido del oído, sentido del olfato, sentido del gusto y el

---

<sup>32</sup>Klinvex, Kevin, op. cit., pág. 117

<sup>33</sup>SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. 6ta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 2014, pág. 534.

sentido del tacto) a la hora de hacer uso de esta herramienta, lo cual permitirá enriquecerse de información para comprender el objeto de estudio debido a la importancia que genera cada aspecto percibido por el observador.

### **1.3.2 Manual**

*“Un manual es un documento que contiene de una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se considera necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.*<sup>34</sup>

Por los problemas evidenciados en CTG se propuso esta herramienta tan útil para la persona encargada de la selección del personal para que tenga de una forma sistematizada el proceso de selección de pilotos de transporte pesado.

---

<sup>34</sup>RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 4ta Edición. México: Editorial Cengage Learning, 2012, pág. 60.

## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Enfoque y modelo de investigación

El enfoque de la investigación utilizado fue mixto (cuanti-cualitativo), *“los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias”*<sup>35</sup>

Categoría de análisis y sus definiciones

Proceso de selección: son pasos que se llevan para una posterior contratación de personal a una empresa que lo requiera. Se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, investigación laboral y socioeconómica, entrevista final y decisión de contratar.

Perfil de puesto: es el perfil que considera las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo de trabajo. El perfil de puesto se hace internamente considerando las leyes laborales, derechos humanos, etc.

#### 2.2 Técnicas

##### 2.2.1 Técnicas de muestreo

Para la realización de la investigación se utilizó el muestreo intencional del método no probabilístico. El tamaño de la muestra fue de veintitrés colaboradores y los criterios de inclusión fueron los siguientes: Trabajadores con

---

<sup>35</sup>Ibid., pág. 534

un tiempo promedio de seis años de laborar en la empresa, hombres de 26 a 55 años de edad.

## **2.2.2 Técnicas de recolección de datos**

### **2.2.2.1 Entrevista a profundidad**

De acuerdo a los objetivos de la investigación la técnica adecuada de recolección de datos que se utilizó fue la entrevista a profundidad, su objetivo fue detectar el proceso utilizado para la selección de pilotos, descubrir si existía o no algún proceso de selección o si se utilizaba alguna herramienta de apoyo para la selección del personal, así mismo, se identificaron acciones de riesgo al momento de seleccionar. La entrevista fue dirigida al señor Jaime Garzaro Pezzarossi, quien es el gerente general y propietario de la empresa CTG. Tuvo una duración de aproximadamente una hora, previo a su aplicación se concertó una cita en la empresa.

### **2.2.2.2 Observación**

El objetivo de utilizar la técnica de observación fue para descubrir de una manera tangible el proceso de selección de personal que es utilizado en la empresa de transportes, también permitió establecer la relación laboral entre los colaboradores que ejercen el cargo de chofer. Esta técnica fue realizada por las investigadoras en un tiempo de una hora diaria por una semana.

### **2.2.2.3 Encuesta**

Se realizó y aplicó un cuestionario con preguntas cerradas de fácil comprensión. El objetivo fue identificar el proceso de selección de personal desde la perspectiva de los veintitrés pilotos activos de la empresa CTG. Esta actividad tuvo una duración aproximada de quince minutos cada una, fue aplicada de forma individual por medio de un cuestionario. El cuestionario permitió que el gerente general también pudiera conocer a sus colaboradores respecto al sentir

en el área laboral y a su proceso de contratación. Por la indisponibilidad de horario de los conductores se aplicó en tres días, vía telefónica. Previo a la aplicación del cuestionario se elaboró el mismo y se solicitó aprobación del gerente general para poder aplicarlo a sus trabajadores, el gerente general proporcionó números telefónicos de los conductores para el respectivo contacto.

#### **2.2.2.4 Análisis documental (Fuente secundaria)**

Se utilizó un archivo electrónico con el objetivo de complementar información con respecto a motivos de despidos y problemas registrados con los pilotos de CTG. Esta información la brindó el señor Jaime Garzaro Pezzarossi, desde su correo empresarial el día lunes cuatro de marzo del año dos mil trece a las diez con quince minutos.

#### **2.2.2.5 Inducción**

Después de que el departamento de Investigaciones CIEP's, de la Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala aprobará el manual de selección de pilotos de transporte pesado se impartió una inducción del mismo, con el objetivo de que la persona encargada de esta tarea resolviera sus dudas y pudiera utilizar el manual de manera adecuada. La inducción se impartió por Ciria Castillo y Jéssika Montenegro, en dos talleres de cuatro horas, el día sábado en la oficina del señor Jaime Garzaro. (ver anexos). Se realizó el plan de entrenamientos, la presentación fue elaborada en power point y se entregó el manual.

#### **2.2.3 Técnicas de análisis de datos**

Para analizar la información recibida por la entrevista a profundidad se hizo uso de una tabla de contenido elaborada en Microsoft Word, esta permitió la sistematización de la información para luego identificar categorías de análisis

psicológicas que contribuyeran a la comprensión de los elementos esenciales en la entrevista de una manera más ordenada.

Para cuantificar los resultados de los cuestionarios realizados a los pilotos se efectuaron gráficas de pastel que registraron porcentualmente los datos.

En relación al análisis del documento proporcionado por el gerente de la empresa se realizó una tabla descriptiva.

Al obtener los resultados de cada una de las técnicas se efectuó validación entre los datos obtenidos por medio del diseño de triangulación de datos.

## **2.3 Instrumentos**

### **2.3.1 Protocolo de entrevista a profundidad**

Este instrumento permitió registrar información por medio de la entrevista, estuvo guiado por dos temáticas: el proceso de selección y los problemas que actualmente vivencia la empresa con sus colaboradores que ocupan el puesto de chofer. Se elaboró en un formato Word con diez preguntas semi estructuradas. De la primera a la tercera pregunta se identificó la actividad principal de la empresa y la población con la que cuenta, la cuarta y quinta pregunta identificó el proceso de selección utilizado en CTG, por su parte la sexta y séptima interrogante registró información sobre el perfil actual del piloto y el responsable de la selección de personal. La novena pregunta registró la problemática actual con el personal y la última interrogante indagó sobre las expectativas del gerente general de CTG.(ver anexo 1)

### **2.3.2 Protocolo de observación**

Este formato fue creado por las investigadoras para identificar dinámica relacional entre los choferes de la empresa y la administración.(ver anexo 2).

### **2.3.3 Cuestionario**

Este instrumento estuvo organizado en nueve preguntas, de las cuales, en las primeras cuatro se buscó conocer el proceso de selección de personal que habían experimentado los choferes previamente a ingresar a la compañía de transporte. El quinto ítems identificó si existe el conocimiento del perfil de puesto para la plaza de pilotos de transporte pesado. La sexta y séptima interrogante recabó información sobre la experiencia de accidentes de tránsito y multas recibidas y con la octava y novena pregunta se identificó el proceso de entrega del producto y el manejo del combustible. (ver anexo 3)

### **2.3.4 Base de datos de la compañía de transporte (Fuente secundaria)**

El formato del archivo fue generado en una hoja de excel, su contenido se describe a continuación: se registran datos generales, fecha de ingreso, fecha de retiro y una breve descripción del motivo de la baja laboral.(ver anexo 4)

### **2.3.5 Manual de selección de personal**

Este instrumento registra información relacionada al perfil del puesto, análisis de curriculum, formato de solicitud de empleo, entrevista de selección, evaluaciones específicas, obtención de referencias laborales y personales y la contratación, de la misma manera incluye un flujograma del proceso de selección. Herramienta elaborada de acuerdo a las necesidades de la compañía de transporte. (ver anexo 5 y 6)

### 2.3 Operacionalización de los objetivos

<b>Objetivo general y objetivos específicos</b>	<b>Categorías de análisis</b>	<b>Instrumentos</b>
Elaborar e implementar un manual de selección de personal en CTG	Efectividad del manual de selección de personal	Manual de selección
Identificar las estrategias de selección de personal utilizadas en CTG	Estrategias de selección de personal	Entrevista a profundidad Cuestionario
Identificar las consecuencias de la ausencia de un proceso de selección de personal	Consecuencias del proceso de selección de personal	Base de datos (análisis documental)
Jerarquizar los beneficios del proceso de selección de personal a través de una herramienta útil	Beneficios del proceso de selección de personal	Protocolo de observación Evaluación de funcionalidad

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la muestra**

##### **3.1.1 Características del lugar**

El presente estudio se realizó en una empresa nacional dedicada al transporte pesado. La empresa tiene más de quince años de estar en el negocio y viene por descendencia, es un negocio familiar. Está ubicada en la 37 calle y avenida petapa zona 12. Su estructura organizacional es la siguiente: oficina administrativa con cargos específicos como secretarial, contabilidad, créditos, y el taller de servicio para los cabezales. La gerencia general administra la empresa a nivel global.

##### **3.1.2 Características de la muestra**

La presente investigación se realizó con la totalidad de los choferes de la compañía de transporte CTG de género masculino, con un rango de 35 a 50 años de edad y de escolaridad primaria. Se percibe un nivel socioeconómico bajo, predomina la etnia maya y mestiza.

### 3.2 Presentación y análisis de resultados

Tabla No. 1

Resultado entrevista a profundidad al gerente general de CTG.

Pregunta	Respuesta	Categoría de análisis
1-¿Cuál es el rol principal de la empresa?	<i>“El transporte de mercadería vía terrestre por medio del servicio que se le ofrece a dos navieras, Crowley ubicada en zona 18 y APL, Equitrans ubicada en zona 12 de esta capital” (una naviera es una empresa dedicada al servicio logístico aéreo, terrestre, marítimo, facilitación aduanal, facilitación de seguro de carga, etc.)</i>	Transporte terrestre
2-¿Cuántas personas laboran para su empresa?	<i>“Somos veintisiete personas en planilla”</i>	27 colaboradores
3-¿Cómo es la organización de su empresa?	<i>Hay dos en el área administrativa (Secretaria y gerente general), dos en el taller (un mecánico que lleva muchísimos años trabajando conmigo, lleva más de 12 años, también laboran con él su ayudante. El resto son pilotos”</i>	Administrativos (2) Taller (2) Pilotos (23)
4¿Actualmente posee algún proceso establecido o tiene alguna guía o manual de selección?	<i>“bueno, lo que se hace aca es entrevistar al piloto para saber cuántos años ha manejado y debe dejar sus documentos como antecedentes penales y policíacos, licencia profesional y documento de identificación, luego le pido a mi esposa Carla que le saque InforNet (es un registro del comportamiento crediticio del candidato) a los pilotos que van para la naviera Crowley,” si en el inforNet no se encuentra alguna anomalía que pueda interferir en el proceso se manda el candidato a la naviera Crowley para que se someta al proceso que ellos tienen estipulado y llenar los registros que ellos necesitan para asignar turno al colaborador.</i>	Proceso de selección de personal
5-¿Al momento de contratar a sus pilotos, qué herramientas utiliza para su selección?	<i>“La entrevista que se les hace al principio, el InforNet que se les saca a los de la naviera Crowley y el ojo del buen cubero”</i>	InforNet Observación
6-¿Qué requisitos debe de llenar actualmente un piloto de su empresa para que pueda ser elegido?	<i>“Que tenga licencia profesional tipo “A”, antecedentes penales, antecedentes policíacos, documento personal de identificación y sobre todo que se vea una persona responsable que le guste trabajar.</i>	Licencia tipo A Antecedentes penales y policíacos Responsabilidad

7-¿Quién es la persona encargada de contratar a los pilotos?	<i>“las contrataciones las realizo yo desde que mi papá me dejó esta empresa”</i>	Gerente general
8-¿Cuánto tiempo le dedica la persona responsable de la selección a esta actividad?	<i>“considero que me tardo aproximadamente media hora, desde que lo entrevisto para explicarle en qué consisten las tareas que debe realizar y las prestaciones con las que cuenta, así como el precio de los viajes locales, el precio de los viajes kilometrados, les recalco que soy quisquilloso con el tema del diésel para evitar problemas más adelante, y aunque se los diga con más de alguno surge algún inconveniente”</i>	Media hora
9-¿Qué consecuencias ha tenido con los pilotos mal contratados?	<i>“uff si le contara, de repente Ciria se acuerda, aquel piloto Aldana... ese tipo me fundió un motor, he despedido a varios por manejar en estado de ebriedad, tengo que andar detrás de varios por temas de diésel, he tenido varios casos que dejan muy mal sabor de boca, pero así también tengo pilotos que llevan años trabajando para mí, lastimosamente este negocio así es sobre todo con el tema de diésel, puede indagar con otros transportistas y le dirán lo mismo, los pilotos paran en el camino y bien venden unas sus 5 latas de diésel y lo venden por unos cuántos quetzales... en relación a los pilotos que ingieren licor, considero que se debe a la gran parte de tiempo de ocio cuando esperan los contenedores en los puertos.</i>	Personal con falta de experiencia Consumo de licor por parte de los trabajadores en horas laborales Inconsistencias en el cuadro de los vales para diésel
10-¿Considera que necesita un manual que le oriente a realizar el proceso de selección de pilotos y a la vez le brinde herramientas para cumplir dicho proceso?	<i>“sí, sí, sería perfecto tener nuevas alternativas para poder aplicarlas en la empresa”</i>	Si está interesado en la propuesta del manual

Interpretación: Se constató que han existido deficiencias en el proceso de selección de pilotos en CTG, debido a la falta de estandarización en los procesos de contratación. Las consecuencias son varias; entre estas personal con falta de experiencia, consumo de licor por parte de los trabajadores en horas laborales, inconsistencias en el cuadro de vales para diésel, esto indudablemente es el

reflejo de la necesidad de utilizar nuevos instrumentos de selección, por lo tanto se propuso una herramienta sistemática para la organización.

Tabla No. 2  
Análisis documental de CTG.

<b>Clasificación de problemas encontrados</b>	<b>Contenido de documento</b>	<b>Categorización</b>
Despido por solicitud de naviera	<i>Un colaborador que inició labores el 8 de marzo del año 2011 se le dio de baja 20 de septiembre del mismo año (6 meses y 12 días laborados) debido a la solicitud de la naviera por hurto de vales de diésel.</i>	Hurto
Despido por hurto de diesel de genset (máquina que mueve un generador eléctrico)	<i>Un colaborador que inició labores el 01 de diciembre del año 2011 se le dio de baja en 30 de diciembre del mismo año (1 mes laborado) porque se le sorprendió robando diésel de genset.</i>	Hurto
Despido por abandono de labores	<i>Un colaborador que inició labores el 26 de agosto del año 2011 se le dio de baja el 15 de diciembre del mismo año (3 meses y 18 días laborados) por abandonar el cabezal asignado en Puerto Barrios.</i>	Abandono de labores
Despido por ingerir bebidas alcohólicas en jornada laboral.	<i>Un trabajador que inició labores el 16 de noviembre del año 2009 se le dio de baja el 15 de diciembre del año 2011 (2 años y 11 días laborados) por ingerir bebidas alcohólicas en jornada laboral.</i>	Ebriedad
Despido por ingerir bebidas alcohólicas en jornada laboral.	<i>Una persona que inició labores el 19 de agosto del año 2002 se le dio de baja el 30 de mayo del año 2012(9 años y 9 meses laborados) por ingerir bebidas alcohólicas en jornada laboral.</i>	Ebriedad

### Interpretación

Información proporcionada por el gerente general de CTG. constata que los despidos más recurrentes en el año dos mil once y el año dos mil doce se debe a hurtos, ingesta de bebidas alcohólicas en horario laboral y abandono de trabajo, se evidencia en el año dos mil once la alta rotación de personal, hubo en ex colaborador que prestó sus servicios por un mes únicamente. Sin duda este tipo de actitudes por parte de las personas involucradas afectan muchos aspectos dentro de la empresa que perjudican el alcance de los objetivos en la compañía, la productividad, aspectos financieros entre otras.

### Evaluación base de datos de CTG

Gráfica No. 1



Fuente: revisión fuente secundaria de la empresa CTG de los años 2011 y 2012.

### Interpretación:

Se evidencia en la gráfica número uno que el mayor motivo de bajas en la empresa CTG, es por hurto, una persona por abandono de labores, un

colaborador por ingerir bebidas alcohólicas en jornada laboral y una renuncia. Los problemas dentro de la dinámica organizacional reflejados en esta primera gráfica demuestra la necesidad de hacer uso de las herramientas de selección de personal, las cuales ayudarán a detectar aptitudes y habilidades en los colaboradores, un chequeo minucioso de la curricula de los candidatos, un desarrollo oportuno de una entrevista, la aplicación de pruebas o test, verificación de referencias laborales y personales, chequeo médico y estudio socioeconómico, entre otros, ayudarán a encontrar al personal idóneo para cubrir las necesidades del perfil del puesto dentro de CTG.

*“Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica. Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio”<sup>36</sup>*, para conocer la aptitud y la habilidad de los pilotos para manejar transporte pesado se sugirió pruebas teóricas y práctica con el objetivo de medir estos aspectos importantes para la contratación según el perfil definido por la empresa.

El chequeo minucioso de la currícula permitirá detectar el historial laboral y la experiencia en orden cronológico, en la entrevista permite al contratador tener contacto personal con su candidato e investigar aspectos que en el curriculum estén incompletos además de aprovechar el momento para ofrecer los beneficios

---

<sup>36</sup>Chiavenato, Idalberto, op. cit., pág. 185

que la empresa le otorga a su trabajadores, de esta manera si el candidato se apega al perfil buscado, éste continúe en el proceso de selección. La indagación de las referencias laborales siempre es una buena idea en cualquier sistema de selección. *Algunos candidatos simplemente exageran sus credenciales, mientras que otros falsifican realmente la información. Cuando los trabajos son escasos, a veces algunos candidatos se sienten tentados a adornar o a falsificar su historial con el fin de obtener una ventaja competitiva. Cuando hay mucho trabajo los candidatos pueden omitir algunos elementos en su historial que les hubiera impedido conseguir trabajo en el pasado*<sup>37</sup>. Por lo tanto, siempre es conviene investigar a los candidatos. Los chequeos médicos permitirán al contratador que el candidato goza de salud necesaria para desempeñarse en el puesto. El objetivo de un estudio socioeconómico es corroborar la forma de vida, escolaridad y referencias laborales. En general, establecer cuál es el ambiente que rodea a un candidato.

---

<sup>37</sup>Klinvex, Kevin, op. cit., pág. 98

## Resultados de cuestionario aplicado a pilotos de CTG

Gráfica No. 2



Fuente: Cuestionario realizado a 23 pilotos de la empresa CTG, año 2014

### Interpretación

La gráfica número dos indica que el ochenta y siete por ciento de los pilotos si fue entrevistado según la percepción de ellos, esta consistió más en información general de las actividades, con una duración aproximada de treinta minutos, según algunos comentarios. La entrevista es una herramienta de selección más común, sin embargo si ésta es desarrollada de manera ineficaz se desembocará en una mala contratación y esto repercute en gastos innecesarios en la contratación, el tiempo empleado en la entrevista, gastos de desplazamiento, sueldo, los beneficios y la pérdida de productividad, si se desglosa el factor económico la cifra se vuelve desorbitada.

La entrevista tiene cinco propósitos prácticos, como evaluar la capacidad del candidato para realizar el trabajo, evaluar cómo encaja el candidato en el trabajo, proporcionar una previsión del trabajo realista, vender el trabajo y complementar el perfil. Algunos de los defectos que se realizan en las entrevistas se debe a la falta de un claro propósito, falta de una definición clara de las competencias requeridas para el puesto, falta de estructura de la entrevista, falta de preparación, técnicas de interrogación inadecuadas y dejar que las preferencias influyan en la entrevista<sup>38</sup>. Una entrevista estructurada basada en las competencias requeridas por el puesto (conocimientos, habilidades, capacidad y motivaciones) será la base que permitirá tener buenos resultados. Es importante estandarizar cada una de las herramientas de selección para todos los candidatos, una entrevista a profundidad brinda información de vital importancia para el entrevistador.

