
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**“DISEÑO DE UN PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL ORIENTADO A LOS OBJETIVOS DE LA
EMPRESA CEI S.R.L.”**

POSTULANTE: Zulma Quisbert Nina

TUTOR ACADÉMICO: Msc. Orlando Alfaro Lujan

SUPERVISOR INSTITUCIONAL: Lic. Milenka Pacheco Vásquez

La Paz – Bolivia
2016

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES.....	1
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.5. OBJETIVOS	4
1.5.1. Objetivo General	4
1.5.2. Objetivos Específicos	4
1.6. RESULTADOS.....	4
1.7. ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.7.1. Ámbito geográfico	5
1.7.2. Área de investigación	5
1.7.3. Sujetos de estudio.....	6

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. JUSTIFICACIÓN	7
2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	7
2.3. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	8
2.4. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	8
2.5. CAPITAL HUMANO	9
2.6. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	10
2.6.1. Proceso de Reclutamiento de Personal	10
2.6.2. Medios de Reclutamiento de Personal.....	12
2.7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	13
A. Obtención de Información del Puesto	13
B. Preparación de Anuncios de Solicitud de Personal	14
2.8. FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	15
2.8.1. Fuentes Del Reclutamiento Interno	15

2.8.2. Fuentes de Reclutamiento Externo	15
2.9. SELECCIÓN DE PERSONAL	16
2.9.1. Proceso de Selección de Personal	17
2.9.2. Etapas del Proceso de Selección.....	18
ETAPA 1. RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DE CURRICULUM VITAE Y FORMULARIO DE POSTULACIÓN.....	19
ETAPA 2. ENTREVISTA DE SELECCIÓN	20
ETAPA 3. PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	23
➤ PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O CAPACIDADES	24
➤ PRUEBAS PSICOMÉTRICAS (INTELIGENCIA Y APTITUD).....	25
1) TEST DOMINO 48-D	26
2) TEST DE ATENCIÓN	27
➤ TEST DE PERSONALIDAD	27
1) TEST MOSS	28
2) TEST IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores)	29
➤ TÉCNICAS DE SIMULACIÓN.....	31
1) ASSESMENT CENTER.....	31
ETAPA 4. INVESTIGACIÓN LABORAL.....	33
ETAPA 5. ENTREVISTA FINAL.....	34
ETAPA 6. REPORTE FINAL DE LAS SELECCIÓN DE PERSONAL.....	34

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	35
3.2. MISIÓN	36
3.3. VISIÓN	36
3.4. OBJETIVO GENERAL.....	36
3.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	37
3.6. VALORES	37
3.7. PROGRAMAS DE EDUCACIÓN DE CEI SRL.....	38
3.8. ASPECTOS LEGALES	40
3.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	43

3.10. ORGANIGRAMA EMPRESA CEI SRL.....	43
--	----

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	46
4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	46
4.3.1. Fuentes Primarias	46
A. Encuestas.....	47
B. Entrevista	47
4.3.2. Fuentes Secundarias	48
A. Investigación Bibliográfica	48
4.4. POBLACIÓN Y SUJETO DE ESTUDIO.....	48
4.5. TAMAÑO DE MUESTRA.....	49

CAPITULO V

MARCO PRÁCTICO

5.1. INTRODUCCIÓN	51
5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
5.2.1. Resultados e Interpretación de las Encuestas.....	53
5.2.2. Entrevistas a Gerencia General y Jefe de Recursos Humanos	66
5.3. CONCLUSIONES	66

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN	68
6.2. OBJETIVOS	68
6.2.1. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	68
6.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	69
6.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	69
6.4. PROCESO DE LA 1ra. FASE (RECLUTAMIENTO DE PERSONAL)	70
ETAPA 1: Análisis y Descripción del Perfil de Puesto	71