**Gráfica No. 3**



Fuente: Cuestionario realizado a 23 pilotos de la empresa CTG, año 2014

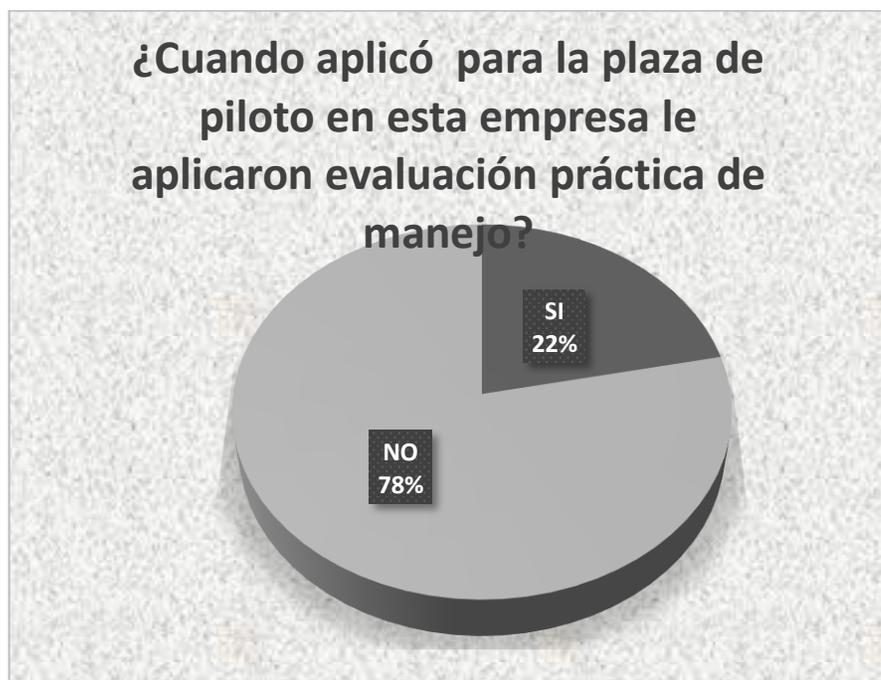
---

<sup>38</sup>Ibid., pág. 97

### Interpretación

Nuevamente se evidenció la falta de estandarización del proceso de selección. La gráfica número tres indica que a pesar de que la función principal de este puesto (pilotos) es manejar, gran parte de ellos, el noventa y un por ciento, carecen de prueba teórica como una evaluación de tránsito una prueba escrita de evalúe inteligencia o personalidad y las capacidades ante el volante .Las pruebas ofrecen información relevante para el reclutador debido a que a través de ellas podrá conocer la cultura vial del candidato, su grado intelectual y su personalidad, aspectos que permitirán al contratador tomar una decisión comparando estos ítems con el perfil del puesto establecido por la empresa. Los test deberían ser una parte integral de muchos procesos de selección porque generalmente son precisos, fiables y pueden permitir una evaluación más eficaz que contribuya al análisis de una entrevista.

**Gráfica No. 4**



Fuete: Cuestionario realizado a 23 pilotos de la empresa CTG, año 2014

## Interpretación

La gráfica número cuatro refleja que al setenta y ocho por ciento de los cuestionados no se les realizó prueba práctica de manejo al momento de solicitar la plaza como conductor, sin embargo el veintidós por ciento de los pilotos si fueron evaluados en el área práctica.

Es importante verificar la forma de manejo de los contratados para la disminución de accidentes viales con el propósito de resguardar la propia vida de los trabajadores, de la población y el patrimonio empresarial. En una evaluación práctica de manejo se puede verificar aspectos básicos tales como si el piloto chequea aceite, agua, combustible, si utiliza cinturón, cuál es la forma de maniobrar el volante, si utiliza retrovisores, si hace uso correcto de luces, si respeta las señales de tránsito, si utiliza adecuadamente el sistema de frenos del transporte, la habilidad para frenar así como la velocidad utilizada. La prueba de conocimiento o de habilidades que se propuso en esta investigación es un instrumento que sirve para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio de la práctica o del ejercicio. Busca medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destrezas como piloto de camión) Se aplica por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo. En el proceso de selección de personal los test pueden ayudar a reducir el tiempo empleado en las entrevistas, porque pueden descartar de manera eficaz a los candidatos que no son apropiados. *“Un test nos permite obtener información fiable y precisa que sería difícil conseguir a través de una entrevista debido a que ésta es subjetiva y los test utilizan sistemas de puntuación objetivas”*<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup>Ibid., pág. 162

**Gráfica No. 5**



Fuente: Cuestionario realizado a 23 pilotos de la empresa CTG, año 2014

#### Interpretación

Los resultados de la gráfica número cinco explica la documentación que fue entregada por los pilotos al momento de iniciar proceso de selección de personal, el veintiocho por ciento presentó una carencia de antecedentes penales y antecedentes policiales. Únicamente el veintiocho por ciento presentó su documento de identificación personal, DPI, el dos por ciento indica que no se le requirió documentación, el diecinueve por ciento entregó fotocopia de la licencia profesional tipo A y el veintitrés por ciento brindó constancias laborales.

Se ve la necesidad de estandarizar la recolección de documentos en los procesos de selección de personal, una herramienta importante para esta actividad es el uso de una lista de cotejo para evitar olvidos en la recaudación de la papelería. Esta documentación tiene varios fines, en una empresa en donde el reclutamiento es masivo una fotografía del aspirante ayuda a la fácil asociación

del proceso y el candidato, en el caso de CTG al solicitar la licencia profesional en original, el reclutador podrá doblar la tarjeta y si ésta no se quiebra al momento de hacer esta acción, la persona encargada del proceso podrá constatar que fue emitida por Maycom (empresa dedicada a producir, administrar y controlar licencias en Guatemala), por el contrario si existe duda de la procedencia de tan importante documento, esta verificación permitirá decidir qué candidatos merecen que se les dedique más tiempo, energía y recursos. Por otro lado el documento personal de identificación, DPI provee nombre completo del candidato y el país de origen del solicitante, datos fundamentales para hacer la investigación en el proceso de selección y realizar trámites de permisos de trabajo ante el Ministerio de Trabajo de Guatemala, si la persona contratada es extranjera. En relación a la solicitud de las carencias penales y policíacas con los números que identifican estos documentos se verificará la veracidad de los mismos en las páginas <http://www.oj.gob.gt/UNAP/> y <http://antecedentes.pnc.gob.gt/localiza/> respectivamente, por último las constancias laborales son de suma importancia debido a que a través de ellas se corrobora los períodos laborales del candidato, el puesto desempeñado, así como datos para contactar a la empresa y solicitar confirmación de la información impresa e indagar el motivo de la baja de la persona, la calidad de su desempeño, etc. De esta manera se hace evidente la importancia de la recolección de documentos en el proceso de selección de personal porque permiten el desarrollo de la investigación.

**Gráfica No. 6**



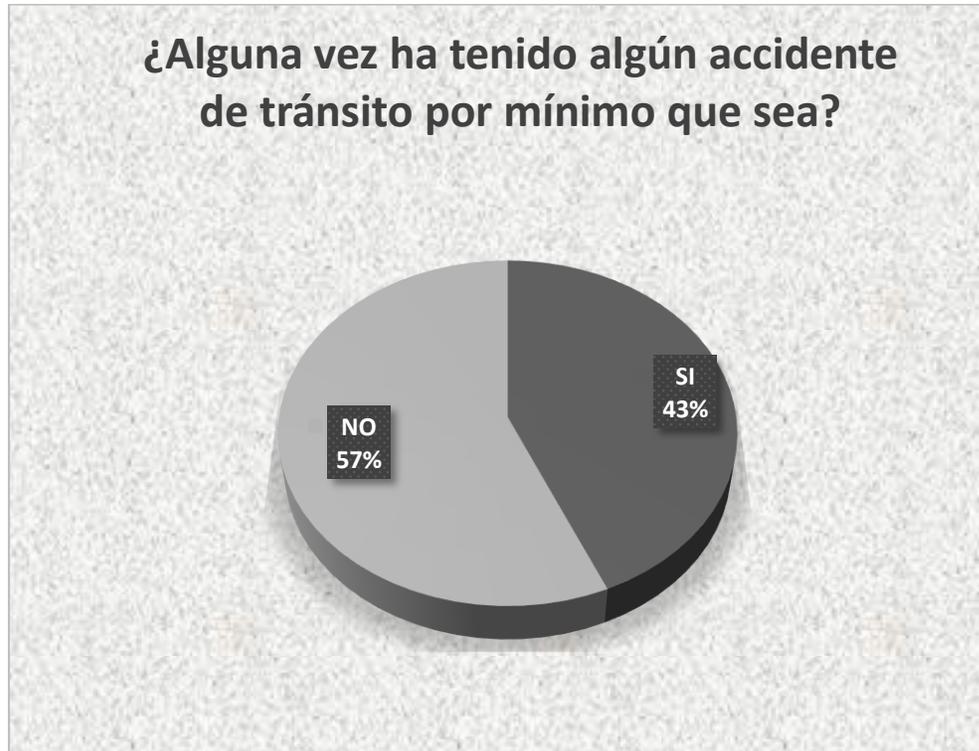
Fuente: Cuestionario realizado a 23 pilotos de la empresa CTG, año 2014

#### Interpretación

Según la gráfica número seis indica que más de la mitad de los pilotos desconoce cuáles son los requisitos indispensables para poder desempeñarse como pilotos de transporte pesado. El trabajador cualquiera que sea su tarea, debe apropiarse de las necesidades de su puesto para poder ofrecer un trabajo profesional. La identificación de su propio perfil durante la entrevista de trabajo, ayudará al seleccionador como al propio candidato a verificar si la oferta de trabajo se ajusta al perfil establecido por la empresa, confirmando que su personalidad, así como todas las habilidades o competencias que posee se ajustan a los requerimientos de la compañía.

En el caso de los pilotos de transporte pesado algunas de las habilidades o competencias que deben poseer es la habilidad espacial, que permite al individuo visualizar objetos en su mente, así como la habilidad de imaginar un objeto en diferentes posiciones, sin perder de él sus características. Esta capacidad de percibir correctamente el espacio, sirve en el caso de los pilotos, para conducir y estacionar su transporte. La habilidad verbal es una competencia que deben poseer los pilotos debido a la importancia que representa comunicar el estatus de la mercadería al transportista o a la naviera para la cual trabaja, en otras palabras debe tener la habilidad de relacionarse con las demás personas, trabajar en equipo y ser una persona responsable que tenga presente las implicaciones de las tareas que tiene a su cargo. El piloto debe poseer estabilidad emocional, las personas con estabilidad emocional baja son emocionalmente reactivas. Tendrán una respuesta emocional ante acontecimientos que no afectarían a la mayoría de la gente, estas personas tienen más posibilidad de sentirse amenazados o de estar de mal humor en una situación normal. Les puede resultar difícil pensar con claridad y enfrentarse al estrés, estrés que en los pilotos se podría generar por cuestiones básicas del ser humano, es decir, no tener un horario estable para la ingesta de sus alimentos, o para dormir; el permanecer constantemente en congestiónamiento de tránsito, y/o apresurarse para que la restricción de la circulación de vehículos pesados no afecte la entrega del furgón asignado (según el acuerdo del concejo municipal de la ciudad de Guatemala, COM-005-07). Debido a ello la mayoría de organizaciones prefieren personas con un nivel alto de estabilidad emocional porque tienen más control sobre sus emociones en el trabajo.

**Gráfica No. 7**



Fuente: Cuestionario realizado a 23 pilotos de la empresa CTG, año 2014

**Interpretación:**

La gráfica número siete refleja que el cuarenta y tres por ciento de los trabajadores ha tenido algún accidente de tránsito, desde un pequeño tope a otros vehículos hasta la destrucción total de una pipa de cemento. Solo uno de los casos fue mencionado durante el proceso de contratación, sin embargo, el cincuenta y siete por ciento de los pilotos no ha tenido accidente de tránsito. Al momento de iniciar un proceso de selección de personal esta información puede ser recabada por distintas herramientas como una entrevista a profundidad, referencias laborales o consultas en la web (red informática).

La responsabilidad desde un principio al momento de la contratación, brinda beneficios de manera directa o indirecta a varias personas, como el desarrollo del trabajador al darle la oportunidad laboral según sus capacidades, con los

familiares del contratado por las oportunidades a las que conlleva un salario fijo mensual (alimentación, refugio, educación, recreación, etc.), *Bajo la estrategia de responsabilidad social empresarial, RSE, las empresas cada vez están más conscientes de que cada decisión debe considerar las implicaciones económicas, sociales, ambientales y el impacto positivo o negativo que pueda tener sobre todos los públicos interesados de la empresa. La empresa debe asegurarse de que está cumpliendo con la ley y está teniendo una conducta ética guiada por los valores y la transparencia, la compañía debe ser responsable con sus colaboradores y debe asegurarse que está desarrollando al máximo el potencial de su capital humano que es el que finalmente hace posible el negocio*<sup>40</sup>.

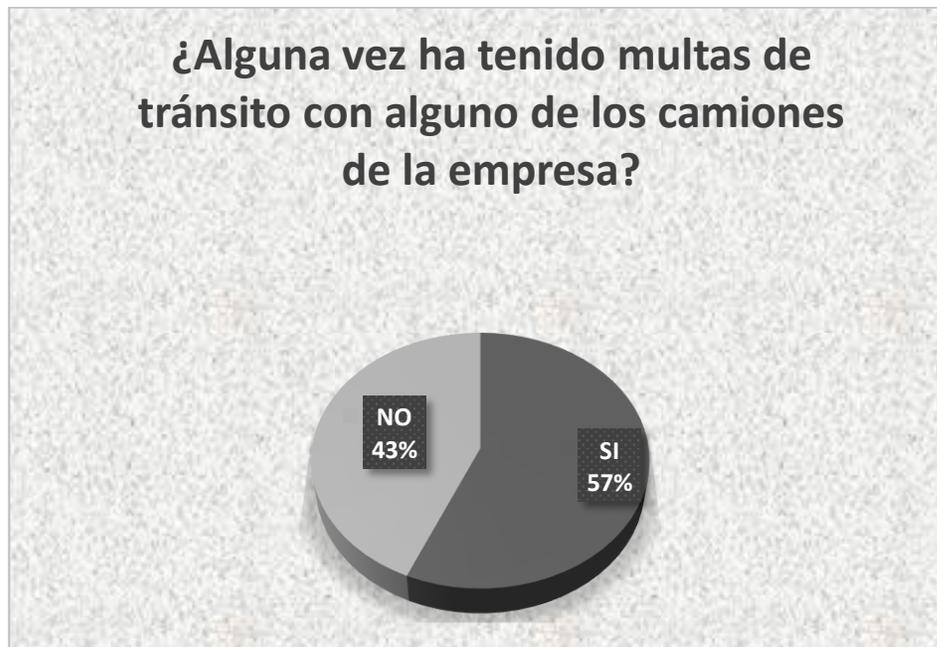
Se contribuye a la comunidad con el abastecimiento de la mercadería que el conductor pueda trasladar a los diferentes puntos de Guatemala u otros países, además al brindar un servicio adecuado, CTG y las navieras como Crowley y APL son beneficiados con remuneraciones por su clientela. Por el contrario, al tomar una mala decisión de contratación influye en riesgos de seguridad, fisiológicos, protección, reconocimiento, prestigio, participación y aceptación social por las partes involucradas. El aspecto de reducción de accidentes de tránsito además del valor que conlleva a la empresa en cuanto al cuidado y responsabilidad de la contratación de su personal, se debe involucrar al estado para que se unan esfuerzos y éste vele por el orden vial, el estado físico de las carreteras guatemaltecas y por la señalización, según Geovany Martínez Felipe, delegado de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres en Petén, señaló *que los tramos entre los kilómetros 314 y 335 y 400y 450, de la ruta de San Pedro Cadenas, San Luis, a la cabecera, son sectores peligrosos, debido al mal estado de la carretera y falta de señalización.*<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>CentraRSE. Guatemala:2015. Disponible en: <http://centrarse.org/>

<sup>41</sup>Prensa Libre. Guatemala: 2016. Disponible en:

**Gráfica No. 8**



Fuete: Cuestionario realizado a 23 pilotos de la empresa CTG, año 2014

Interpretación:

La gráfica número ocho representa que el cincuenta y siete por ciento de los pilotos ha tenido multas de tránsito con alguno de los camiones de la empresa, los motivos de multas son los siguientes: exceso de velocidad, hablar por teléfono, estacionarse o descargar en lugares prohibidos y restricción de horario. Es conveniente enfocarse en la frecuencia de las multas para hacer conciencia a los trabajadores de las consecuencias de sus actos. La psicología industrial sugiere la aplicación de pruebas de conocimientos o de habilidades y de personalidad en el proceso de selección de personal. La falta de aplicación de pruebas teóricas y prácticas impide al encargado de reclutar personal, obtener información que aborde ese tipo de problemática en cada proceso de selección de personal. La obtención de datos por medio de referencias laborales o

personales son aspectos que contribuyen a la decisión de la contratación del candidato.

**Gráfica No. 9**



Fuete: Cuestionario realizado a 23 pilotos de la empresa CTG, año 2014

Interpretación:

El resultado de la gráfica número nueve indica que una persona tuvo problemas con faltante de mercadería. El noventa y seis por ciento de los pilotos negó haber tenido algún inconveniente en la entrega de su producto. Como es de esperar para la naviera que solicita los viajes a la empresa, es que el producto llegue en buenas condiciones y sin ser violado el marchamo de los furgones, es un tema delicado que exista este tipo de inconvenientes para el transportista debido a la responsabilidad que posee para trasladar la encomienda. Aunque la persona que mencionó este incidente indicó que fue un mal entendido y se resolvió la situación, esto comprueba lo delicado que resulta trabajar como piloto para una

empresa de transporte, como se evidenció por medio de la información del gerente general de CTG que el mayor número de despidos en la empresa ha sido por hurto. *A través de los años las empresas han visto la necesidad de mejorar la administración de sus organizaciones por medio de la descentralización, debido a las ventajas que proporciona, la acción administrativa es más rápida y flexible, ahorra tiempo a los órganos superiores y descongestiona su actividad, ya que no resuelven todos los asuntos; la acción administrativa se acerca a los particulares, ya que el organismo desconcentrado puede estudiar y resolver hasta cierto grado sus asuntos; aumenta el espíritu de responsabilidad de los órganos inferiores al conferirles la dirección de determinados asuntos*<sup>42</sup>. En otras palabras CTG podría implementar un área encargada del reclutamiento y selección de personal como una herramienta de apoyo a sus actividades.

---

<sup>42</sup>CASTILLO, María De Los Angéles. La creación y modificación de entidades descentralizadas y autónomas como una facultad del congreso de la república con una mayoría calificada. Tesis para optar al título de Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, 2005. 129 h.

### **3.3 Análisis general**

Según información proporcionada por el gerente general y propietario de la empresa CTG se evidenció en los registros del año dos mil once y dos mil doce que existe un desglose de bajas en su empresa que van relacionadas a actitudes y aptitudes. Con el uso de las herramientas brindadas en el manual de selección de pilotos que se le entregó a la persona encargada de la contratación, se pretende que se elijan personas afines al perfil que necesita la empresa. Se evidenció en los datos cualitativos como cuantitativos que la entrega de la documentación personal a la empresa en el proceso de contratación no fue estandarizada, algunos de ellos realizaron pruebas teóricas, otros realizaron pruebas prácticas, existen pilotos con problemas de infracciones a la ley de tránsito y según la gráfica que evaluó este aspecto, indica que representa más de la mitad de los trabajadores, así mismo existe un porcentaje mínimo que indica que tuvo inconvenientes con falta de mercadería.