ETAPA 2: Elaboración de Convocatoria en Base al Perfil del Puesto	72
ETAPA 3: Formulario de Postulación y/o Solicitud	74
6.5. PROCESO DE LA 2da. FASE (SELECCIÓN DE PERSONAL)	78
ETAPA 1: Análisis de Curriculum Vitae y Formulario de Solicitud	80
ETAPA 2: Entrevista de Selección.....	81
➤ Formulario de Entrevista de selección	81
➤ Formulario de Calificación de la Entrevista de selección.....	83
ETAPA 3: Pruebas de Selección	84
A) PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	86
B) PRUEBAS PSICOMÉTRICAS (INTELIGENCIA Y RAZONAMIENTO)	87
➤ Ejemplo 1: “TEST DOMINO”	88
➤ Ejemplo 2: “TEST DE ATENCIÓN”	91
C) PRUEBAS DE PERSONALIDAD	93
➤ Ejemplo 1: “TEST MOSS”	94
➤ Ejemplo 2: “CUESTIONARIO INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENEDORES (IPV)”	96
D) TÉCNICAS DE SIMULACIÓN “DINÁMICAS DE GRUPO”	98
➤ Ejemplo 1: “ROLE PLAYING” (JUEGO DE ROLES).....	100
ETAPA 4: Verificación de Referencias Laborales y Antecedentes	101
ETAPA 5: Elaboración de Resultados Finales	103
6.6. RECOMENDACIONES	107

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Las diferentes entidades empresariales, sean con o sin fines de lucro, realizan selecciones a los mejores candidatos a puestos de trabajo que las empresas ofrecen, basado en los objetivos y metas que la empresa se propone, por consiguiente tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

La importancia radica en que la empresa cuente con el talento humano docente-administrativo apropiado para el desempeño de sus funciones con eficacia, al respecto, las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesita la tecnología, calidad, eficiencia y para todo lo más importante es tener al personal adecuado es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización. A medida que el capital humano cobra más importancia en las empresas, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.

Por consiguiente, el seleccionar personal docente-administrativo competente es un reto y objetivo importante de la empresa, permitiendo el crecimiento y el éxito de la misma, tomando en consideración que el ser humano es importante que participa en el alcance de los objetivos establecidos de la empresa.

En este sentido la planificación de recursos humanos requiere una serie de factores entre ellos:

- Inestabilidad de la demanda de mercado.
- Aumento del número de puestos de trabajo especializados.
- Necesidad de integrar la gestión de recursos humanos en el resto de la gestión de la empresa debido a la importancia que ha adquirido el capital humano en las empresas en los últimos tiempos.

- Llevar a cabo el reclutamiento y selección conjunto a la planificación estratégica permite a la empresa tener el personal docente-administrativo adecuado y necesario para cumplir sus objetivos.

El departamento de Recursos Humanos o capital humano es el encargado de llevar a cabo este proceso y por ende deber estar preparado para poder asumir el reto de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto.

Conocedores que el reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos trazados por la organización.

Tomando en cuenta estos aspectos, el presente trabajo propone efectuar una planeación estratégica referente al reclutamiento y selección de personal docente-administrativo para la Unidad de Recursos Humanos de la Empresa Comunidad de Educación Integral CEI SRL., para que se oriente a cumplir los objetivos, el cual permita una gestión apropiada y eficiente coadyuvando a identificar las características y perfil del puesto requerido y principalmente satisfacer las necesidades de contar con personal competente para ocupar un puesto en la empresa, para ello se considera un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal, aspectos como:

- a) Análisis de necesidades de la empresa.**
- b) Reclutamiento.**
- c) Selección de personal.**
- d) Incorporación a la empresa.**

Para el desarrollo de esta investigación se plantea bajo la perspectiva metodológica y que presenta la siguiente estructura:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema de la investigación, además se determina el objetivo general y los objetivos específicos, detallando justificación de la investigación y concluyendo con el ámbito y alcance de la investigación.

Capítulo II, estará conformado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno, que respaldan al trabajo de investigación, además valida la importancia del reclutamiento y selección del personal.

Capítulo III, se encuentra estructurado por los aspectos legales y las referencias institucionales en el cual nos da una visión amplia de la empresa con sus antecedentes, objetivos, valores y su estructura orgánica.

Capítulo IV, se encuentra estructurado por el marco metodológico, describe el nivel en el cual se desarrollará la investigación, entre ellos se destacan: diseño de la investigación, universo o población de estudio y las técnicas de investigación.