El proceso de selección es un trabajo difícil de realizar, se debe escoger al candidato más idóneo para cubrir una plaza vacante. Con la información recolectada se detectó la necesidad de implementar un proceso de selección para los conductores. Si bien dentro del proceso de selección utilizado en CTG se hace uso de herramientas como infor-net que evalúa aspectos crediticios de algunos candidatos, este método no profundiza en otros aspectos como el entorno laboral, personal y familiar que pueden ser evaluados a profundidad en una entrevista. Para mejorar el control de la documentación de los pilotos se puede hacer uso de una lista de cotejo, las pruebas teóricas y prácticas proporcionan información de los conocimientos y las habilidades que el candidato posee, por medio de las referencias laborales y personales se puede indagar cómo se comporta el candidato en distintas circunstancias de su vida laboral o personal.

La intención de un estudio socioeconómico es muy sencilla, evitar riesgos. Contratar a una persona mentirosa puede acarrear verdaderos problemas a la organización. Entre más estable sea la vida de un candidato, se asume que menos conflictos causará a la empresa; y menos conflictos representan una mayor productividad, fluidez en los procesos y un agradable clima laboral.

Las condiciones de la vivienda miden la estabilidad económica de un prospecto; es decir, una persona que tiene ciertos gastos que cubrir no es tan sencillo que deje de laborar o que su rotación laboral sea afectada. En cambio, si la persona no tiene gastos fijos, colegiaturas que pagar o dependientes económicos, se convierte en un candidato más volátil, por llamarlo de alguna manera, porque es más fácil que abandone el trabajo o que renuncie sin razón aparente. Esta situación representa pérdidas para la empresa por los gastos de capacitación, inducción, sueldo invertido, alcance de objetivos, alta rotación de personal entre otras.

La escolaridad también debe ser comprobable; es muy frecuente que para ciertos puestos se requiera de una escolaridad específica. Por lo tanto, es importante comprobar que el candidato realmente cursó un determinado grado académico, debido a que cada nivel de educación brinda herramientas cognitivas, organizacionales y hasta de vocabulario que la persona requerirá para desempeñar su puesto. Además de solicitar un título que respalde el estudio realizado por el candidato, las pruebas teóricas y prácticas demuestran las habilidades que el individuo ha adquirido.

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa para la calidad de vida laboral, sino que necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones

deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la empresa. Para ello es indispensable implementar un departamento encargado del recurso humano, que vele por la interacción entre las personas y la empresa, la administración, integración y organización del recurso humano, además de cuidar aspectos como la retención y el desarrollo del personal.

En el presente estudio se constata que debe haber un proceso sistematizado para la contratación de personal debido a la importancia que el recurso humano amerita para desempeñarse dentro de una institución. Según estudios psicológicos a nivel industrial se ha determinado que al hacer uso de las herramientas para la contratación de una persona aumentará la productividad de la misma, debido a que por medio de éstas técnicas se puedan analizar los requerimientos de cada puesto para que las personas que los ocupen sean las adecuadas. El espacio laboral debe ser un generador de oportunidades de crecimiento personal y laboral, por lo tanto se presenta en este estudio un manual de selección de personal de pilotos de transporte pesado según las necesidades y problemáticas encontradas en la institución.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- Durante la presente investigación se ha diagnosticado que no existe un proceso de selección de personal idóneo en CTG que permita identificar a la persona que cumpla con los requisitos de un puesto como lo es el de piloto de transporte pesado.
- Las consecuencias de la mala implementación de un proceso de selección de personal en CTG recaen en la presencia de hurtos, abandono de labores, personal con problemas de ingesta de bebidas alcohólicas en horario laboral y personas con carencia de habilidades técnicas.
- Tomando en cuenta los aportes teóricos de psicología industrial los beneficios de una buena estructuración en el proceso de selección de personal son: elección del candidato idóneo, conocer las habilidades, motivaciones y comportamientos del candidato, aumento de la productividad, disminución del índice de rotación de personal y disminución de costos.
- La ausencia de un departamento específico dedicado a la contratación y selección de personal se hace evidente en toda la problemática descubierta en la investigación, de no ser abordada se seguirán teniendo las mismas dificultades hasta el momento dentro de la empresa.

- La centralización de las tareas en gerencia general promueven la acción administrativa de una manera lenta, congestiona las actividades y genera una dinámica conflictiva en la organización.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda que se utilice la propuesta del manual de selección presentado a CTG para poder identificar al candidato idóneo según el perfil de puesto solicitado por la empresa. Este documento proporciona herramientas para el apoyo de la sistematización del proceso de selección de personal.
- La psicología industrial contemporánea brinda múltiples herramientas de investigación al reclutador para el proceso de selección de personal basado en conocer las habilidades, motivaciones y conductas del candidato, esta información será de mucha utilidad para contratar pilotos apegados al perfil del puesto que la empresa requiera, se recomienda aprovechar los beneficios que las herramientas facilitan.
- Para gozar de los beneficios de una buena estructuración en el proceso de selección de personal se recomienda contratar a una persona calificada para realizar de manera profesional la contratación de los pilotos.
- Es necesario implementar dentro de la empresa un departamento dedicado al recurso humano, el personal capacitado beneficiará el clima laboral, la productividad, la disminución del índice de rotación de personal y de costos.

- Se recomienda la descentralización de las tareas, debido a las ventajas que proporciona: la acción administrativa es más rápida y flexible, ahorra tiempo a los órganos superiores y descongestiona su actividad, ya que no resuelven todos los asuntos; la acción administrativa se acerca a los particulares, ya que el organismo desconcentrado puede estudiar y resolver hasta cierto grado sus asuntos.
- Esta descentralización se puede llevar a cabo creando un departamento específico en la administración del recurso humano dentro de las instalaciones de la empresa o adquiriendo los servicios de un outsourcing (empresa externa que brinda servicios de selección de personal), por lo que esta puede ser otra forma de estructurar mejor la empresa.

## Bibliografía

- CASTAÑÓN, Mariela. Mensualmente mueren 200 personas por accidente de tránsito. Guatemala:2012. [fecha de consulta: 31 de julio 2013]. Disponible en: <http://lahora.gt/hemeroteca-lh/mensualmente-mueren-doscientas-personas-por-accidentes-de-transito>.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª. Edición. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2007. pág. 169 ISBN 9701061047.
- COLÍN Gorráez, Miriam E.; Galindo Leal, Héctor; Saucoso Pérez, César.Introducción a la entrevista psicológica. México: Editorial Trillas, 2009.Pág. 87. ISBN 9786071702784.
- CONTRERAS Álvarez, Allan Fernando. Propuesta de un manual para la elaboración de manuales de puesto. Tesis para optar al título de Licenciado en Psicología. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2009. 92 h.
- GONZÁLEZ Laneza, Feliciano Mirian. Instrumentos de evaluación psicológica. La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2007. Pág. 51. ISBN 9789592122215
- KLINVEX, Kevin; O'Connell Matthew; Klinvex, Christopher. Contrate a los N. 1. España: Editorial McGraw-Hill, 2002.Pág. 83. ISBN 8448133684
- LAHAYE, Tim. Manual del temperamento. Estados Unidos: Unilit, 1987. Pág. 311. IBSN 84236322X.

- MORGA Rodríguez, Luis Enrique. Teoría y técnica de la entrevista. [en línea]. México: Red Tercer Milenio S.C., 2012. Tipos de entrevista. Pág. 14. [fecha de consulta: 02 de agosto 2013] Disponible en: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria\\_y\\_tecnica\\_de\\_la\\_entrevista.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf) ISBN 9786077331711.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 4ta Edición. México: Editorial Cengage Learning, 2012, pág. 60.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. 6ta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 2014, pág. 534.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 2004, pág. 751.
- Sistema de bibliotecas Duoc UC (2005). International Organization for Standardization Manual para redactar citas bibliográficas según: ISO y 690-2. Santiago.
- Universidad de Santiago de Chile, Dirección departamento de bibliotecas Santiago (2008). Esquemas para bibliografías y referencias bibliográficas. Chile: Corporate.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**  
**Centro de Investigación en Psicología**  
**CIEP's – Mayra Gutiérrez**

### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1-¿Cuál es el giro de su empresa?

2-¿Cuántas personas laboran para su empresa?

3-¿Cómo es la organización de su empresa?

4-¿Actualmente posee algún proceso establecido o tiene alguna guía o manual de selección?

5-¿Al momento de contratar a sus pilotos, que herramientas utiliza para su selección?

6-¿Qué requisitos debe de llenar actualmente un piloto de su empresa para que pueda ser elegido?

7-¿Quién es la persona encargada de contratar a los pilotos?

8-¿Cuánto tiempo le dedica la persona responsable de la selección a esta actividad?

9-¿Qué consecuencias ha tenido con los pilotos mal contratados?

10-¿Considera que necesita un manual que le oriente a realizar el proceso de selección de pilotos y a la vez le brinde herramientas para cumplir dicho proceso?

## ANEXO 2: PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**  
**Centro de Investigación en Psicología**  
**CIEP's – Mayra Gutiérrez**

### PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN

Objetivo específico: Verificar proceso de selección de personal y expedientes de los pilotos.

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. ¿Cuáles son los orígenes étnicos de los pilotos?<br/>Ladino ___ Maya ___<br/>Xinca ___ Garifunas ___</p> <p>2. ¿Cuáles es el género de los pilotos?<br/>Masculino ___ Femenino ___</p> <p>3. ¿Cuál es el estado civil de los pilotos?<br/>Casado ___ Soltero ___</p> <p>4. ¿Qué religión profesan los pilotos?<br/>Católico ___ Evangélico ___<br/>Otro ___</p> <p>5. ¿Cuál es el nivel socioeconómico de los pilotos?<br/>Bajo ___ Medio ___ Alto ___</p> <p>6. ¿Los pilotos poseen prestaciones de ley?<br/>Si ___ No ___</p> | <p>7. ¿Existe expediente de cada colaborador?<br/>Si ___ No ___</p> <p>8. ¿Todos los expedientes cuentan con solicitud de empleo?<br/>Si ___ No ___</p> <p>9. ¿Todos los expedientes poseen referencias laborales / personales?<br/>Si ___ No ___</p> <p>10. ¿Todos los expedientes cuentan con documentación personal como fotografía, DPI, antecedentes penales, antecedentes policíacos, constancias laborales?<br/>Si ___ No ___</p> <p>11. ¿Existe base de datos de candidatos en procesos realizados con anterioridad?<br/>Si ___ No ___</p> |
|---|--|

### ANEXO 3: CUESTIONARIO APLICADO A PILOTOS



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**  
**Centro de Investigación en Psicología**  
**CIEP's – Mayra Gutiérrez**



#### CUESTIONARIO PARA PILOTOS DE TRANSPORTE PESADO

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_  
Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1-¿En el momento de aplicar para la plaza de Piloto en esta empresa lo entrevistaron?

Si  No

2-¿Cuando aplicó para la plaza de Piloto en esta empresa, le aplicaron evaluación teórica?

Si  No

3- Cuando aplicó para la plaza de Piloto en esta empresa ¿le aplicaron evaluación práctica de manejo?

Si  No

4-¿Qué documentos le solicitaron para desempeñar la plaza de piloto?

Licencia  Cartas  Antecedent   
DPI  Ninguno

5-¿Tiene conocimiento si hay algún requisito de edad, nivel académico, sexo, conocimientos especiales o experiencia que sea obligatorio para poder aplicar al puesto de piloto?

Si  No

6-¿Alguna vez ha tenido algún accidente de tránsito por mínimo que sea?

Si  No

7-¿Alguna vez ha tenido multas de tránsito con alguno de los camiones de la empresa?

Si  No

8-¿Ha tenido algún faltante al momento de entregar la mercadería?

Si  No

9-¿Ha tenido algún inconveniente a la hora de cuadrar los vales de combustible contra los kilómetros recorridos?

Si  No

## ANEXO 4: BASE DE DATOS (FUENTE SECUNDARIA)

26/10/2016

Gmail - Dato de rotación CTG



ciriacg . <ciriacg@gmail.com>

---

### Dato de rotación CTG

3 mensajes

---

**Ciria Castillo** <ciriacg@gmail.com>  
Para: ctg@intelnetl.com

1 de marzo de 2013, 11:03

Buen día don Jaime,

Según nuestra conversación telefónica estos son los datos que necesito para realizar la tesis enfocada en su empresa, el tema es "propuesta de selección de pilotos para transporte pesado":

Necesitamos tomar como muestra dos años, sería el año 2012 y 2011.

El dato de rotación:  
Cuánta gente se le ha dado de alta  
Cuánta gente se le ha dado de baja  
Cuáles son los motivos de las bajas, los más frecuentes.

Recuerdo que en planilla habían aproximadamente 25 personas verdad?

Muchas gracias don Jaime por su información, no sabe cuán valioso es.

Que tenga buen día!

--  
Ciria Castillo  
Cel: 5840-0752

---

**Jaime Garzaro** <jaimegarzaro.ctg@gmail.com>  
Para: Ciria Castillo <ciriacg@gmail.com>

4 de marzo de 2013, 10:15

Buen día le adjunto un cuadro de empleados, espero que le sirva. Me cuenta si necesita otra información.

Saludos!

---

**De:** Ciria Castillo [mailto:ciriacg@gmail.com]  
**Enviado el:** viernes, 01 de marzo de 2013 11:03 a. m.  
**Para:** ctg@intelnetl.com  
**Asunto:** Dato de rotación CTG

[El texto citado está oculto]

---

 **Ciria.xls**  
42K

---

**Ciria Castillo** <ciriacg@gmail.com>  
Para: Jaime Garzaro <jaimegarzaro.ctg@gmail.com>

4 de marzo de 2013, 13:21

Muchas Gracias y buen provecho!





## ANEXO 5: PRESENTACIÓN DE INDUCCIÓN

# MANUAL DE SELECCIÓN DE PILOTOS DE TRANSPORTE PESADO.

## PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



## **EN QUÉ CONSISTE?**

Consiste en determinar mediante el uso de técnicas adecuadas, cuáles entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la persona que lo contrata.

## **PERFIL DEL PUESTO**

Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.

El perfil del puesto está conformado por los siguientes factores: características generales, educación, formación, habilidades o competencias y experiencia.

## REVISION DE CURRICULA

- Análisis formal
- Análisis contenido. Adecuación descripción del puesto-persona.



## ANÁLISIS DE CURRICULUMS

### ANALISIS FORMAL

- Presentación general. Calidad.
- Detalles notables
- Coherencia/Incoherencia formal interna
- Coherencia/Incoherencia formal externa
- Forma de expresión
- Carencias importantes
- Aspectos positivos

# ANÁLISIS DE CURRICULUMS

## ASPECTOS FORMALES

- Estructuración:
  - Inestructurado, narrativo, extensivo.
  - Inestructurado sintético indicativo.
  - Semiestructurado rudimentario o funcional
  - Estructurado sistemático.
  - Estructurado funcional
- Extensión:
  - Breve. Insuficiente o suficiente  
Sintético o deficiente
  - Normal (1 a 3 hojas).
  - Extenso: minucioso, Justificado, Desorganizado y Espontáneo

# ANÁLISIS DE CURRICULUMS

## ASPECTOS DEL CONTENIDO

- Requerimientos
  - Formación básica
  - Formación complementaria
  - Experiencia
  - Habilidades profesionales
- Nivel cultural general
- Hipótesis sobre personalidad. Utilizando un marco de referencia relevante para el puesto de trabajo.
- Hipótesis sobre actitudes
- Hipótesis sobre valores
- Asociados o no a la personalidad
- Situación personal
- Disponibilidad
- Adaptabilidad

## SOLICITUD DE EMPLEO

La solicitud de empleo es una carta de contacto entre el candidato y el empleador, contiene información general de aspectos personales, información familiar, formación académica, historial laboral, referencias laborales y segmento de salud. Es de gran utilidad para el empleador para formar una idea general del candidato.



## ENTREVISTA

La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista, son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna. Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

## FASES EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- 1) Preparación de la entrevista.
  - Estudio del puesto y del perfil
  - Estudio del candidato
  
- 2) Inicio de la entrevista.
  - Crear un clima favorable: local, acogida y tono de la conversación.
  - Explicar los motivos y objetivos de la entrevista.

## FASES EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- 3) Desarrollo de la entrevista. Objetivos:
  - Análisis de C.V.
  - Evaluación del desempeño profesional.
  - Analizar características personales.
  - Analizar motivaciones e intereses.
  
- 4) Final de la entrevista.
  - Explicación de la empresa y el puesto por parte del entrevistador.
  - Proceso a seguir.
  - Finalizar conversación de forma cordial y agradeciendo al entrevistado su interés.

## PELIGROS QUE DEBEN SER EVITADOS EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- El efecto de "halo": dejándose impresionar, positiva o negativamente por determinada circunstancia del candidato y extendiendo esa impresión a los demás aspectos. Ej: presencia personal.
- Prejuicios: Falta de objetividad, ideas preconcebidas. Ej: Petulante por hablar con el cigarro en la boca, provocativa por entrecruzar las piernas (mujer)
- Estereotipos: Ejecutivo dinámico, empleado celoso, vendedor eficiente, son imágenes que el entrevistador puede tener en su mente comparando inconscientemente con este tipo ideal al candidato.

## PELIGROS QUE DEBEN SER EVITADOS EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- Generalizaciones excesivas: Presunción de que determinado modo de proceder en la entrevista, es índice seguro de que se procederá de igual modo en el trabajo.
- La proyección: comparando las características observadas en el candidato con las propias, y juzgando negativamente a quienes no tengan tales características.

## **EVALUACIONES**



Las evaluaciones que se proponen en este manual son las siguientes:

Test de relaciones espaciales  
Evaluación de conocimientos y comportamientos de la ley de tránsito  
Test de temperamento  
Test de inteligencia

Actualmente existen diversos outsourcing que prestan el servicio de evaluaciones.

## **TEST DE APTITUDES**

Son aquellos que se refieren a las características potenciales del sujeto y miden las distintas aptitudes intelectuales que complementan a la inteligencia general en función de la tarea concreta que se esté desarrollando. Los más comunes evalúan las aptitudes verbales, numéricas, mecánicas y espaciales.

## TEST DE PERSONALIDAD

- Tratan de medir los rasgos o características de la personalidad de los candidatos. Se clasifican en:
  - **Subjetivos:** El sujeto responde a las preguntas, tipo cuestionario.
  - **Expresivos:** Son los que estiman la personalidad del sujeto a través de los movimientos expresivos del mismo.
  - **Proyectivos:** Presentación de unos estímulos a los que el individuo responde de forma libre.
  - **Objetivos:** Miden algún aspecto determinado de la conducta.
  - **Situacionales:** Se observa la conducta del sujeto en una situación.

## Referencias laborales y personales

Las referencias laborales y personales son de suma importancia debido que se permite conocer el comportamiento del candidato en diferentes ámbitos al propio de la entrevista, el entrevistador sabrá como se comporta el solicitante en el ámbito laboral como personal.

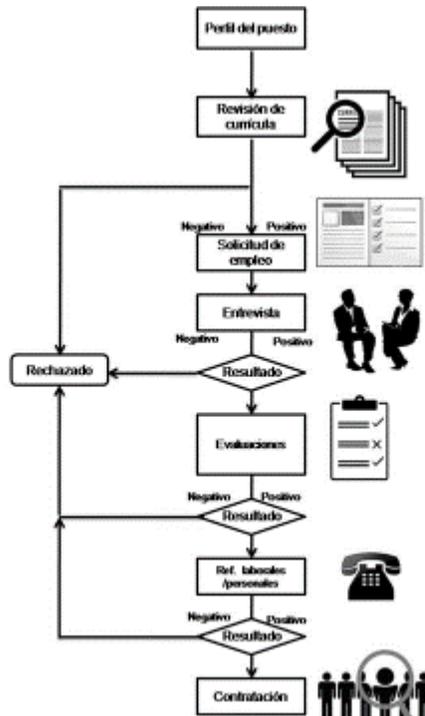


## Contratación

Al momento de finalizar el proceso de selección de personal de forma satisfactoria se da paso a la contratación.



### Modelo del proceso de selección de pilotos



# MANUAL DE SELECCIÓN PARA PILOTOS DE TRANSPORTE PESADO





## ÍNDICE

Introducción	
Objetivos.....	3
Proceso de selección.....	4
Perfil del puesto.....	4
Revisión de currícula.....	5
Solicitud de empleo.....	6
Entrevista.....	8
Evaluaciones.....	10
Test de relaciones espaciales.....	10
Evaluación de conocimientos y comportamientos de ley de tránsito.....	11
Test de temperamento.....	12
Test de inteligencia.....	14
Referencias laborales.....	14
Referencias personales.....	14
Contratación.....	15
Modelo del proceso de selección (flujograma).....	16
Formatos.....	17
Conclusión	

## INTRODUCCIÓN

Para que una empresa funcione de manera óptima es necesario contar con recursos de todo tipo: materiales, técnicos, financieros, tecnológicos, edilicios y humanos, el recurso humano es uno de los pilares más importantes de una compañía, de ahí se da la importancia del proceso de selección de personal porque es necesario contar con gente capacitada, que posea conocimientos, habilidades, aptitudes, valores, voluntad y ganas de alcanzar los objetivos de la organización a la cual pertenece. A través de una adecuada selección, aumentan las posibilidades de encontrar a la persona que reúna los requisitos del puesto.

Este manual se fundamenta con el propósito de mejorar la selección de personal, se enfoca en la selección de pilotos de transporte pesado. Se pretende crear las bases para establecer las líneas para incorporar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para el puesto de pilotos de transporte pesado y de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos de la empresa Compañía de Transporte Global, S. A.

Dentro de este programa se hace explícito una serie de herramientas útiles para el encargado de selección de personal con el fin de brindar una fácil ayuda en el proceso de la búsqueda de los pilotos de transporte pesado, se inicia con el perfil de puesto, la importancia de una detallada revisión de currícula, el llenado correcto de la solicitud de empleo, se brinda consejos básicos para realizar una entrevista profunda estructurada, se menciona pruebas de habilidades técnicas, pruebas psicométricas de inteligencia y de personalidad.

Además se indica la importancia de solicitar referencias laborales y referencias personales. Se sintetiza el proceso de selección de pilotos de transporte pesado por medio de un flujograma que ayuda de forma gráfica a la

persona que se encuentra a cargo de la selección de personal en la Compañía de Transporte Global, S. A., al final del presente manual se adjunta los formatos que serán de utilidad para el encargado de buscar el recurso humano para la empresa CTG, además se presenta una serie de test los cuales deben ser aplicados por un especialista en la rama y de no contar con esta persona se recomienda contactar a un outsourcing que puede brindar el servicio con profesionalismo.



## **OBJETIVOS**

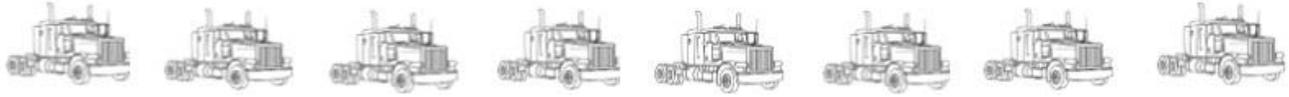
### **Objetivo general**

- ✓ Establecer de forma documental los lineamientos generales para realizar el proceso de selección de pilotos de transporte pesado de la empresa Compañía de Transporte Global, S. A.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Brindar una guía de apoyo para la selección de los pilotos de transporte pesado.
- ✓ Proporcionar un instrumento que permita un proceso estandarizado para la selección de pilotos de transporte pesado.
- ✓ Implementar filtros para una selección de personal que reduzcan riesgos para la empresa.
- ✓ Implementar dentro del proceso de selección evaluaciones teóricas prácticas.





## **PROCESO DE SELECCIÓN**

A continuación estimado lector encontrará una breve explicación del proceso de selección de personal enfocado a los pilotos de transporte pesado, este proceso de selección se caracteriza por un orden sistemático de actividades previas a la contratación de la persona idónea para desempeñar el puesto. Este proceso busca identificar experiencia, conocimientos, actitudes, habilidades y disposiciones.

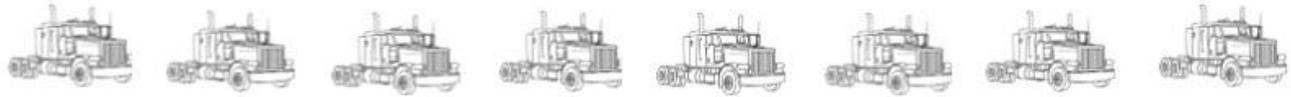
### **Perfil del puesto**

Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución, entre estos están: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de las Instituciones de cualquier nivel.

4

El perfil del puesto está conformado por los siguientes factores: características generales, educación, formación, habilidades o competencias y experiencia. En el factor de características generales se encuentra el tipo de sexo que puede desempeñar el puesto de piloto, el estado civil, la edad que debe ser como mínimo de 24 años; debido a que la edad mínima para otorgar la licencia profesional tipo A es a los 23 años según Maycom (empresa encargada de producir administrar y controlar la producción de licencias de conducir vehículos en la República de Guatemala). Es indispensable que el conductor posea disponibilidad para viajar, debido a que por el eje del negocio de la empresa CTG es imprescindible que el candidato posea disponibilidad de tiempo. Hay un factor que se considera dentro del rubro de las características generales y es la





solicitud que el candidato posea vehículo, esto se requiere debido a que en cuanto exista un despacho en horas en donde el candidato no pueda trasladarse hacia el lugar en transporte público, existe la posibilidad de perjudicar los procesos de despacho, aunque no es indispensable que el entrevistado tenga transporte propio para la contratación.

En el segmento de educación se solicita como requisito mínimo la aprobación de 6to. Primaria para que el candidato a la hora de ser contratado se adapte con mayor facilidad al puesto, es necesario que el candidato sepa leer y escribir porque muchas instrucciones son brindadas de forma escrita.

Es de suma importancia que el conductor tenga pleno conocimiento de las normas establecida por el reglamento de la ley de tránsito guatemalteco según resolución gubernativa No. 273-98.

5

En el área de las habilidades o competencias se tomará en cuenta habilidades espaciales y pruebas de personalidad. Estas pruebas pueden ser aplicadas por personal especializado en el área, actualmente existen outsourcing que prestan el servicio.

Por último, se solicita como mínimo 1 año de experiencia en puesto similar para el adecuado desenvolvimiento del candidato en su nuevo empleo que le permita sentirse satisfecho con su labor.

### **Revisión de currícula**

Durante el proceso de selección es indispensable realizar filtros que ayuden a que la selección de candidatos sea más certera y que el tiempo invertido no se duplique. El primer filtro se va a llevar a cabo por medio de la revisión de currícula, es indispensable que al momento de la revisión se use como base de





comparación el perfil de puesto de piloto sugerido en este manual con anterioridad. Se debe buscar información clave como títulos académicos, capacitaciones adicionales, responsabilidades, experiencias, trabajos recientes o trabajos similares al que actualmente se pretende ocupar; al finalizar la revisión si el candidato posee los requerimientos mínimos deberá continuar en el proceso de lo contrario deberá ser descartado. Si se hace una correcta y detallada revisión se puede hacer una visualización previa del candidato.

### **Solicitud de empleo**

La solicitud de empleo es una carta de contacto entre el candidato y el empleador, contiene información general de aspectos personales, información familiar, formación académica, historial laboral, referencias laborales y segmento de salud. Es de gran utilidad para el empleador para formar una idea general del candidato.

6

En el primer aspecto de información general se toma en cuenta los siguientes datos: Nombre completo, dirección, edad, nacionalidad, número telefónico, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, estado civil, tipo de vivienda, con quién vive el candidato y la verificación de utilización de vehículo.

El inciso II solicita datos de documentación, como el número de documento personal de identificación, DPI, en qué departamento y municipio fue extendido. Si el candidato prestó servicio militar, en dónde prestó el servicio y el rango que obtuvo, solicita el número de licencia, el tipo de licencia que posee, la fecha de vencimiento y el tiempo de poseerla, el número de pasaporte, la fecha de vencimiento y si tiene visa, es de mucha utilidad que el candidato posea estos dos últimos documentos debido a que la empresa traslada producto de un país a otro aunque de forma eventual, por último en el inciso II requiere que agregue





datos del carné del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS y del carné del Instituto de Recreación de los Trabajadores, IRTRA.

El inciso III solicita información familiar, se debe detallar a la pareja, hijos, hermanos, padre y madre con nombre, edad, ocupación, teléfono y dirección de cada uno de ellos. Al final del inciso debe anotar una o dos personas a las cuales se les puede contactar en casa de una emergencia, también se solicita el nombre, el parentesco, la dirección y el teléfono del mismo.

El cuarto inciso solicita a detalle el nivel de escolaridad, el nombre del establecimiento que otorgó el diploma, la fecha del último grado aprobado, así mismo hay un espacio para que el candidato anote la maquinaria o equipo que puede operar.

El inciso quinto indaga el historial laboral, se debe colocar los últimos 3 empleos, indicando el nombre de la empresa, la fecha de inicio, la fecha del retiro, sueldo inicial, sueldo final, puesto desempeñado, teléfono de la empresa y el motivo del retiro.

7

El inciso seis de referencias personales solicita como mínimo 3 referencias de personas que no sean familiares del candidato, debe anotar el nombre, el lugar donde trabaja, el puesto desempeñado y el teléfono de la persona quien brindará información del entrevistado.

La información Físico-Médica el solicitante debe anotar el tipo de sangre, si es alérgico a algún medicamento, alimento u otro, si hay tatuaje en su cuerpo o utiliza piercing (perforaciones), se debe anotar si padece alguna enfermedad, si esta bajo tratamiento médico, si existe alguna deficiencia física, si ha sufrido





accidentes o enfermedades laborales, si se ha sometido a operaciones quirúrgicas, utiliza lentes o aparatos auditivos.

El penúltimo inciso de la solicitud de empleo está conformado por información de familiares del candidato que probablemente hayan laborado para la empresa, o bien la persona que lo refirió, si hay conocidos laborando para la empresa, si con anterioridad han aplicado a una plaza, si existe algún problema legal o judicial o bien si algún familiar los posee, si el candidato porta armas de fuego o arma blanca y la identificación de los mismos además del número de licencia que debe poseer para la utilización de armas de fuego.

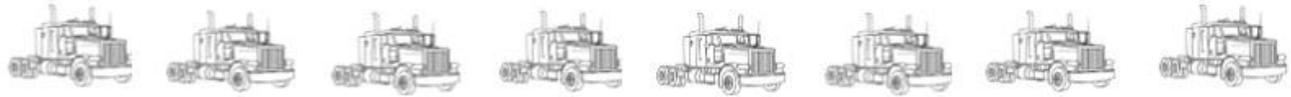
El último inciso es una declaración de veracidad donde se le explica al candidato que si hay falta de sinceridad en la información proporcionada en la solicitud de empleo esto será motivo de descalificación del proceso de selección de personal o el despido. Se hace del conocimiento del solicitante que el hecho de llenar la solicitud no garantiza la contratación para el puesto de piloto si no que únicamente es parte del proceso. Por último debe colocar la pretensión salarial, e indicar si es negociable, debe firmar y colocar huella como también anotar la fecha del llenado de la solicitud.

8

## **Entrevista**

Después de haber revisado y preseleccionado la currícula, se debe citar a los candidatos para que posterior al llenado de una solicitud de empleo se le realice entrevista profunda. Se recomienda hacer una agenda de citas para poder atender a cada candidato de manera adecuada y sin prisas. Durante la entrevista se debe observar al candidato en todo el sentido de la palabra, desde su presentación, su puntualidad, su actitud y su desenvolvimiento. Es recomendable que antes de iniciar la entrevista se haga un repaso a la currícula y una revisión rápida de la solicitud de empleo que completo el candidato, para





poder identificar puntos de interés o aspectos que puedan generar duda y así poder indagar sobre estos en el dialogo. Este manual propone una entrevista estructurada, que servirá de guía al momento de entrevistar, la cual se describe de la siguiente forma:

Inicia con la identificación de a quien se está entrevistando y para que puesto, no debe restarle importancia al completar estos datos, debido a que al haber varios candidatos puede confundir la papelería de los expedientes.

Después de la identificación del candidato se presenta una tabla que contiene aspectos a evaluar por medio del sentido de la vista, tales como el arreglo personal, la sociabilidad, adaptación a la entrevista y la confianza en sí mismo.

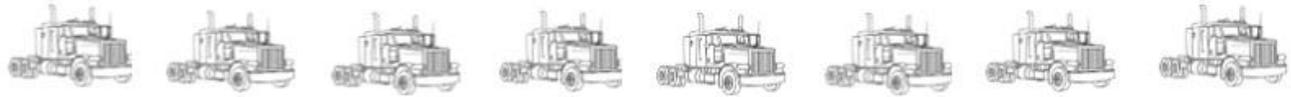
Después se presenta una serie de preguntas ya estructuradas las cuales están divididas en siete secciones, la primera indaga sobre la esfera familiar, desde padres, hermanos, conyugues e hijos.

9

La segunda sección es sobre su educación, se verifica la información que está brindando contra su currícula, solicitud de empleo y constancias de estudio.

La tercera sección es sobre la trayectoria laboral, en la información que brinda el candidato debe presentar continuidad laboral, de haber espacios largos en las fechas de un trabajo y otro debe de investigar para ver que ocurrió en este lapso de tiempo. Verifique la estabilidad laboral que ha tenido en cada trabajo y profundice en los motivos de retiro. También debe comparar la información de currícula, solicitud de empleo, constancias laborales y lo que el candidato exprese verbalmente durante la entrevista, si se identifica alguna contrariedad hay que examinar a profundidad hasta que quede todo claro y si aun así hay cosas inconclusas se recomienda que el candidato ya no prosiga con el proceso.





La cuarta sección, es sobre la situación económica y legal del candidato, es importante conocer si ha tenido problemas legales que puedan afectar la imagen de la empresa. Así mismo, si el candidato posee demasiadas deudas o situaciones legales por sospecha de robo o estafa, puede ser un candidato propenso al robo o corrupción.

La quinta sección trata sobre la salud e integridad física del candidato, es importante conocer que padecimientos tienen los candidatos, así como saber si tienen vicios para se verifique con los trabajos anteriores si estos vicios han ocasionado problemas o mal desempeño.

La sexta sección es sobre la proyección de vida y personalidad, esta permite evaluar sus planes de vida y la proyección que pose de sí mismo el candidato sobre valores, virtudes y defectos.

La séptima y última sección es para observaciones finales, este espacio está destinado para anotar comentarios sobre temas que generaron dudas durante la entrevista o aspectos positivos para el avance del proceso de selección.

10

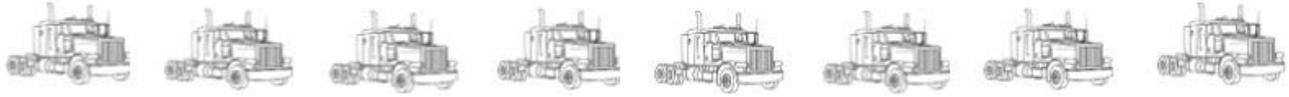
## **Evaluaciones**

Para confirmar la información obtenida y conocer más a fondo al sujeto que se pretende contratar, es fundamental aplicar diversas evaluaciones que permitan evaluar habilidades de percepción, características de personalidad, conocimientos relacionados al tránsito, en conclusión para la verificación de las competencias que posee el candidato.

## **Test de relaciones espaciales**

Este test pertenece a la batería de Test de Aptitudes Diferenciales, fueron elaborados para ayudar a la orientación vocacional y a la selección de personal.





Los test de aptitudes diferenciales permiten apreciar las aptitudes intelectuales básicas, el test de relaciones espaciales no se basa en conocimientos escolares sino en la capacidad que posee una persona.

Lo que mide y predice el test de aptitud de habilidad de relaciones espaciales es la percepción visual de objetos en forma tridimensional, así como la habilidad para crear una estructura tridimensional con base en un plano bidimensional. Predice la habilidad para manipular mentalmente los objetos, en es este caso al conducir o estacionar el vehículo de transporte pesado.

Este test consta de cuarenta patrones que, al doblarse, forman sólidos. Para cada patrón se muestran cinco sólidos. Se tiene que decidir cuál o cuáles de estos sólidos pueden formarse con el patrón dado. En el dibujo del patrón, siempre se ve la parte exterior del sólido.

11

En el test habrá siempre una serie de cinco sólidos para cada patrón. En cada serie, por lo menos un sólido corresponde al patrón, generalmente, más de uno, en algunos casos los cinco corresponden.

Al tomar el test, se debe estudiar cada patrón, decidir cuál o cuáles de los sólidos pueden ser hecho con el patrón e indicar en la hoja de respuestas llenando con lapicero negro el espacio debajo de la letra que corresponda al sólido que haya escogido en el folleto. Esto no significa otra cosa que establecer las características grafoperceptivas para el manejo de transporte pesado.

### **Evaluación de conocimientos y comportamientos de ley de tránsito**

Debido a que la tarea principal de un piloto consiste en manejar transporte pesado es indispensable evaluar tanto los conocimientos de la ley de tránsito como la responsabilidad y habilidad al momento de manejar.





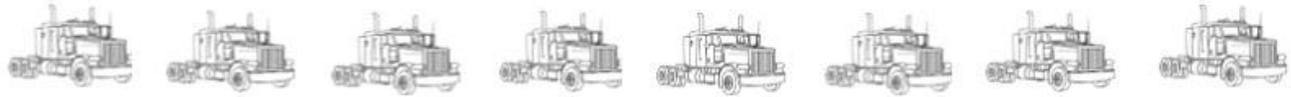
Se debe aplicar un cuestionario teórico que permite valorar un conjunto de conocimientos, reglas y normas de comportamiento que posee el candidato en la vía pública cuando se hace uso de un vehículo de transporte pesado. Este cuestionario está compuesto por diez preguntas, unas de respuesta directa y otras de elección múltiple.

Así mismo se propone una evaluación práctica la cual mide la capacidad y habilidad del candidato al momento de maniobrar los cabezales de transporte pesado, esta debe ser aplicada por un experto en la materia.

### **Test de temperamento**

Es necesario evaluar el temperamento dentro del ámbito laboral debido que se puede detectar como serán las relaciones del candidato con el resto del personal dentro y fuera de la empresa. Existen diversos trasfondos que afectan el resultado del test de temperamentos, la educación recibida en la infancia, las personas cambian con los años. El coeficiente de inteligencia y la preparación académica influyen en las potencialidades temperamentales del individuo. Así como la capacidad que tiene el individuo de verse así mismo, por ejemplo, si sus percepciones hacia el individuo son coherentes y reales, tiene por confiable un resultado más viable en las cuentas finales del total de puntos en su prueba. También cuenta mucho las prácticas o hábitos religiosos. Si la persona que hace el test se miente o se desconoce así misma los resultados son poco viables y certeros. La salud y el metabolismo del individuo influyen notablemente en su comportamiento. Con frecuencia están representados tres temperamentos en un mismo individuo. Solo mediante test y pruebas detalladas puede hacerse un diagnóstico preciso de las cargas temperamentales.





El evaluado debe ser sincero con las respuestas, además si desea saber tu temperamento básico, se tendrá que buscar en las emociones de la mente y específicamente en momentos punta del comportamiento.