Capítulo V, hace referencia al marco práctico especificara los tipos o niveles investigativos, se determina la población, la muestra, las técnicas e instrumentos que se utilizarán en la recolección de datos, procesamiento e interpretación de la información y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, el cual exhibe los objetivos, la justificación, los procedimientos del plan de reclutamiento y selección de personal, documentos y herramientas necesarias para un óptimo funcionamiento de dicho plan y conclusiones.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado y las nuevas tendencias, exige que el manejo de las empresas deba ser altamente competitivo, por lo tanto el capital humano es un factor vital dentro de la empresa que genera eficiencia y calidad. Por lo tanto se debe considerar un plan de reclutamiento y selección de personal que promueva el ingreso de personal altamente calificado y que a la vez desarrollen de forma eficiente sus destrezas y habilidades en el cargo.

El presente trabajo dirigido tiene como propósito proponer un plan de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos, enmarcándose en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.2. ANTECEDENTES

La Comunidad de Educación Integral CEI SRL., es una institución orientada a ofrecer servicios de educación complementaria para fortalecer la formación educacional de las personas a partir de los nueve años en adelante, esta educación complementaria que ofrece la empresa surge en respuesta a la necesidad de brindar a las personas nuevas técnicas y métodos de enseñanza, para ello se desarrollan programas de capacitación y formación académica, con la marca denominada MENTOR que comprende:

1. Lectura de comprensión rápida.
2. Aprendizaje rápido y efectivo.
3. Matemática inteligente.



Estos programas se imparten con el fin de contribuir a fortalecer la formación académica complementaria de estudiantes y/o profesionales para obtener resultados que vayan en beneficio, sean eficientes y eficaces, minimizando el tiempo optimizando su rendimiento y que logren ser altamente competitivos en sus actividades.

Asimismo, la entidad educativa Comunidad de Educación Integral CEI SRL., es una empresa que genera oportunidad de trabajo y apuesta por mejorar y contribuir al desarrollo de la educación en Bolivia. Su estructura orgánica está compuesta por la Dirección Administrativa Financiera, Dirección Académica y la Dirección Comercial.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a los cambios fundamentales que están ocurriendo en la sociedad, la empresa Comunidad de Educación Integral CEI SRL., entidad especializada en la educación complementaria debe estar atenta a cumplir con las necesidades de los usuarios y de la misma empresa para mejorar sus actividades de trabajo, es por eso que la contratación de personal a través del reclutamiento y selección del personal docente-administrativo no se debe tomar a la ligera.

En base a este subsistema se desea plantear conocimiento teóricos y prácticos para coadyuvar al problema sobre la dotación de recursos humanos, en base a la descripción, especificación de los puestos, con diferentes técnicas confiables y valederas para buscar y seleccionar al personal competente, acorde a políticas exigidas y estrategias que requiera la empresa CEI SRL., con el fin de obtener un eficiente desempeño y cubrir las expectativas del cliente.

Al no implementar de manera oportuna el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa y de continuar con la contratación de trabajadores que no son aptos para cada puesto, puede causar a la empresa una baja productividad y/o un mal



servicio, puesto que de nada sirve desarrollar una filosofía empresarial si no tiene la estructura administrativa que la soporte.

El diseñar un plan de reclutamiento y selección de personal, será de gran utilidad para la empresa CEI SRL., para los usuarios y para aquellos candidatos reclutados que participen en la convocatoria deberán someterse a los diferentes procesos de evaluación. Por consiguiente el presente trabajo proyecta efectuar una planeación estratégica referente al reclutamiento y selección de personal docente-administrativo para el área de recursos humanos de la empresa Comunidad de Educación Integral CEI SRL.

En este sentido, se pretende crear las bases para establecer los lineamientos y de la misma manera incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil acorde a cada puesto requerido dentro de la organización, de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante tener un panorama sobre la situación de la empresa Comunidad de Educación Integral CEI SRL., respecto a la necesidad del reclutamiento, selección y contratación de personal docente-administrativo, actualmente en el área de Recursos Humanos se puede evidenciar que el proceso de reclutamiento y selección de personal se basa en lineamientos anticuados y de forma tradicional, el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y por ende, no se está alcanzando el propósito de la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección, permite ubicar y desarrollar las habilidades del trabajador en el puesto laboral, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la institución en que se desenvuelve, de esta manera contribuirán con los



propósitos y lograr mayor productividad en beneficio de la empresa, esto dependerá de que cada puesto esté ocupado por la persona mejor calificada.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un plan de reclutamiento y selección de personal, orientado a los objetivos de la empresa Comunidad de Educación Integral CEI SRL., que conlleve a contar y disponer de trabajadores calificados e idóneos.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa respecto al reclutamiento y selección de personal.
- Analizar la descripción de cada puesto y obtener información del perfil profesional acerca de las funciones, responsabilidades, requerimientos personales y profesionales.
- Proponer técnicas válidas y confiables para elegir al candidato mejor calificado para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir.

1.6. RESULTADOS

De acuerdo con la información recolectada se puede evidenciar que la empresa Comunidad Educación Integral CEI SRL., realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal de manera empírica.

Efectuado el análisis de la información sobre la descripción y especificaciones de los puestos, se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un adecuado modelo de



descripción y especificación de puestos, que describa las tareas y responsabilidades de cada puesto de manera actualizada.

Considerando que esta información, es un elemento básico y esenciales para el proceso de reclutamiento y selección de personal en el momento de describir las funciones de cada puesto que requiera ser ocupado.

1.7. ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se caracteriza en analizar los problemas y la información requerida se deberá obtener a través de la investigación que se realizará en la empresa.

La información obtenida de la unidad de recursos humanos permitirá conocer la situación actual del personal de la empresa CEI SRL., como también sus fortalezas y debilidades dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal.

1.7.1. Ámbito Geográfico

Para el desarrollo de la presente investigación será en la oficina central de la empresa CEI SRL., ubicada en la Av. 6 de Agosto en la ciudad de La Paz. Donde la empresa desarrolla sus actividades docente-administrativo.

1.7.2. Área de Investigación

El presente proyecto se desarrollara en la institución educativa “Comunidad de Educación Integral CEI SRL.” concretamente en el área de recursos humanos de la entidad.



1.7.3. Sujeto de Estudio

Los sujetos que se tomaran en cuenta para el estudio será todo el personal en función de la empresa CEI SRL, o sea los 30 funcionarios que trabajan en distintos departamentos es decir: Administrativo, Comercial y Académico.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. JUSTIFICACIÓN

El marco teórico del presente trabajo está enfocado en la importancia de contar con un plan de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo cual es importante sustentar y dar validez a la investigación con bases teóricas.

El reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa es un tema delicado, por lo cual este proceso debe basarse en pruebas y herramientas elaboradas de manera objetiva, que permita obtener la información necesaria que ayude al departamento de recursos humanos predecir el desempeño individual y grupal de los miembros de la institución.

Por tanto, es importante que esta unidad de recursos humanos disponga de un plan de selección que tenga como premisa las necesidades de la organización, como también en el desarrollo de las habilidades y potenciales del personal en el desempeño del puesto, de esta forma contribuir al crecimiento y a los objetivos de la empresa Comunidad de Educación Integral CEI SRL., especializada en la educación complementaria.

2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Dávalos (2004) indica que *“la gestión administrativa en el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo”*. (pág. 27)



La administración constituye el diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, con el propósito de alcanzar una meta en común.

2.3. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Chiavenato (2011) define: “*la administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos, incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:*

- 1) *Alcance de los objetivos.*
- 2) *Por medio de personas.*
- 3) *Mediante técnicas.*
- 4) *En una organización”* (p. 80).

La administración del capital humano contribuye al desarrollo óptimo del personal, se debe contar con personal responsable, comprometido y ético, el esfuerzo del capital humano es parte fundamental de la empresa, cuando muestra un buen desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

2.4. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Según Koontz y Weihrich “*definen la APO como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales”* (p. 356).

El establecimiento de metas para cada área de la organización, necesita una participación activa de los jefes de cada departamento en el apoyo intensivo al



personal, con la coordinación e integración de esfuerzos se puede alcanzar resultados esperados en un determinado tiempo. Para el establecimiento de los objetivos se debe considerar que estos sean cuantificables, relevantes, medibles y alcanzables. Con una revisión regular del proceso para el logro de los objetivos permite que se tomen medidas y establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo.

Se debe tener en cuenta la necesidad de un desarrollo adecuado de los objetivos, de forma cualitativa y cuantitativa, descrito de forma clara para un mejor entendimiento por parte de los empleados, deberá ser periódicamente reexaminados, reformulados y actualizados con el cambio del mercado.

2.5. CAPITAL HUMANO

Chiavenato (2011) considera que *“el capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”*. (pág. 31-32)

El capital humano debe ser considerado como el recurso más importante, por las características, cualidades y el nivel de conocimiento que posee cada individuo, estas características pueden ser factores importantes relacionados con el conocimiento, habilidades, destrezas, capacidad de emprender, sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales. Si la empresa cuenta con un empleado bien formado esto impacta positivamente en ella.