Los resultados podrían variar, entendiendo que ser de un temperamento equivale a un resultado del 100% en el total de respuestas. O bien es más posible sacar el 60% de uno temperamento y 40% de otro. Incluso son posibles porcentajes aun más variados de hasta tres temperamentos. Este test evalúa los siguientes temperamentos: Sanguíneo, colérico, melancólico y flemático. A continuación hay una gráfica con los cuatro temperamentos con la descripción de las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos:





Tabla de los Cuatro Temperamentos

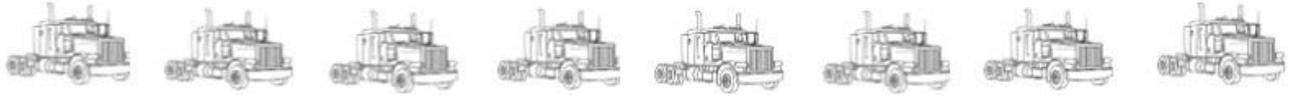


Fuente: datos tomados de:  
<http://maspsicologiaporfavor.blogspot.com/2013/09/temperamentocaracter-y-personalidad.html>

### Test de inteligencia

Es un instrumento diseñado para medir la capacidad intelectual de sujetos con un nivel cultural bajo o medio. La prueba esta formada por una selección de 75 ítems que miden distintos aspectos de inteligencia, como el (razonamiento deductivo, razonamiento inductivo, conocimiento léxico, etc.) Sus sencillas normas tanto de aplicación como de corrección hacen el Otis sencillo un test idóneo para procesos de selección de personal en los que el nivel de estudios de los candidatos sea bajo o medio. Con este instrumento se evidenciará el nivel de IQ (cociente intelectual por sus siglas en inglés) de los candidatos que opten para la plaza de pilotos de transporte pesado.





### **Referencias laborales**

Es un cuestionario de nueve preguntas que permiten evaluar si la información que brindo el candidato sobre sus trabajos anteriores es verídica y también permite evaluar si su rendimiento laboral fue positivo.

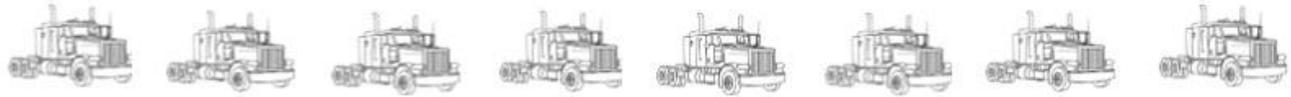
La primer pregunta corrobora el tiempo que indico el candidato que había permanecido en esa empresa, la segunda pregunta sobre las tareas principales que tenía asignadas, la tercera describe la calidad con la que desempeñaba su trabajo, la cuarta indaga sobre la relación con sus compañeros jefes, la siguiente investiga sobre las cualidades mostradas, la sexta examina sobre el motivo por el que se retiró de la compañía, la séptima, octava y novena averiguan sobre la disposición del empleador anterior para la recontractación del candidato investigado y sobre comentarios que puedan influir en la decisión de la contratación.

15

### **Referencias personales**

Es un cuestionario que está dirigido a una persona que conozca al candidato, es llenado por la persona encargada de contratar a los pilotos, al iniciar la toma de información debe colocar el nombre del candidato para evitar que se traspapele con otros documentos, debe anotar el nombre completo y número telefónico de la persona que brindará las referencias personales, luego el encargado de la contratación indagará el tiempo que tiene de conocer al solicitante del empleo y cómo inició su relación de amistad, dónde se conocieron, deberá solicitar a la persona que refiere los datos que indique los lugares donde el candidato ha trabajado y el nivel académico que este posee, también mencionará dónde reside el candidato y quiénes viven con él. Es de suma importancia para el empleador que el candidato carezca que vicios como el consumo del alcohol y de drogas, además de se debe preguntar si el candidato tiene o tuvo algún tipo



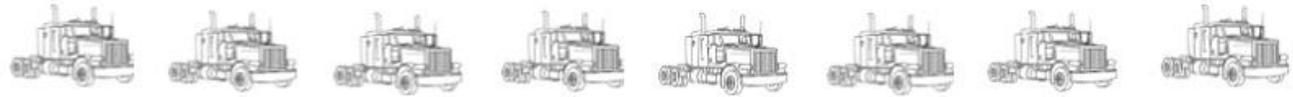


de problema legal. Al finalizar la llamada telefónica el indagador anotará su nombre y la fecha en que recibió la información.

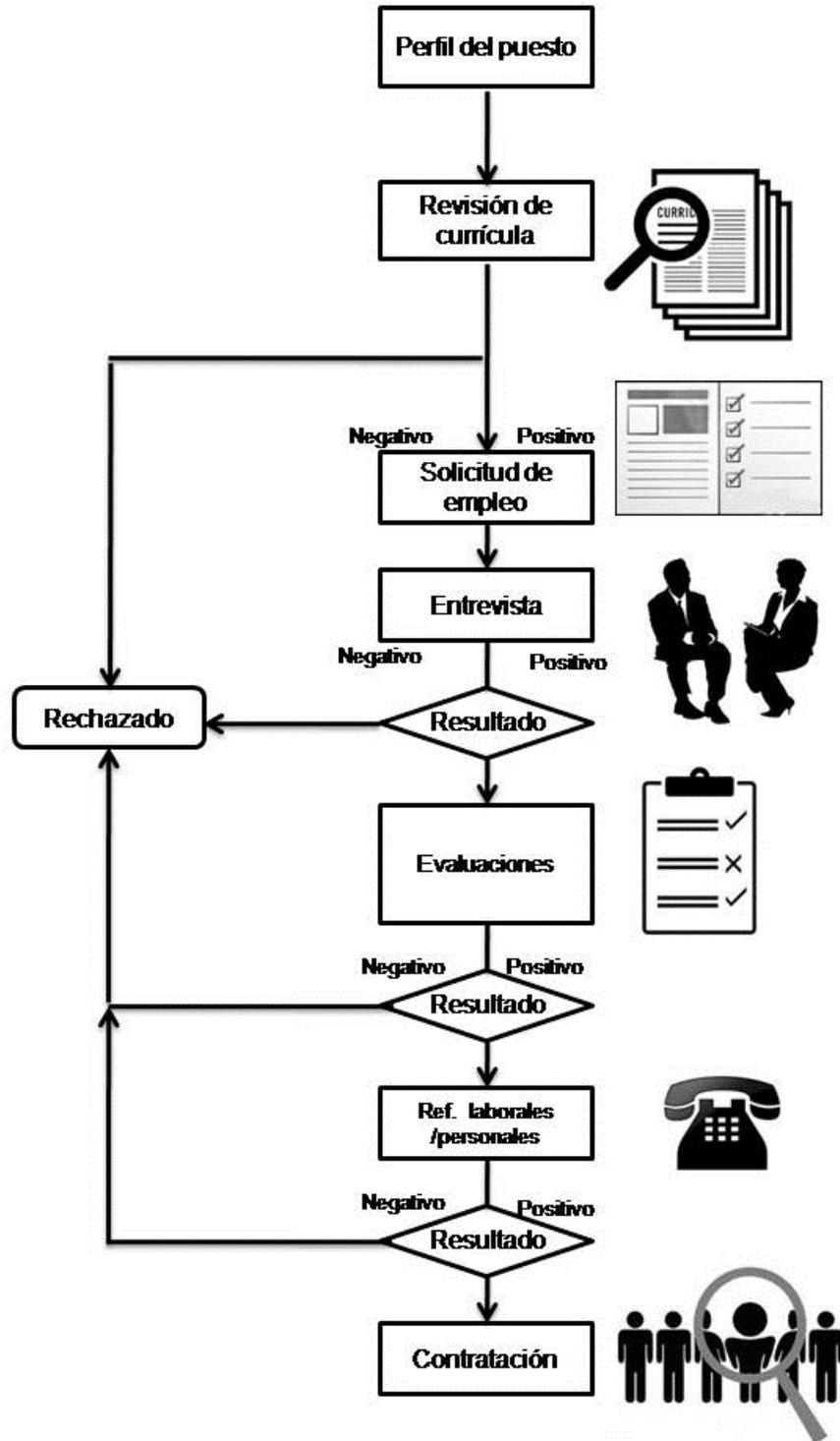
### **Contratación**

Al momento de finalizar todo el proceso de selección de pilotos propuesto en este manual donde el candidato cumpla con los datos requeridos se debe proceder a la contratación, de esta forma hay probabilidad que el nuevo integrante de la compañía sea un buen elemento para que conforme el equipo de trabajo, debido a que pasó por un proceso de selección que incluye filtrar currícula según el perfil, realizar una entrevista estructurada, evaluación de sus habilidades teóricas – prácticas, de personalidad y de inteligencia así como la verificación de referencias laborales como personales. Cualquier candidato que no llene los requisitos deberá ser eliminado del proceso no importando en la fase en que se encuentre.





## Modelo del proceso de selección (flujograma)





## **Formatos**

A continuación se presenta las herramientas descritas en este manual para la implementación del proceso de selección de pilotos, se inicia con la propuesta del perfil del puesto, una solicitud de empleo conformada por cuatro páginas, una hora que contiene un listado de cotejo para solicitud de documentos del candidato y el orden de la documentación en el expediente, test de relaciones espaciales, test de temperamentos, una evaluación teórica en blanco y una evaluación teórica con sus respectivas respuestas, un formato de una evaluación práctica de manejo, prueba que mide la inteligencia (otis sencillo), formato de referencias laborales, el formato de referencias personales y formato de una guía para entrevista.



## PERFIL DEL PUESTO

### Características Generales

Sexo	Masculino / Femenino
Estado civil	Soltero o casado
Edad	24 años en adelante
Disponibilidad para viajar	Si
Vehículo propio	De preferencia

### Educación

Primaria	Mínimo 6to primaria aprobado
Básicos	De preferencia
Diversificado	De preferencia

### Formación

Área	
Leyes de Transito	Conocimiento del Reglamento de tránsito de Guatemala, según acuerdo gubernativo 273-98-

## Habilidades o Competencias

Habilidad o Competencia	Evaluación
Habilidad Espacial	Se medirá la percepción visual de objetos por medio del test de relaciones espaciales
Habilidad Verbal	Se evaluará su desenvolvimiento durante la entrevista profunda.
Prueba de personalidad	Se evaluará el sentido de la responsabilidad y el grado de estabilidad emocional.

## Experiencia

No.	Área de experiencia	Tiempo	Detalle
1	En puesto similar	1 año	Como mínimo.

# SOLICITUD DE EMPLEO

Para pilotos de transporte pesado

FOTOGRAFIA

**INSTRUCCIONES:** Complete esta solicitud de empleo, anotando con exactitud los datos que se requieren. Tenga en cuenta que cuando más confiable la información, mayores son sus posibilidades en este proceso de selección.

Puesto que solicita:

Fecha de disponibilidad para iniciar labores:

## I. INFORMACION PERSONAL

Nombre Completo:											
Dirección Exacta y completa:											
Edad:		Nacionalidad:				Teléfonos:					
Fecha de Nacimiento		Lugar de Nacimiento:									
Estado civil:	Casado		Soltero		Unido		Viudo		Divorciado		
Vivienda:	Propia	Alquilada	Huésped	Vive con:	Padres	Esposo(a)	Parientes	Amigos	Solo (a)	Hijos	
Posee vehículo	SI	NO	Tipo:		Modelo		Marca		Placa		
			Moto <input type="checkbox"/>	Carro <input type="checkbox"/>							

## II. DOCUMENTOS

Cedula de Vecindad o DPI	Extendida en: Departamento	Municipio
Número de Servicio Militar	Lugar	Rango
Número de licencia de conducir	Tipo	Fecha de vencimiento / Tiempo de Poseer Licencia
Número de pasaporte	Fecha de vencimiento	Si posee visa (s) vigentes mencione a que países
Carnet de IGSS	Número Afiliación IGSS	Si es extranjero indique su documento de identificación y permiso para laborar en el país
SI	NO	
Carnet IRTRA		
No ha tenido	Extraviado	Si lo posee indique fecha de emisión

# SOLICITUD DE EMPLEO

Para pilotos de transporte pesado

## III. INFORMACION FAMILIAR

Parentesco	Nombre	Edad	Ocupación	Teléfonos	Dirección
ESPOSO (A)					
HIJOS					
HERMANOS					
PADRE					
MADRE					

## EN CASO DE EMERGENCIA INFORMAR A:

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfonos

## IV. EDUCACION Y FORMACION

Nivel	Nombre del establecimiento	Fecha del último grado	Grado obtenido
Primaria			
Básicos			
Diversificado			

Anote el nombre la maquinaria y/o equipo que puede operar: \_\_\_\_\_

# SOLICITUD DE EMPLEO

Para pilotos de transporte pesado

## V. HISTORIA LABORAL

Anote la información de los tres últimos trabajos, empezando por el más reciente.

Nombre Empresa	Fecha de Inicio:		Puesto	Nombre del Jefe	Teléfono	Motivo del Retiro
	Fecha de Retiro:					
	Sueldo Inicial:					
	Sueldo Final:					

Nombre Empresa	Fecha de Inicio:		Puesto	Nombre del Jefe	Teléfono	Motivo del Retiro
	Fecha de Retiro:					
	Sueldo Inicial:					
	Sueldo Final:					

Nombre Empresa	Fecha de Inicio:		Puesto	Nombre del Jefe	Teléfono	Motivo del Retiro
	Fecha de Retiro:					
	Sueldo Inicial:					
	Sueldo Final:					

Si tuvo algún otro empleo, indique el nombre de la empresa y razón de retiro:

---

---

## VI. REFERENCIAS PERSONALES

Anote tres referencias personales. No debe incluir familiares.

Nombre	Lugar donde Trabaja	Puesto que Ocupa	Teléfono

## VII. INFORMACION FISICO-MEDICA

Tipo de sangre			
¿Es alérgico a algún medicamento, alimento etc.	SI	NO	Especifique:
¿Posee tatuajes o utiliza o ha utilizado piercing?	SI	NO	Especifique:

# SOLICITUD DE EMPLEO

Para pilotos de transporte pesado

¿Padece alguna enfermedad actualmente, se encuentra bajo tratamiento médico?	SI	NO	¿Cuál?
¿Tiene alguna deficiencia física, ha sufrido accidentes o enfermedades laborales o se ha sometido a operaciones quirúrgicas?	SI	NO	Explique

UTILIZA LENTES	SI	NO	GRADUACION	
UTILIZA APARATO AUDITIVOS	SI	NO	GRADUACION	

## VIII. VARIOS

Anote los nombres de parientes que hayan estado o están empleados en nuestra empresa.

Nombre		Parentesco	
Quién lo refirió a usted:			
Tiene conocidos o familiares que trabajen para esta empresa actualmente	SI	NO	Especifique:
Indique si ha aplicado para alguna plaza en esta empresa y en qué fecha	SI	NO	Plaza y fecha

¿Tiene o ha tenido algún proceso con la justicia usted o alguien en su familia?	SI	NO	En caso sí, explique:
---	----	----	-----------------------

Posee o porta arma de fuego o blanca	SI	NO	Modelo:	Tipo:	Número de serie:	Calibre:
Número de licencia	Razón por la que porta arma:					

## IX. DECLARACION DE VERACIDAD:

Declaro que la información proporcionada en esta solicitud firmada y fechada por mí, es veraz y completa, y que la falsificación u omisión de la información requerida será motivo de descalificación o despido. También acepto y entiendo que todo lo contenido en esta solicitud no garantiza la contratación para un puesto determinado en esta empresa; únicamente constituye parte de un proceso de la selección

Pretensión Salarial:	¿Es negociable?
----------------------	-----------------

Fecha:			
--------	--	--	--

\_\_\_\_\_  
Firma y huella del o la Solicitante

## LISTA DE COTEJO

(Documentos que presenta el candidato)

Documentos	Observaciones
Fotografía	
Fotocopia de constancias académicas	
Fotocopia de constancias laborales	
Fotocopia de cartas de recomendación	
Original de antecedentes penales	
Original de antecedentes policíacos	
Fotocopia de licencia tipo A vigente	
Fotocopia de pasaporte	
Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono	

## LISTA DE COTEJO

(Orden de expediente)

Documentos	Observaciones
Solicitud de empleo	
Currícula	
Documentos personales	
Referencias laborales	
Referencias personales	
Entrevista en profundidad	
Informe de pruebas psicométricas	
Fotocopia de contrato	
Varios	

**GUIA DE ENTREVISTA**  
Para Pilotos de Transporte Pesado

Nombre: \_\_\_\_\_

Puestos: \_\_\_\_\_

Pretensión salarial: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

ASPECTOS	CALIFICADORES					
Arreglo Personal	Desagradable	Descuidado	Aceptable	Muy Cuidadoso	Excelente	
Sociabilidad	Tímido	Poco Social	Normal	Fácil Relación	Altamente Sociable	
Adaptación a la Entrevista	Negativo	Defensivo	Normal	Positiva	Excelente	
Confianza en sí mismo	Indeciso	Poca Confianza	Confianza Aparente	Muy confiado	Plena Confianza	
Observaciones:						

I. ESFERA FAMILIAR

1. ¿Hábleme sobre su familia? (padres, hermanos, conyugue e hijos) ¿Con quién vive actualmente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

II. EDUCACIÓN:

1. ¿Cuál es su último grado aprobado? Por qué decidió realizar sus estudios para su profesión? ¿Tiene planes de estudiar a futuro?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III. TRAYECTORIA LABORAL

- Empresa
- Puesto
- Ultimo Salario
- Temporalidad
- Responsabilidad o Atribuciones
  
- Motivo de Retiro

**GUIA DE ENTREVISTA**  
Para Pilotos de Transporte Pesado

5. ¿Está dispuesto a trabajar turnos relacionados a las restricciones de tránsito?

\_\_\_\_\_

**IV. SITUACION ECONOMICA Y LEGAL**

1. ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades económicas actuales?

\_\_\_\_\_

2. ¿Alguna vez usted o un familiar han tenido problemas con la ley? Si es el caso, comente.

\_\_\_\_\_

3. ¿Posee alguna demanda por deudas, manutención, hipotecas, embargos, etc?

\_\_\_\_\_

4. ¿Tiene alguna relación con personas metidas en maras, contrabando, robo o similar?

\_\_\_\_\_

5. ¿En alguna ocasión ha estado en un proceso de investigación por hurto aunque haya salido librado del mismo?

\_\_\_\_\_

**V. SALUD E INTEGRIDAD FISICA**

1. ¿Se considera saludable? ¿Cuántas veces al año se enferma? ¿Ha padecido de alguna enfermedad muy grave o hereditaria: cáncer, diabetes, nervios, problemas de la vista etc.? ¿Esta medicado?

\_\_\_\_\_

2. ¿Consume bebidas alcohólicas, fuma o tiene algún vicio? En caso de que la respuesta sea afirmativa: Con qué frecuencia, le ha ocasionado algún problema.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**VI. PROYECCION DE VIDA Y PERSONALIDAD**

1. ¿Cuáles considera que son sus 3 mejores cualidades?

a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles considera que son sus defectos?

a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GUIA DE ENTREVISTA**  
Para Pilotos de Transporte Pesado

- Empresa
  - Puesto
  - Ultimo Salario
  - Temporalidad
  - Responsabilidad o Atribuciones
- 
- Motivo de Retiro

- Empresa
  - Puesto
  - Ultimo Salario
  - Temporalidad
  - Responsabilidad o Atribuciones
- 
- Motivo de Retiro:

- Empresa
  - Puesto
  - Ultimo Salario
  - Temporalidad
  - Responsabilidad o Atribuciones
- 
- Motivo de Retiro:

1. ¿Actualmente tiene otra oferta de trabajo? ¿Qué puesto, salario y horarios le ofrecen?

\_\_\_\_\_

2. ¿Mencione que tipo de llamadas de atención tuvo en sus trabajos anteriores?