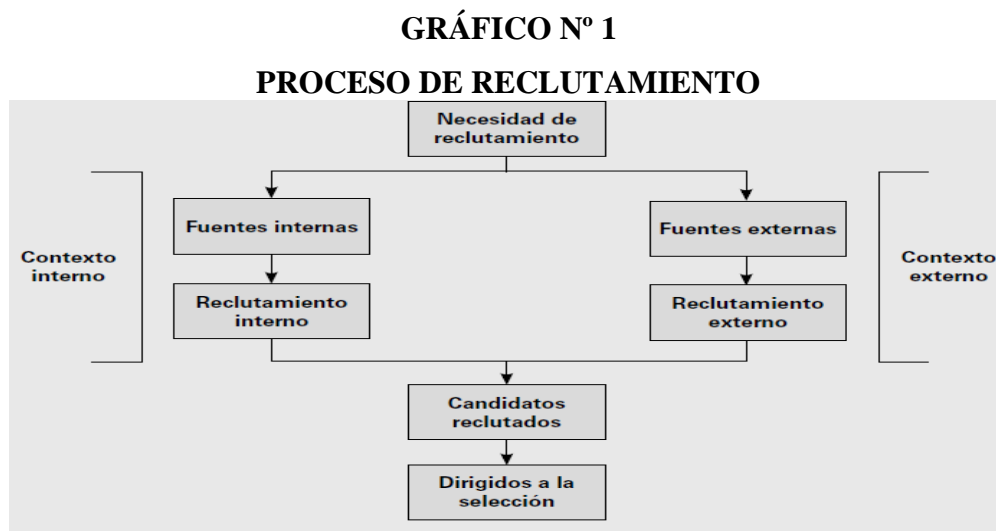
2.6. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Para Chiavenato (2011) *“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización”*. (pág. 128)

El reclutamiento de personal, tiene como objetivo ubicar e interesar a los candidatos capacitados que estén dispuestos a comprometerse con los objetivos, tareas y responsabilidades del puesto y, la seguridad de que son capaces de desempeñar las exigencias del cargo.

2.6.1. Proceso de Reclutamiento

Según Wherter Willian Jr. (2008) *“El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. En relación directa con el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo”*. (pág. 153)



Fuente: Chiavenato (2009), “Gestión del Talento Humano”.



El Proceso de Reclutamiento se inicia cuando empieza la necesidad de cubrir una vacante o la creación de un nuevo puesto, se obtiene así un conjunto de solicitudes en cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva será la contratación, del cual posteriormente se elige al nuevo o nuevos empleados el cual culminará con la selección final.

Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente adecuado, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos, en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la presentación de la oferta de incorporación; o caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento.

2.6.2. Medios de Reclutamiento de Personal

CUADRO N° 1

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

TIPO	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RECLUTAMIENTO INTERNO DE PERSONAL	Chiavenato (2011) cubrir vacantes mediante promociones y transferencias. Capitalizando así la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción	Método de contratación bastante rápido, de selección breve.	Se reduce considerablemente el número de candidatos, y se limitan a los empleados actuales de la propia empresa.
		Elemento motivador para los empleados. Percepción que la empresa valora el trabajo bien hecho e influye en la productividad.	Perdida de oportunidad de emplear a trabajadores cualificados de fuera de la organización.
		Ahorro de tiempo y dinero, pues los candidatos conocen perfectamente el funcionamiento de la empresa y su cultura empresarial.	Si la selección interna no se realiza de manera adecuada, podría provocar en la plantilla un efecto desmotivador y de falta de confianza en la organización.
RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL	Chiavenato (2011) cuando organización intenta llenar una vacante con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El cual incide sobre los candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.	Atraer personas con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas.	Tiempo e inversión monetaria costosa.
		Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas.	Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.
		Resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado, con habilidades específicas.	Crearía malestar en los empleados de la empresa, por percibir que el personal interno no tendrá oportunidades futuras de desarrollo.