\_\_\_\_\_

3. De toda su trayectoria laboral, ¿qué es lo que más y lo que menos le ha gustado y por qué?

\_\_\_\_\_

4. ¿por qué desea obtener este trabajo?

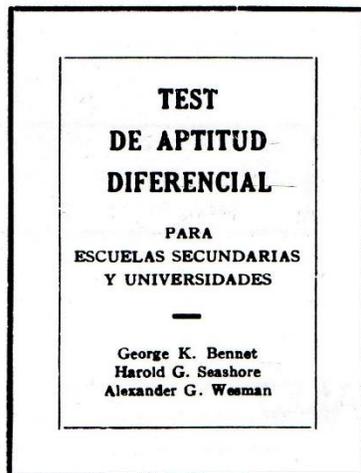
\_\_\_\_\_

	<b>GUIA DE ENTREVISTA</b> Para Pilotos de Transporte Pesado	
--	--	--

VII. OBSERVACIONES FINALES

Nombre y Firma del entrevistador: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## RELACIONES ESPACIALES

### FORMA A

No abra este folleto sino hasta que se le diga.

En la HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS, ponga su nombre, dirección y demás información en los espacios apropiados.

En el espacio después de "Forma", escriba una A.

Luego, espere más instrucciones.

**NO MARQUE ESTE FOLLETO, NI CONTESTE EN ÉL.**



- © 1947 by The Psychological Corporation. All rights reserved.  
Translated and adapted by permission -- Traducido y adaptado con permiso.
- © 1955, The Psychological Corporation y Colegio Americano de Guatemala
- © 1982, The Psychological Corporation y Universidad del Valle de Guatemala

La reproducción total o parcial, idéntica o con modificaciones, por medios electrónicos o mecánicos es violatoria de los derechos reservados.

Imp. Universidad del Valle de Guatemala

NO MARQUE ESTE  
FOLLETO.

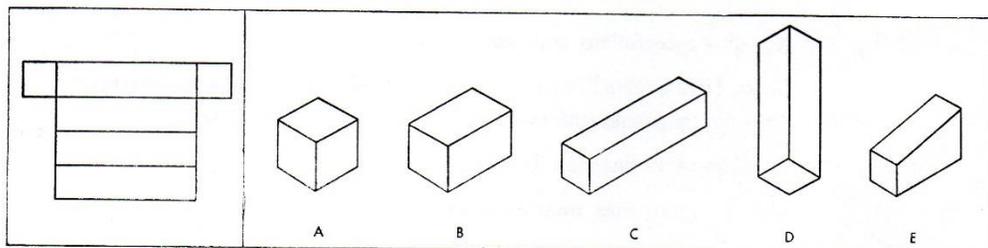
MARQUE SUS RESPUESTAS  
EN LA HOJA ESPECIAL  
PARA RESPUESTAS.

## RELACIONES ESPACIALES

### INSTRUCCIONES

Este test consta de cuarenta patrones que, al doblarse, forman sólidos. Para cada patrón se muestran cinco sólidos. Usted tiene que decidir cuál o cuáles de estos sólidos pueden formarse con el patrón dado. En el dibujo del patrón, siempre se ve la parte exterior del sólido. Aquí tiene usted un ejemplo:

#### EJEMPLO X



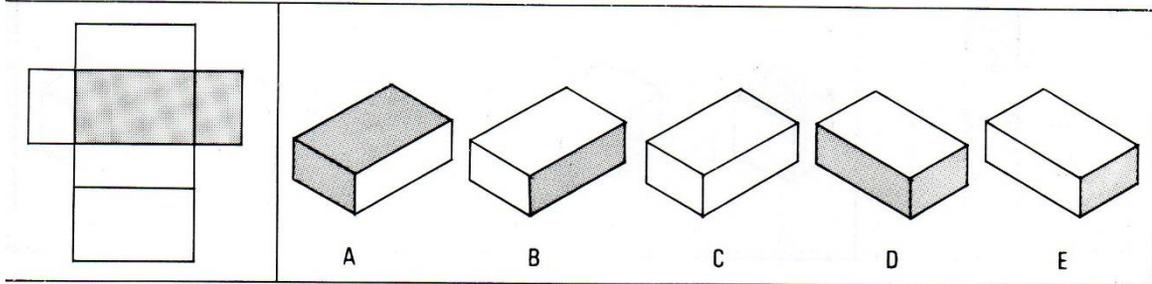
¿Cuál o cuáles de los cinco sólidos: A, B, C, D, E, pueden formarse con el patrón del Ejemplo X? Evidentemente, no se puede formar ni A ni B, pues no tienen la forma correspondiente. C y D corresponden tanto en forma como en tamaño. E no se podría hacer con este patrón.

En el test habrá siempre una serie de cinco sólidos para cada patrón.

En cada serie, por lo menos un sólido corresponde al patrón; generalmente, **más** de uno. En algunos casos los cinco corresponden.

Ahora observe el patrón del Ejemplo Y y las cinco alternativas para él. Fijese cómo, al doblar el patrón, el sólido debe tener dos superficies **grises**: una de ellas es mayor y podría ser la parte superior o la inferior de la caja; la otra es menor y sería un extremo de la caja.

EJEMPLO Y



Observe que todos los sólidos hechos con este patrón tienen la **forma** debida, pero los lados que se ven son diferentes. De estos sólidos, algunos pueden hacerse con este patrón mientras que otros no. Mirémoslos.

El sólido A **sí** se puede hacer. Si la superficie gris mayor aparece en la parte superior, entonces podemos ver la superficie menor.

El sólido B **no** se puede hacer. El lado **largo y angosto** no es gris en el patrón.

El sólido C **sí** se puede hacer. Las dos superficies grises no se ven al colocar la superficie gris mayor como la parte inferior y la superficie gris menor hacia atrás.

El sólido D **no** se puede hacer. El extremo gris está bien pero no hay una superficie lateral larga y gris en el patrón.

El sólido E **sí** se puede hacer. Al estar la superficie gris mayor hacia abajo, puede aparecer el extremo gris al frente.

Como Ud. ve, hay tres sólidos (A, C y E) que pueden hacerse con el patrón del EJEMPLO Y, y dos sólidos (B y D) que no pueden hacerse con este patrón.

Recuerde que la superficie que se ve en el patrón siempre debe ser la superficie EXTERIOR del sólido ya hecho.

Ahora veamos cómo se marcan las respuestas en la Hoja Especial para Respuestas. Aquí tiene usted una muestra:

En el ejemplo X encontramos que sólo los sólidos C y D pueden hacerse, por lo tanto han sido llenados de negro los espacios debajo de la C y de la D en la línea de la X. En el ejemplo Y, los sólidos A, C y E son los apropiados; por eso en la línea de la Y hemos llenado de negro los espacios debajo de A, C y E.

Muestra de la Hoja Especial para Respuestas

X	A	B	C	D	E
Y	A	B	C	D	E

Al tomar el test:

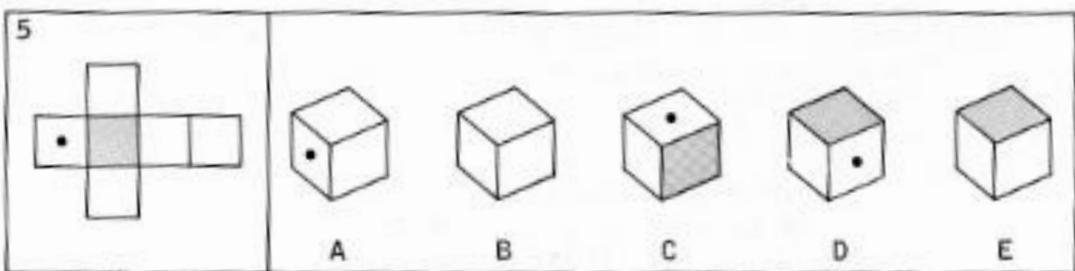
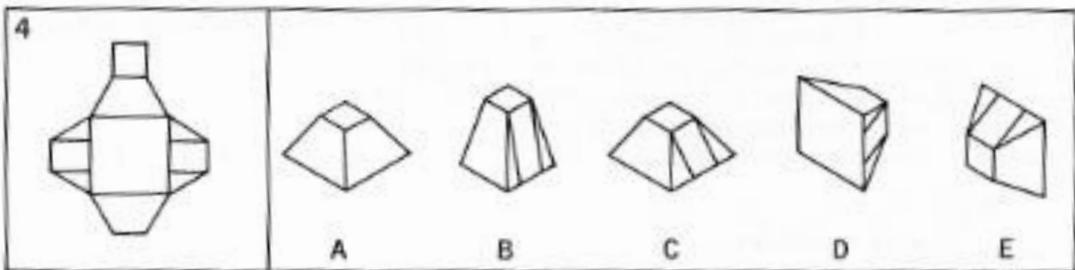
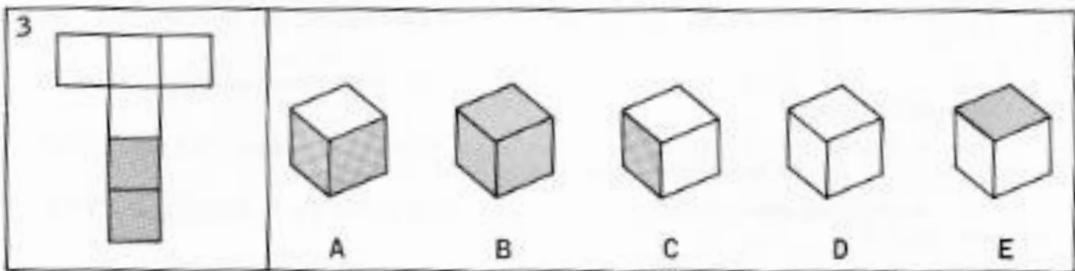
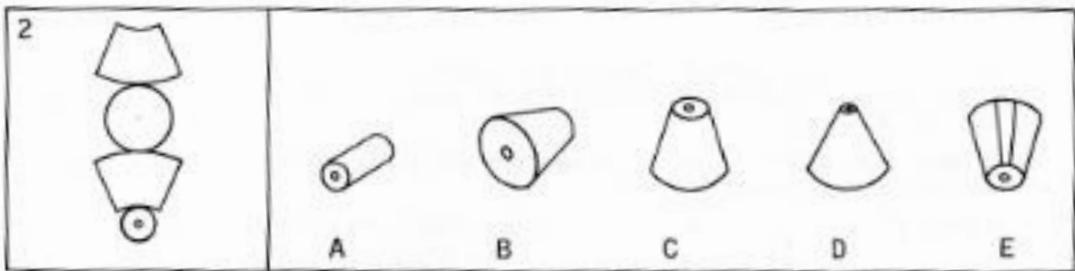
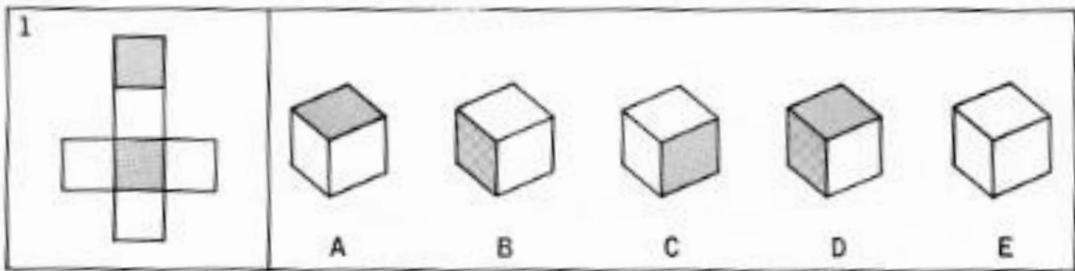
Estudie cada patrón.

Decida cuál o cuáles de los sólidos pueden ser hechos con el patrón.

Indique sus respuestas en la Hoja Especial para Respuestas llenando de negro el pequeño espacio debajo de la letra que corresponda al sólido que haya escogido en el folleto.

Si decide que uno de los sólidos no puede hacerse con el patrón, no haga ninguna marca en la hoja para Respuestas.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE FOLLETO.  
USE LA HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS.  
SE LE DIRÁ CUÁNDO DEBE EMPEZAR.



6

A B C D E

7

A B C D E

8

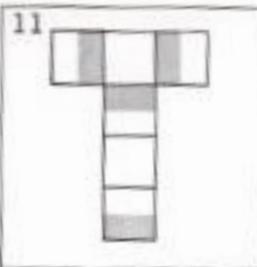
A B C D E

9

A B C D E

10

A B C D E



A



B



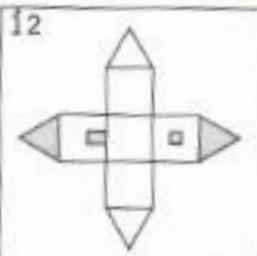
C



D



E



A



B



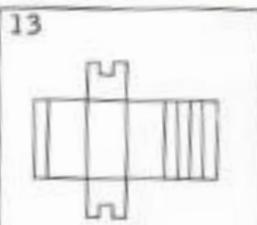
C



D



E



A



B



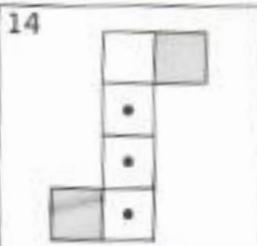
C



D



E



A



B



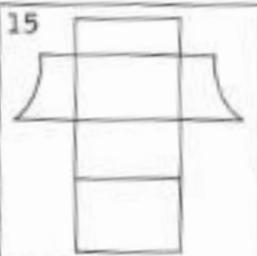
C



D



E



A



B



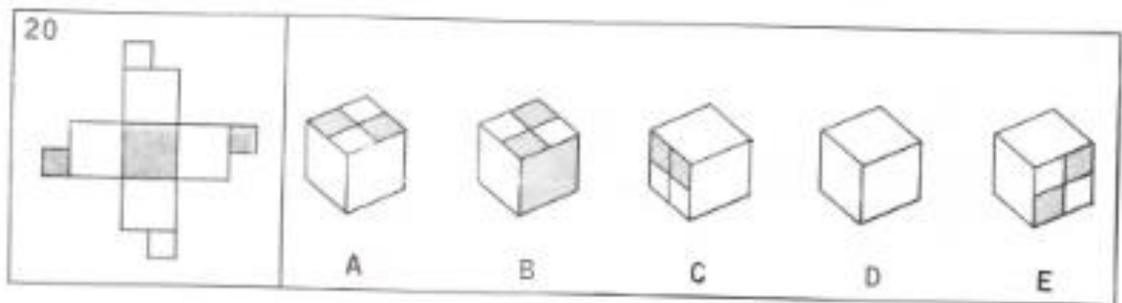
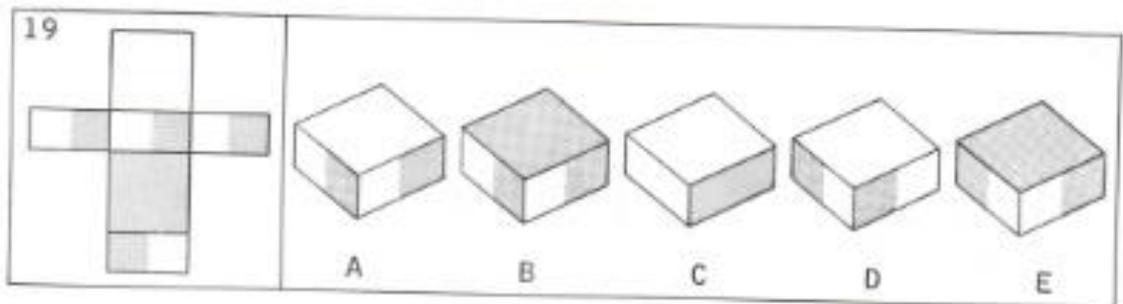
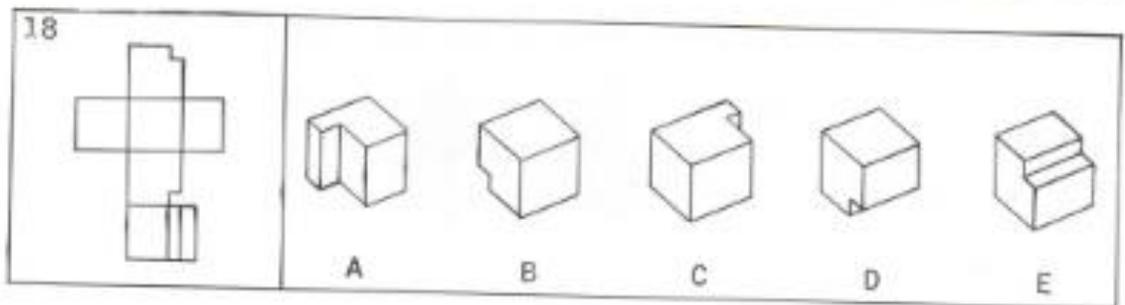
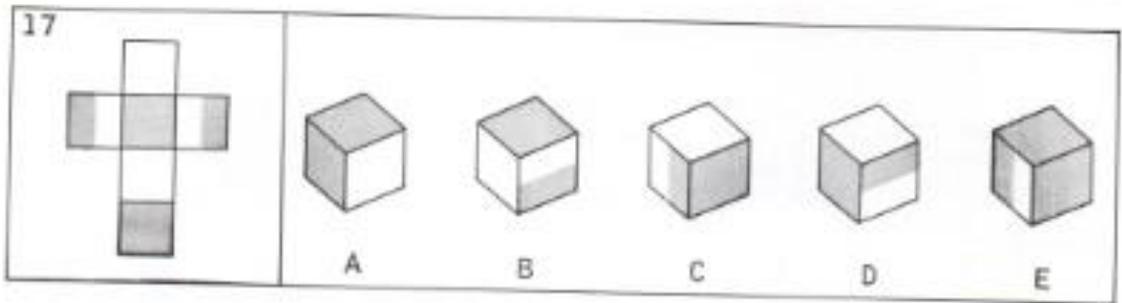
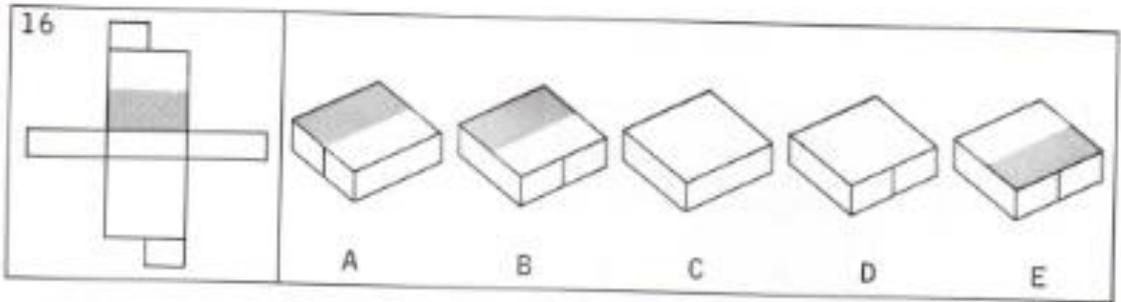
C



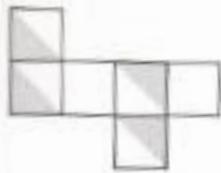
D



E



21



A



B



C

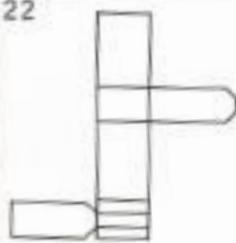


D



E

22



A



B



C

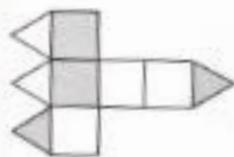


D



E

23



A



B



C



D



E

24



A



B



C

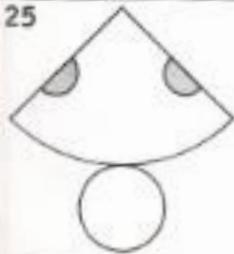


D



E

25



A



B



C

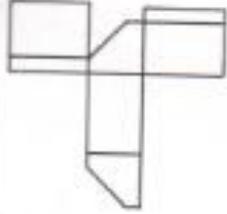


D

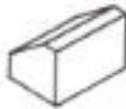


E

26



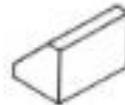
A



B



C

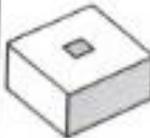
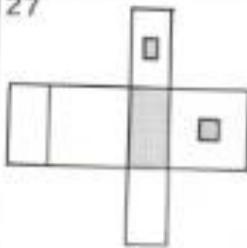