Elaboración propia

2.7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

A. Obtención de Información del Puesto

CUADRO N° 2
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

AUTOR	ANÁLISIS DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	MÉTODOS
Chiavenato (2011)	Estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.	Consiste en enunciar las tareas y/o responsabilidades que lo conforman (lo que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace).	1. Observación directa. 2. Cuestionario. 3. Entrevista directa. 4. Métodos mixtos.
Wherter, W. y Davis, K. (2008)	Saber los requisitos de específicos de cada puesto, para seleccionar personas con conocimientos, experiencia y habilidades necesarios.		1. Identificar los puestos. 2. Desarrollar un cuestionario. 3. Obtener información.
Dessler, Gary (1996)	Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.	1. Identificación del puesto 2. Resumen del puesto. 3. Relaciones, responsabilidades y deberes. 4. Autoridad y estándares del puesto. 5. Condiciones del trabajo. 6. Especificaciones del puesto.	1. Entrevistas individuales, colectivas y con los supervisores. 2. Cuestionarios, para describir los deberes y responsabilidades. 3. Observación. 4. Diario o bitácora del participante, que describe la actividad / tiempo de desempeño.

Elaboración propia.



En el momento que se presenta una vacante dentro de la empresa, el reclutamiento interno se presenta como el primer procedimiento, este reclutamiento crea un clima positivo dentro de la organización, familiarizarse con su entorno y los objetivos de la empresa que puede asegurarnos un buen desempeño en el cargo. El reclutamiento externo es el más utilizado, por la importancia de atraer personal más preparado y con más experiencia para el puesto vacante.

Para iniciar el proceso de selección, es indispensable conocer la mayor información sobre el puesto vacante y los requerimientos que este exige. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, administrar la función en cada paso con la efectividad de eliminar a los candidatos no calificados.

B. Preparación de Anuncios de Solicitud de Personal

Descrito por Olleros M. (2001) *“La adecuada redacción del anuncio de una vez elegido el medio, es fundamental para atraer al mayor número posible de buenos candidatos. La redacción viene condicionada por factores tales como: el espacio, el costo, la conveniencia de utilizar el nombre de la empresa. En la preparación del anuncio se considera:*

- a) *Contenido del anuncio.*
- b) *Denominación del puesto.*
- c) *La forma del anuncio”.* (pág. 55-59)

La descripción errónea o ambigua del puesto puede traernos candidatos difíciles de evaluar que posteriormente pueden ser rechazados. Influye también en el costo por la posibilidad de no encontrar al candidato adecuado ya que invertir en una nueva publicación puede agravar pérdida de tiempo para el evaluador.



2.8. FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2.7.1. Fuentes Del Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2011) “*Los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos en caso de ascenso (movimiento diagonal), implicando:*

- *Transferencia de personal.*
- *Ascensos de personal.*
- *Transferencia con ascensos de personal.*
- *Programas de desarrollo de personal.*
- *Planes de carreras para el personal”.* (pág. 154)

Las fuentes de reclutamiento pueden darse de diferentes maneras: por ascenso de manera lineal u horizontal, la creación de un nuevo puesto dentro de la organización, renuncia o desvinculación de personal, son factores que nos llevan a tomar la decisión de mover el personal interno de la empresa.

2.7.2. Fuentes de Reclutamiento Externo

Chiavenato (2011): “*Son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo:*

- *Consulta de los archivos de candidatos.*
- *Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.*
- *Contactos con universidades, instituciones, etc.*
- *Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.*
- *Anuncios en periódicos y revistas.*
- *Agencias de colocación o empleo*
- *Reclutamiento en internet.*

- *Programas de capacitación*”.(pág. 155)

Métodos que se utilizan para cubrir un puesto vacante, son ventajas que posee, que puede influir de manera positiva dentro de la empresa. Los medios a utilizarse dependen del lugar, el rubro de la empresa, como del tipo de personal que deseamos captar. Nuestro medio de reclutamiento más utilizado deben ser los anuncios en el periódico, carteles, agencias y convenios.

2.8. SELECCIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con Chiavenato (2011): *“la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección pretende solucionar dos problemas básicos:*

- 1) *La adecuación de la persona al trabajo.*
- 2) *La eficiencia y eficacia de la persona en el puesto*”. (pág. 239)

Se define como el conjunto de pasos para proveer del adecuado capital humano, que contenga las mejores aptitudes y capacidades, para desempeñar satisfactoriamente el cargo vacante de la empresa. A través de técnicas estructuradas y específicas para evaluar la capacidad y las aptitudes necesarias para el trabajo.

Es muy importante establecer un proceso de selección detallado y vinculado con los objetivos de la empresa, como el de crecimiento y reorganización de la misma, para que finalmente se tome la decisión de selección que se ajuste a las necesidades.

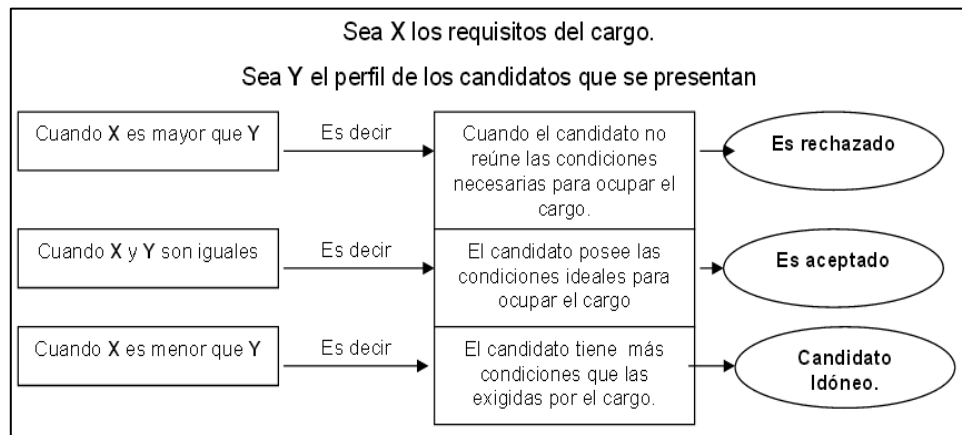
2.8.1. Proceso de Selección de Personal

**CUADRO N° 3
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

AUTOR	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN	SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN
Chiavenato (2011)	Se logra con los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos, para proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante	<p>1. Criterios de la organización: la descripción y análisis del puesto o las habilidades requeridas.</p> <p>2. Perfil de los candidatos que se presentan: se obtiene por la aplicación de las aplicaciones de las técnicas de selección.</p>	<p>1. Modelo de colocación: un candidato y un puesto vacante.</p> <p>2. Modelo de selección: varios candidatos y un solo puesto vacante.</p> <p>3. Modelo de clasificación: amplio y situacional, varios candidatos y varios puestos vacantes.</p>

Elaboracion propia.

**GRÁFICO N° 2
SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESO DE COMPARACIÓN**



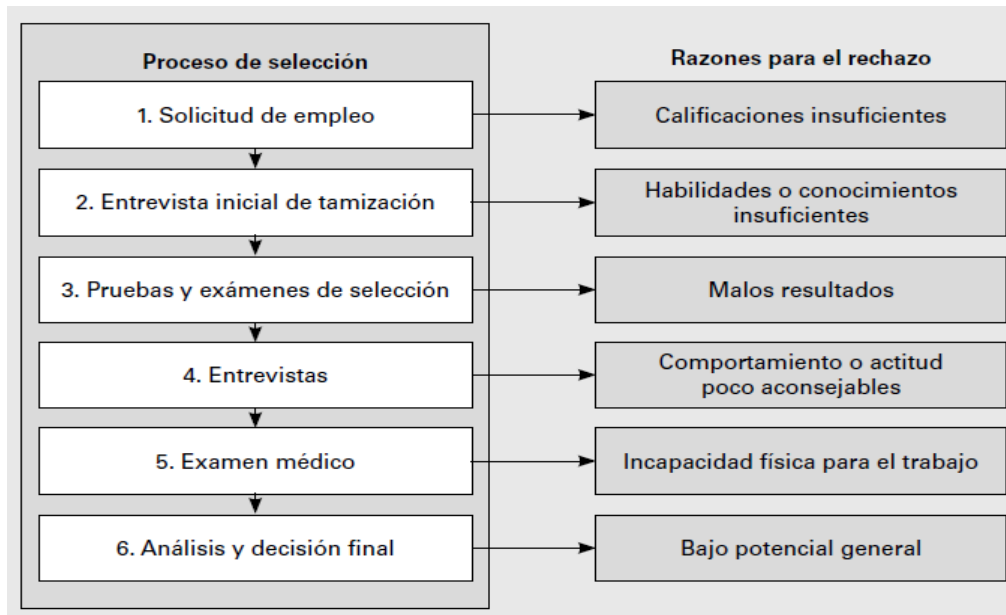
FUENTE: Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Pág. 242.