D



E

27



A



B



C

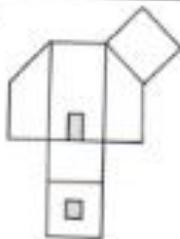


D



E

28



A



B



C



D



E

29



A



B



C

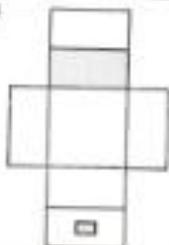


D



E

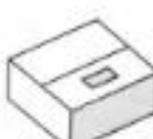
30



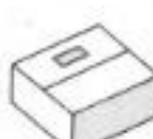
A



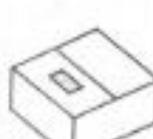
B



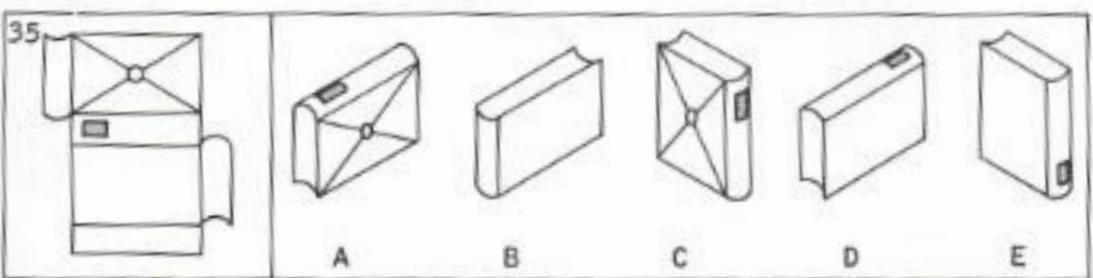
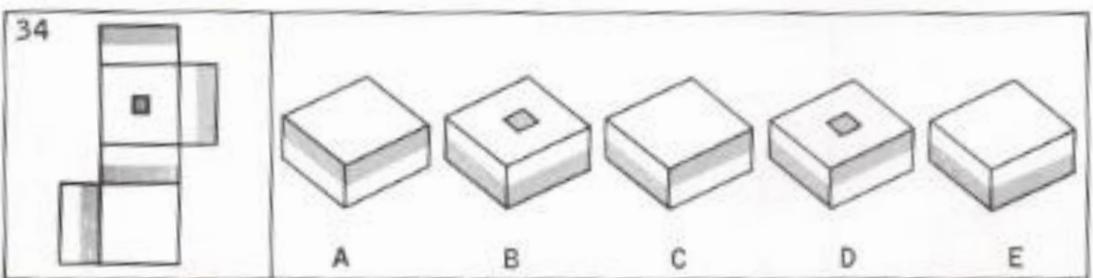
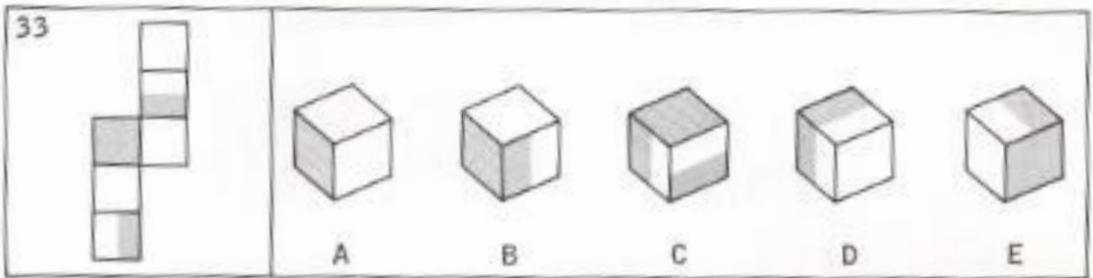
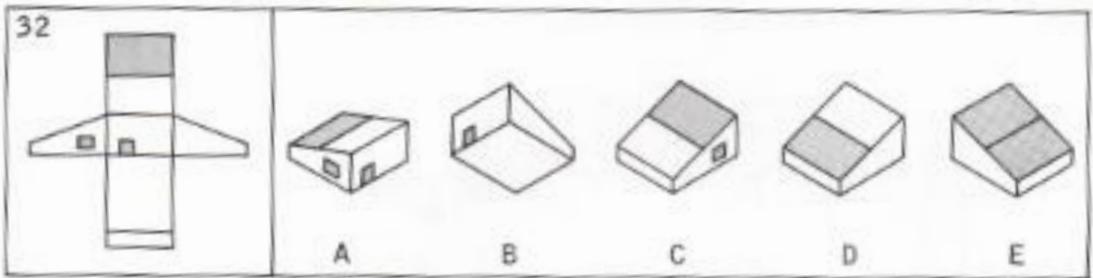
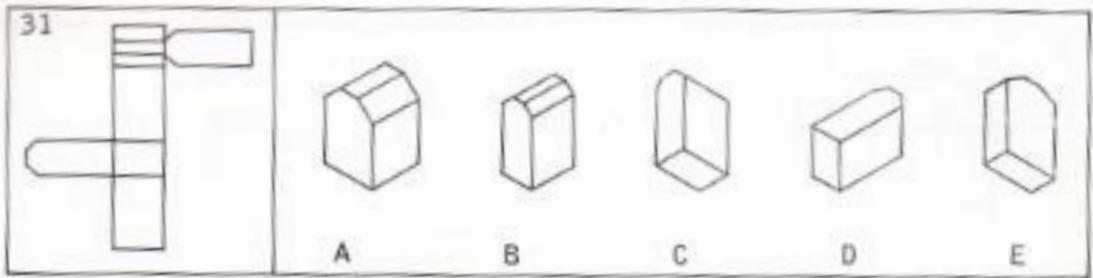
C



D



E



36



A



B



C

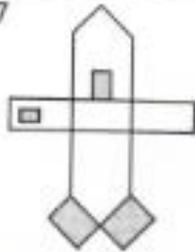


D



E

37



A



B



C

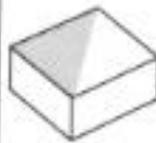
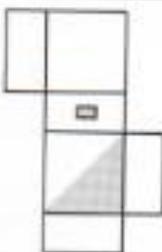


D



E

38



A



B



C

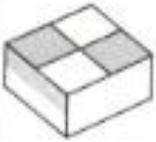
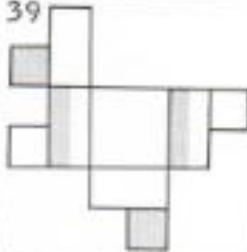


D

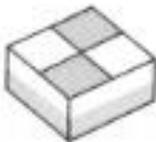


E

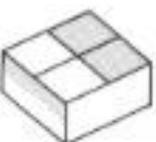
39



A



B



C

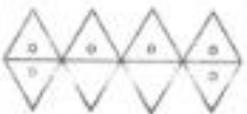


D



E

40



A



B



C



D



E

## EVALUACION TEÓRICA CON RESPUESTAS

Nombre: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Profesión: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es lo primero que se le tiene que verificar a un vehículo antes de trasladarse de un lugar a otro?  
- **Niveles de Aceite, agua, líquido de frenos, presión de neumáticos, retrovisores, Llanta de repuesto, triket, llave de chuchos, triángulos de emergencia, extinguidor.**
  
2. ¿Qué haría usted en caso de que circulara en una autopista y sufre un pinchazo?  
a) Detengo el Vehículo en la orilla y me pongo a patear la llanta  
b) Detengo el Vehículo en la orilla y pido ayuda para que alguien se detenga  
c) Busco un Pinchazo  
d) O qué haría usted: (Explique)  
- **R/ Pongo luces de emergencia, detengo el vehículo, busco los triángulos de emergencia y los coloco a una distancia prudencial, procedo al cambio de la llanta.**
  
3. Circulando en una pendiente descendente con un vehículo de grandes dimensiones cargado dentro de un poblado le fallan los frenos a una velocidad a más de 100 km/h ¿qué haría?  
- **R/ En una pendiente descendente no se puede bajar a alta velocidad mas con un vehículo de grandes dimensiones y cargado, si fuera así trato de efectuar manejo defensivo.**
  
- 4.Cuál es el límite de Velocidad más común en la ciudad capital.  
- **R/ 70km/h**
  
5. Considera prudente conducir bajo los efectos del alcohol  
a) Si  
**b) No**  
c) Depende de la ocasión  
d) Solo en navidad
  
6. Conduciendo su vehículo por una carretera, se encuentra con unas condiciones climatológicas adversas es de noche, ha llovinado sobre el pavimento y hay una densa niebla que le impide una correcta visibilidad ¿Cuál sería la conducta más prudente?

- **Conducir despacio, poner luces de Emergencia**

7. Cuando se maneja en tráfico ¿cuál es la distancia prudencial que se debe guardar con el otro vehículo?

- a) 1 metro
- b) Ver la placa del vehículo
- c) Ver el Bomper del vehículo
- d) Ver las llantas traseras del vehículo**
- e) 2 metros

8. ¿Para qué nos sirven las señales de tránsito?

- **Nos guían, nos informan, nos sirven como indicativo de prevención de los accidentes de tránsito. Sirven para que las personas se comporten de manera correcta y seguros en las vías, disminuyendo el riesgo de accidentes de tránsito.**

9. Circulando con un vehículo con personas por una vía de dos carriles, uno por cada sentido con marcas discontinuas en el pavimento, un carro desea adelantarle con el intermitente izquierdo. ¿Cómo lo ayudaría?

- a) Me hago hacia la orilla y le doy paso con el intermitente o el brazo.**
- b) Subo la velocidad cuando desea adelantarse
- c) Le doy paso no importando que sea una vuelta pronunciada
- d) No le doy paso

10. Manejando el perímetro del departamento de Guatemala que carreteras me dirigen a los siguientes departamentos

- a) Carretera al Atlántico
- b) Carretera al Pacifico
- c) Carretera Interamericana

Peten	( )	<b>A</b>
Quetzaltenango	( )	<b>C</b>
Quiche	( )	<b>C</b>
Mazatenango	( )	<b>B</b>
Cobán	( )	<b>A</b>
Puerto Barrios	( )	<b>A</b>
Retalhuleu	( )	<b>B</b>
Huehuetenango	( )	<b>C</b>

EVALUACION TEORICA  
PRUEBA SIN RESPUESTAS

Nombre: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es lo primero que se le tiene que verificar a un vehículo antes de trasladarse de un lugar a otro?
  
2. ¿Qué haría usted en caso de que circulara en una autopista y sufre un pinchazo?
  - a) Detengo el Vehículo en la orilla y me pongo a patear la llanta
  - b) Detengo el Vehículo en la orilla y pido ayuda para que alguien se detenga
  - c) Busco un Pinchazo
  - d) O qué haría usted: Explique:
  
3. Circulando en una pendiente descendente con un vehículo de grandes dimensiones cargado dentro de un poblado le fallan los frenos a una velocidad a más de 100 km/h ¿qué haría?
  
- 4.Cuál es el límite de Velocidad más común en la ciudad capital.
  
5. Considera prudente conducir bajo los efectos del alcohol
  - a) Si
  - b) No
  - c) Depende de la ocasión
  - d) Solo en navidad
  
6. Conduciendo su vehículo por una carretera, se encuentra con unas condiciones climatológicas adversas es de noche, ha llovinado sobre el pavimento y hay una densa niebla que le impide una correcta visibilidad ¿Cuál sería la conducta más prudente?
  
7. ¿Cuánto se maneja en tráfico cual es la distancia prudencial que se debe guardar con el otro vehículo?
  - a) 1 metro
  - b) Ver la placa del vehículo
  - c) Ver el bomper del vehículo
  - d) Ver las llantas traseras del vehículo

- e) 2 metros
- 8. Para que nos sirven las señales de tránsito?
- 9. Circulando con un vehículo con personas por una vía de dos carriles, uno por cada sentido con marcas discontinuas en el pavimento, un carro desea adelantarle con el intermitente izquierdo. ¿Cómo lo ayudaría?
  - a) Me hago hacia la orilla y le doy paso con el intermitente o el brazo.
  - b) Subo la velocidad cuando desea adelantarse
  - c) Le doy paso no importando que sea una vuelta pronunciada
  - d) No le doy paso
- 10. Manejando el perímetro del departamento de Guatemala que carreteras me dirigen a los siguientes departamentos
  - a) Carretera al Atlántico
  - b) Carretera al Pacífico
  - c) Carretera Interamericana

Peten	( )
Quetzaltenango	( )
Quiché	( )
Mazatenango	( )
Cobán	( )
Puerto Barrios	( )
Retalhuleu	( )
Huehuetenango	( )

## Prueba práctica de manejo

Esta evaluación mide la capacidad y habilidad del candidato al momento de maniobrar los cabezales de transporte pesado. Consta de 10 aspectos a evaluar.

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Profesion \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

- |  |        |       |       |       |       |      |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1. Revisión básica del vehículo antes de utilizarlo (aceite, agua, combustible, etc) | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |
| 2. Utiliza cinturón  | Si     | No    |       |       |       |      |
| 3. Facilidad para maniobrar el volante   | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |
| 4. Utilización de retrovisores   | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |
| 5. Manejo de Luces   | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |
| 6. Respeto a las señales de tránsito   | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |
| 7. Uso de caja de Velocidades  | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |
| 8. Distancia y Frenado   | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |
| 9. Parqueo   | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |
| 10. Velocidad  | (100%) | (80%) | (60%) | (40%) | (20%) | (0%) |

## TEST DE TEMPERAMENTOS

<b>Fortalezas</b>				
1	___ Animado	___ Aventurero	___ Analítico	___ Adaptable
2	___ Juguetón	___ Persuasivo	___ Persistente	___ Plácido
3	___ Sociable	___ Decidido	___ Abnegado	___ Sumiso
4	___ Convincente	___ Controlado	___ Competitivo	___ Considerado
5	___ Entusiasta	___ Inventivo	___ Respetuoso	___ Reservado
6	___ Enérgico	___ Autosuficiente	___ Sensible	___ Contento
7	___ Activista	___ Positivo	___ Planificador	___ Paciente
8	___ Espontáneo	___ Seguro	___ Puntual	___ Tímido
9	___ Optimista	___ Abierto	___ Ordenado	___ Atento
10	___ Humorístico	___ Dominante	___ Fiel	___ Amigable
11	___ Encantador	___ Osado	___ Detallista	___ Diplomático
12	___ Alegre	___ Constante	___ Culto	___ Confiado
13	___ Inspirador	___ Independiente	___ Idealista	___ Inofensivo
14	___ Cálido	___ Decisivo	___ Humor Seco	___ Introspectivo
15	___ Cordial	___ Instigador	___ Considerad	___ Conciliador
16	___ Platicador	___ Tenaz	___ Considerado	___ Tolerante
17	___ Vivaz	___ Líder	___ Leal	___ Escucha
18	___ Listo	___ Jefe	___ Organizado	___ Contento
19	___ Popular	___ Productivo	___ Perfeccionista	___ Permisivo
20	___ Jovial	___ Atrevido	___ Se comporta bien	___ Equilibrado
<b>Debilidades</b>				
21	___ Estridente	___ Mandón	___ Apocado	___ Soso
22	___ Indisciplinado	___ Antipático	___ Sin entusiasmo	___ Implacable
23	___ Repetidor	___ Reticente	___ Resentido	___ Resistente
24	___ Olvidadizo	___ Franco	___ Exigente	___ Temeroso
25	___ Interrumpe	___ Impaciente	___ Inseguro	___ Indeciso
26	___ Imprevisible	___ Frío	___ No compromete	___ Impopular
27	___ Descuidado	___ Terco	___ Díficil de contentar	___ Vacilante
28	___ Tolerante	___ Orgullosa	___ Pesimista	___ Insípido
29	___ Iracundo	___ Argumentador	___ Sin motivación	___ Taciturno
30	___ Ingenuo	___ Nervioso	___ Negativo	___ Desprendido
31	___ Egocéntrico	___ Adicto al trabajo	___ Abstraído	___ Ansioso

32	___ Hablador	___ Indiscreto	___ Susceptible	___ Tímido
33	___ Desorganizado	___ Dominante	___ Deprimido	___ Dudoso
34	___ Inconsistente	___ Intolerante	___ Introverso	___ Indiferente
35	___ Desordenado	___ Manipulador	___ Moroso	___ Quejumbroso
36	___ Ostentoso	___ Testarudo	___ Escéptico	___ Lento
37	___ Emocional	___ Prepotente	___ Solitario	___ Perezoso
38	___ Atolondrado	___ Malgeniado	___ Suspica	___ Sin ambición
39	___ Inquieto	___ Precipitado	___ Vengativo	___ Poca Voluntad
40	___ Variable	___ Crítico	___ Comprometido	___ Astuto
<b>R:</b>	<b>SANGUÍNEO</b>	<b>COLÉRICO</b>	<b>MELANCOLICO</b>	<b>FLEMATICO</b>

**Respuestas: Para ver los resultados suma por columna... Cada "x" vale 1 punto. Suma como se indica abajo.**

1-19				
20-40				
Total				
Por cientos	%	%	%	%

# OTIS **sencillo**

Apellidos y nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo:  V  M  
 Empresa: \_\_\_\_\_ Categoría: \_\_\_\_\_  
 Centro de enseñanza: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_

Esta prueba se compone de diversas preguntas y problemas que Vd. habrá de resolver.  
 Fijese en este ejemplo para que sepa cómo ha de contestar.

**Ejemplo 1** ¿Cuál de estas cinco palabras nos indica lo que es una manzana?  
 A. flor    B. árbol    C. legumbre    D. fruto    E. animal .....  A  B  C  D  E

La respuesta exacta es «fruto». Por eso se ha contestado la letra D que es la que va delante de la palabra «fruto».

Vd. deberá responder de esta misma forma, es decir, señalando la letra que está delante de esa respuesta.

Resuelva ahora estos otros ejemplos.

**Ejemplo 2** ¿Cuál de estas cosas es redonda?  
 A. libro    B. ladrillo    C. pelota    D. casa    E. baúl .....  A  B  C  D  E

La contestación correcta es «pelota». Así pues, la respuesta correcta es C.

**Ejemplo 3** ¿Cuál de estos números tiene todas sus cifras impares?  
 A. 243    B. 9.871    C. 6.482    D. 3.175    E. 19.783 .....  A  B  C  D  E

La respuesta correcta es D.

**Ejemplo 4** El precio de una pastilla es de 20 céntimos. ¿Cuánto costarán seis pastillas?  
 A. 4,80 euros    B. 1,20 euros    C. 0,90 euros    D. 1,30 euros    E. 0,75 euros .....  A  B  C  D  E

La solución es 1 euro 20 céntimos. Así pues, la respuesta correcta es B.

Esta prueba consta de 75 ejercicios; resuelva todos los que pueda.

A partir de la señal dada por el examinador, dispondrá de media hora. Trabaje lo más rápida y exactamente que pueda. No se entretenga mucho en una misma pregunta. Si llega a una que no entiende, pase a la siguiente.

¿Ha comprendido? ¿Quiere hacer alguna pregunta?

**NO VUELVA LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE**



1. ¿Qué expresa mejor lo que es un martillo?  
 A. cosa      B. mueble      C. arma      D. herramienta      E. máquina .....  A  B  C  D  E
2. ¿Cuál de estas cinco palabras significa lo contrario de GANAR?  
 A. conseguir      B. decaer      C. perder      D. acceder      E. ensayar .....  A  B  C  D  E
3. La hierba es para la vaca lo que el pan es para...  
 A. la manteca      B. la harina      C. la leche      D. el hombre      E. la cosecha .....  A  B  C  D  E
4. ¿Qué es para el automóvil lo que el carbón es para la locomotora?  
 A. el humo      B. la motocicleta      C. las ruedas      D. la gasolina      E. la bocina .....  A  B  C  D  E
5. Los números que vienen aquí debajo forman una serie y uno de ellos no es correcto. ¿Qué número debiera figurar en su lugar?  
 5 10 15 20 25 30 35 39 45 50  
 A. 35      B. 40      C. 42      D. 45      E. 48 .....  A  B  C  D  E
6. La mano es para el brazo lo que el pie es para...  
 A. la pierna      B. el pulgar      C. el dedo      D. el puño      E. la rodilla .....  A  B  C  D  E
7. De un muchacho que no hace más que hablar de sus cualidades y de su sabiduría, se dice que...  
 A. miente      B. bromea      C. engaña      D. se divierte      E. se alaba .....  A  B  C  D  E
8. De una persona que tiene deseos de hacer una cosa pero teme el fracaso, se dice que es...  
 A. seria      B. ansiosa      C. trabajadora      D. enérgica      E. tímida .....  A  B  C  D  E
9. El sombrero es para la cabeza lo que el dedo es para...  
 A. el dedo      B. la aguja      C. el hilo      D. la mano      E. la costura .....  A  B  C  D  E
10. El hijo de la hermana de mi padre es mi...  
 A. hermano      B. sobrino      C. primo      D. tío      E. nieto .....  A  B  C  D  E
11. ¿Cuál de estas cantidades es la mayor?  
 A. 6.456      B. 8.968      C. 4.265      D. 5.064      E. 4.108 .....  A  B  C  D  E
12. Cuando sabemos que un acontecimiento va a pasar sin ninguna clase de dudas, decimos que es...  
 A. probable      B. seguro      C. dudoso      D. posible      E. diferido .....  A  B  C  D  E
13. ¿Qué palabra indica el lado opuesto a ESTE?  
 A. Norte      B. Polo      C. Ecuador      D. Sur      E. Oeste .....  A  B  C  D  E
14. ¿Qué palabra indica lo contrario a SOBERBIA?  
 A. Tristeza      B. Humildad      C. Pobreza      D. Variedad      E. Altanería .....  A  B  C  D  E
15. ¿Cuál de estas cinco cosas no debería agruparse a las demás?  
 A. Pera      B. Plátano      C. Naranja      D. Pelota      E. Higo .....  A  B  C  D  E
16. ¿Qué definición de éstas expresa más exactamente lo que es un reloj?  
 A. Una cosa redonda que hace tic-tac  
 B. Un aparato que se coloca en las torres  
 C. Un instrumento redondo con una cadena  
 D. Un instrumento que mide el tiempo  
 E. Una cosa redonda que tiene aguja y un cristal .....  A  B  C  D  E

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

17. Si una persona, al salir de su casa, anda siete pasos hacia la derecha y después retrocede cuatro hacia la izquierda, ¿a cuántos pasos está de su casa?  
 A. 7      B. 4      C. 11      D. 3      E. 10 .....  A  B  C  D  E
18. Si comparamos el automóvil a una carreta, ¿a qué deberíamos comparar una motocicleta?  
 A. A la carrera      B. Al caballo      C. Al tranvía      D. Al tren      E. A la bicicleta .....  A  B  C  D  E
19. ¿Cuál es la razón por la cual las fachadas de los comercios están muy iluminadas?  
 A. Con el fin de que los transeúntes sepan en dónde están  
 B. Para que se puedan ver bien los artículos expuestos y la gente sienta deseos de comprar  
 C. Porque los comercios pagan muy barata la corriente eléctrica  
 D. Para aumentar la iluminación de la calle  
 E. Porque el Ayuntamiento les obliga .....  A  B  C  D  E
20. ¿Cuál de estas cinco cosas tiene más parecido con manzana, melocotón y pera?  
 A. Semilla      B. Árbol      C. Ciruela      D. Jugo      E. Mondadura .....  A  B  C  D  E
21. En el abecedario, ¿qué letra sigue a la K?  
 A. La J      B. La G      C. La M      D. La L      E. La N .....  A  B  C  D  E
22. El Rey es a la monarquía lo que el Presidente es a...  
 A. la Presidencia del Consejo de Ministros      B. el Senado      C. la República  
 D. un monárquico      E. un republicano .....  A  B  C  D  E
23. La lana es para el carnero lo que las plumas son para...  
 A. la almohada      B. el conejo      C. el pájaro      D. la cabra      E. la cama .....  A  B  C  D  E
24. ¿Cuál de estas definiciones expresa más exactamente lo que es un cordero?  
 A. Un animal terrestre  
 B. Un ser que tiene cuatro patas y una cola  
 C. Un animal pequeño y avispado  
 D. Un carnero joven  
 E. Un animalito que come hierba .....  A  B  C  D  E
25. Pesado es a plomo lo que sonoro es a...  
 A. suave      B. pequeño      C. macizo      D. gris      E. ruido .....  A  B  C  D  E
26. Mejor es a bueno lo que peor es a...  
 A. muy bueno      B. mediano      C. malo      D. nulo      E. superior .....  A  B  C  D  E
27. ¿Cuál de estas cosas tiene más parecido con tenazas, alambre y clavo?  
 A. Billete      B. Hueso      C. Cuerda      D. Lápiz      E. Llave .....  A  B  C  D  E
28. Ante el dolor de los demás normalmente sentimos...  
 A. rabia      B. piedad      C. desprecio      D. desdén      E. añoranza .....  A  B  C  D  E
29. Cuando alguien concibe una nueva máquina, se dice que ha hecho una...  
 A. exploración      B. adaptación      C. renovación      D. novedad      E. invención .....  A  B  C  D  E
30. ¿Qué es para la abeja lo que las uñas son para el gato?  
 A. Vuelo      B. Miel      C. Alas      D. Cera      E. Aguijón .....  A  B  C  D  E

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

11. Uno de los números de esta serie está equivocado. ¿Qué número debería figurar en su lugar?  
1 7 2 7 3 7 4 7 5 7 6 7 8 7  
A. 7                      B. 6                      C. 5                      D. 8                      E. 9 .....  A  B  C  D  E
12. ¿Cuál es la principal razón por la que vemos cada día sustituir los carros por los automóviles?  
A. Los caballos son cada día más escasos  
B. Los caballos se desbocan fácilmente  
C. Los autos nos hacen ganar tiempo  
D. Los autos son más económicos que los carros  
E. Las reparaciones de los autos son más baratas que las de los carros .....  A  B  C  D  E
33. La corteza es para la naranja y la vaina es para el guisante lo que la cáscara es para...  
A. la manzana      B. el huevo      C. el jugo      D. el melocotón      E. la gallina .....  A  B  C  D  E
34. ¿Qué es para el criminal lo que el hospital es para el enfermo?  
A. Juez      B. Hospicio      C. Doctor      D. Presidio      E. Sentencia .....  A  B  C  D  E
35. Si estos números estuviesen ordenados, ¿por qué letra empezaría el del centro?  
Ocho Diez Seis Nueve Siete  
A. La S      B. La N      C. La O      D. La D      E. La C .....  A  B  C  D  E
36. A 30 céntimos la cartulina, ¿cuántas podrán comprarse por 3 euros?  
A. 10      B. 5      C. 8      D. 3      E. 25 .....  A  B  C  D  E
37. De una cantidad que disminuye se dice que...  
A. se va      B. decrece      C. se agota      D. muere      E. desaparece .....  A  B  C  D  E
38. Hay un refrán que dice «No es oro todo lo que reluce» y esto significa:  
A. Hay oro que no brilla  
B. No hay que dejarse llevar por las apariencias  
C. El diamante es más brillante que el oro  
D. No hay que llevar bisutería que imite al oro  
E. Hay gentes a quienes gusta ostentar sus riquezas .....  A  B  C  D  E
39. En una lengua extranjera KOLO quiere decir «niño» y DAAK KOLO «niño bueno». ¿Por qué letra empieza la palabra que significa «bueno» en ese idioma?  
A. La D      B. La K      C. La M      D. La S      E. La A .....  A  B  C  D  E
40. Este refrán, «Más vale pájaro en mano que ciento volando», quiere decir:  
A. Es preferible poseer una pequeña cosa que esperar una grande  
B. El corazón fuerte no se deja rendir por la lisonja  
C. Ningún hombre suele apartarse de la verdad sin engañarse a sí mismo  
D. El que está en todas partes no está en ninguna  
E. Cuando se tiene una cosa hay que procurar conservarla .....  A  B  C  D  E
41. ¿Cuál de estas cinco cosas es más completa?  
A. Retoño      B. Hoja      C. Árbol      D. Rama      E. Tronco .....  A  B  C  D  E
42. Si estas palabras estuviesen convenientemente ordenadas para formar una frase, ¿por qué letra empezaría la tercera palabra?  
CON DIME ERES QUIEN DIRE ANDAS Y TE QUIEN  
A. La D      B. La O      C. La A      D. La C      E. La Y .....  A  B  C  D  E

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

43. Si Jorge es mayor que Pedro, y Pedro es mayor que Juan, entonces Jorge es \_\_\_\_\_ que Juan.  
 A. mayor      B. más pequeño      C. iguales      D. no se puede saber      E. \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
44. ¿Cuál de estas palabras es la primera que aparece en un diccionario?  
 A. Raspador      B. Queso      C. Gruta      D. Noche      E. Pintura      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
45. Si las palabras General, Teniente, Soldado, Coronel y Alférez estuviesen colocadas indicando el orden jerárquico que significan, ¿por qué letra empezaría la del centro?  
 A. La G      B. La T      C. La S      D. La C      E. La A      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
46. Hay un refrán que dice: «Un grano no hace granero, pero ayuda al compañero», y esto significa:  
 A. Resuélvete a hacer lo que debes y haz sin falta lo que hayas resuelto  
 B. Hay que ganarse la vida a fuerza de amor  
 C. No se deben menospreciar las cosas pequeñas  
 D. En casa pobre no es necesario granero  
 E. Las personas deben ayudarse unas a otras      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
47. Si Juan es mayor que José, y José tiene la misma edad que Carlos, entonces...  
 A. Carlos es mayor que Juan  
 B. Juan y Carlos tienen la misma edad  
 C. Carlos es más joven que Juan  
 D. Juan es menor que Carlos  
 E. José es el menor de los tres      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
48. Ordenando la frase que viene aquí debajo, ¿por qué letra empezaría la última palabra?  
 A FALTA TORTAS BUENAS PAN SON DE  
 A. La T      B. La P      C. La D      D. La B      E. La S      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
49. Si en una caja grande hubiera dos más pequeñas y dentro de cada una de éstas dos hubiera cinco, ¿cuántas habría en total?  
 A. 10      B. 12      C. 13      D. 15      E. 8      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
50. ¿Qué indica mejor lo que es una mentira?  
 A. Un error  
 B. Una afirmación voluntariamente falsa  
 C. Una afirmación involuntariamente falsa  
 D. Una exageración  
 E. Una respuesta inexacta      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
51. En un idioma extranjero SOTO GRON quiere decir «muy caliente» y PASS GRON «muy frío», ¿por qué letra empieza la palabra que significa «muy» en ese idioma?  
 A. La M      B. La Y      C. La S      D. La G      E. La P      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
52. La palabra que mejor expresa que una cosa o institución se mantiene a lo largo del tiempo es...  
 A. permanente      B. firme      C. estacionaria      D. sólida      E. verdadera      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E
53. Si Pablo es mayor que Luis y si Pablo es más joven que Andrés, entonces...  
 A. Andrés es mayor que Luis  
 B. Pablo es el más joven  
 C. Andrés y Luis tienen la misma edad  
 D. el mayor de todos es Luis  
 E. Pablo es mayor que Andrés      \_\_\_\_\_  
 A    B    C    D    E

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

54. ¿Cuál de estas cosas tiene más parecido con serpiente, vaca y gorrón?  
 A. Árbol      B. Muñeca      C. Carnero      D. Pluma      E. Piel .....  A  B  C  D  E
55. Hay un refrán que dice: «A hierro caliente, batir de repente», y esto significa:  
 A. El hierro batido en frío, es malo  
 B. No se pueden hacer varias cosas al mismo tiempo  
 C. Hay que saber aprovechar el momento oportuno  
 D. Los herreros han de trabajar siempre de prisa  
 E. El trabajo del hierro es cansado .....  A  B  C  D  E
56. Si las palabras que vienen aquí debajo estuviesen ordenadas, ¿por qué letra empezaría la del centro?  
 Semana Año Hora Segundo Día Mes Minuto  
 A. La S      B. La M      C. La H      D. La D      E. La A .....  A  B  C  D  E
57. El capitán es para el barco lo que el alcalde es para...  
 A. el Estado      B. la provincia      C. la ciudad      D. el patrón      E. el juez .....  A  B  C  D  E
58. Uno de los números de la serie que viene aquí debajo está equivocado. ¿Qué número debiera figurar en su lugar?  
 2 3 4 3 2 3 4 3 2 4  
 A. 1      B. 2      C. 3      D. 6      E. 5 .....  A  B  C  D  E
59. Si un pleito se resuelve por mutuas concesiones, se dice que ha habido...  
 A. promesa      B. debate      C. amnistia      D. proceso      E. avenencia .....  A  B  C  D  E
60. La oración que viene aquí debajo tiene las palabras desordenadas. ¿Qué letra debe marcarse atendiendo a la frase ordenada?  
 FRASE LA LETRA SEÑALE PRIMERA ESTA DE  
 A. La E      B. La F      C. La L      D. La S      E. La D .....  A  B  C  D  E
61. En la serie de números, que aparece aquí debajo, cuente todos los 5 que están delante de un 7. ¿Cuántos son?  
 7 5 3 5 7 2 3 7 5 6 7 7 2 5 7 3 4 7 7 5 2 0 7 5 7 8 3 7 2 5 1 7 9 6 5 7  
 A. 2      B. 3      C. 4      D. 5      E. 6 .....  A  B  C  D  E
62. ¿Qué indica mejor lo que es un termómetro?  
 A. Un tubo de cristal graduado que contiene mercurio  
 B. Un instrumento para medir la fiebre  
 C. Un aparato muy sensible al calor  
 D. Un instrumento para medir la temperatura  
 E. Un objeto que utilizan los médicos .....  A  B  C  D  E
63. ¿Cuál de estas palabras es la primera que aparece en un diccionario?  
 A. Bravo      B. Busto      C. Brocha      D. Bujía      E. Bretón .....  A  B  C  D  E
64. Uno de los números de la serie que aparece aquí debajo está equivocado. ¿Qué número debiera figurar en su lugar?  
 1 2 4 8 12 32 64  
 A. 10      B. 14      C. 16      D. 24      E. 6 .....  A  B  C  D  E
65. ¿Cuál de estas palabras significa lo contrario de COMÚN?  
 A. Banal      B. Vivo      C. Difícil      D. Raro      E. Interesante .....  A  B  C  D  E
66. ¿Cuál de estas cinco cosas tiene más parecido con Presidente, Almirante y General?  
 A. Navío      B. Ejército      C. Rey      D. República      E. Soldado .....  A  B  C  D  E

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

67. Si las palabras que aparecen aquí debajo estuvieran ordenadas, ¿por qué letra empezaría la del centro?  
 Adolescente Niño Hombre Viejo Bebé  
 A. La A B. La V C. La H D. La B E. La N .....  A  B  C  D  E
68. ¿Cuál de estas definiciones indica más exactamente lo que es un caballo?  
 A. Un animal que tiene cola  
 B. Un ser viviente  
 C. Una cosa que trabaja  
 D. Un animal que tira de los carros  
 E. Un rumiante .....  A  B  C  D  E
69. En un idioma extranjero, BECO PRAC quiere decir «un poco de pan», KLUP PRAC «un poco de leche» y BECO OTOH KLUP PRAC «un poco de pan y leche». ¿Por qué letra empieza la palabra que significa Y en dicho idioma?  
 A. La K B. La P C. La B D. La O E. La Y .....  A  B  C  D  E
70. Si las palabras que aparecen aquí debajo estuviesen convenientemente ordenadas para formar una frase, ¿por qué letra empezaría la tercera palabra?  
 MADRUGA QUIEN LE DIOS A AYUDA  
 A. La A B. La M C. La Q D. La D E. La L .....  A  B  C  D  E
71. ¿Cuál de estas palabras es la última que aparece en un diccionario?  
 A. Juez B. Nervio C. Hora D. Norte E. Labio .....  A  B  C  D  E
72. Si se ordena la frase que aparece aquí debajo, ¿qué letra cumple lo que se dice en ella?  
 EN LETRA RECUADRO A ESCRIBA LA EL  
 A. La A B. La E C. La L D. La R E. La B .....  A  B  C  D  E
73. Uno de los números de la serie que aparece aquí debajo está equivocado, ¿qué número debiera figurar en su lugar?  
 1 2 5 6 9 10 13 14 16 18  
 A. 14 B. 17 C. 20 D. 15 E. 16 .....  A  B  C  D  E
74. Si un ciclista recorre 250 metros en 25 segundos, ¿cuántos metros recorrerá en un quinto de segundo?  
 A. 10 B. 5 C. 2 D. 4 E. 25 .....  A  B  C  D  E
75. Si la frase que aparece aquí debajo estuviera ordenada, ¿qué número cumple lo que en ella se dice?  
 Y SUMA CUATRO ESCRIBA TRES LA UNO DE  
 A. 3 B. 4 C. 1 D. 7 E. 8 .....  A  B  C  D  E

**FIN DE LA PRUEBA.**  
**SI HA TERMINADO ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO,**  
**REPASE SUS CONTESTACIONES**

## Formato de Referencias Laborales

Recientemente, \_\_\_\_\_ solicitó empleo con nosotros y nos informó que trabajó en su compañía. Me gustaría verificar alguna información que él nos proporcionó y hacerle algunas preguntas sobre su ética en el trabajo, desempeño en el trabajo y carácter con usted, como su jefe inmediato. ¿Podría atenderme en este momento?

1. ¿Podría decirme cuál fue el período en que trabajó para su compañía?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuáles eran sus tareas principales en este puesto?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Podría describir la calidad de su trabajo?  
-  
\_\_\_\_\_
4. ¿Podría describirme cómo era su relación con sus compañeros jefes o supervisores?  
-  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuál podría decir que es la mejor cualidad que observaba en él?  
-  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cuál fue el motivo por el que se retiró de la compañía?  
-  
\_\_\_\_\_
7. ¿Si tuviera la oportunidad de hacerlo, le contrataría de nuevo? ¿Por qué?  
-  
\_\_\_\_\_
8. ¿Hay algo que quisiera comentar que sea importante y que pueda influir en la decisión de contratarlo (a)?-  
\_\_\_\_\_
9. ¿Creé que existan algún factor que nos deba hacernos dudar para darle el trabajo?-  
\_\_\_\_\_

**Finalizar la llamada, agradeciendo el tiempo y la información proporcionada.**

Nombre de quien brinda la referencia: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

### **Formato de referencias personales**

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Nombre de quien brinda las referencias y teléfono: \_\_\_\_\_

1-¿Desde hace cuánto tiempo lo conoce, cómo y dónde?

2-¿En qué otros lugares ha trabajado y que nivel académico posee?

3-¿Conoce dónde vive y con quién?

4-¿Le ha observado algún vicio, consumo de alcohol o algún tipo de drogas o problemas legales?

Referencias obtenida por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## **Conclusión**

Se le comunica al estimado lector que al utilizar las herramientas propuestas a este manual puede contratar personal que se apegue más al perfil, según la necesidad de la empresa Compañía de Transporte Global, S. A.