Se considera que no existe un proceso de selección único, por lo que cada empresa desarrolla su propia selección adecuada al perfil del cargo que busca. Dependiendo de la cantidad de candidatos que presentan su interés por el trabajo y por las técnicas de selección que se usarán para llegar a elegir al candidato adecuado e idóneo.

2.8.2. Etapas del Proceso de Selección

Chiavenato, (2009), menciona: “La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar”. (pág. 162)

GRÁFICO N° 3
SELECCIÓN DE PERSONAL COMO SECUENCIA DE ETAPAS



FUENTE: Chiavenato, Idalberto (2009) “Gestión del Talento Humano” (pág. 162).

La finalidad de los pasos para la selección de personal es el permitir recabar, verificar y confirmar información presentada por el candidato, sobre sus características personales y profesionales, para finalmente realizar la evaluación y elección de los



mejores candidatos que en el futuro desempeñaran el puesto que se encuentra vacante en cierto momento.

ETAPA 1. RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA CURRÍCULO VITAE Y FORMULARIO DE POSTULACIÓN

➤ Análisis del Currículo Vitae

Según Alonso Rodríguez Peralta *“El currículum vitae constituye un documento donde se presenta en forma resumida información sobre el historial académico y experiencia laborales de una persona. En síntesis el currículum debe ser elaborado con propiedad a fin de que la persona pueda destacar sus puntos fuertes y relacionar sus conocimientos, aptitudes y experiencias con el puesto al cual está aspirando”*.

Antes de publicar una convocatoria, se debe obtener un formato con lineamientos acordes al puesto. El formulario debe estar preparado acorde a los lineamientos de la empresa y la información requerida como: la experiencia, nivel de educación y pretensión salarial., de acuerdo a las normativas o disposiciones.

➤ Formulario de Postulación y/o Solicitud

Chiavenato (2002) indica: *“la plantilla de solicitud de empleo es un formulario usualmente proporcionada por la empresa donde el candidato llena anotando datos personales, formación académica, experiencia, conocimientos, dirección y teléfonos para establecer contacto”*. (pág. 237)

El formulario de postulación, proporciona información adicional como conocimientos, habilidades, experiencia relacionada con el puesto a que está aspirando, todos estos datos son de gran utilidad para el empleador para determinar la aptitud del postulante.



ETAPA 2. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Chiavenato (2011) considera la entrevista como: *“A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final. Se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas. Hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista”*. (pág. 150 - 151)

Para Wherter, W. y Davis, K. (2008) *“En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas”* (p. 217).

Para continuar con la entrevista se debe considerar y tener la certeza de que el entrevistador posea las aptitudes requeridas y la información necesaria para llevar a cabo la entrevista.

A. Objetivo de la entrevista

- *Conocer al candidato.*
- *Probar sus actitudes personales.*
- *Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo*
- *Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.*
- *Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto”*. (Gestión de empleo 2008).

B. Proceso de la entrevista

GRÁFICO N° 4 PROCESO DE LA ENTREVISTA



FUENTE: Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. Proceso de Selección.

Chiavenato (2011) indica: “Las etapas en la entrevista de selección, son:

1. **Preparación de la entrevista:** El grado de preparación puede variar pero debe ser suficiente para determinar:
 - a. Los objetivos específicos de la entrevista
 - b. El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
 - c. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos y características necesarias para ocupar el cargo y comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. **Ambiente:** El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:
 - a. Físico: el lugar de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
 - b. Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
3. **Desarrollo de la entrevista:** Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información necesaria para ambos componentes. Donde el



entrevistador desarrolla preguntas al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento.

4. **Terminación de la entrevista:** *Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.*
 - a. *El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.*
 - b. *El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.*
 - c. *Evaluación del candidato.*
5. **Evaluación del candidato:** *Al finalizar la entrevista, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato y al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado”. (pág. 149 - 153)*

El papel del entrevistador es de importancia lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

C. Medidas para Mejorar el Grado de la Entrevista

CUADRO N° 4
CAPACITACIÓN Y PROCESO DE LA ENTREVISTA

Capacitación del Entrevistador	Construcción del Proceso de la Entrevista
a) Examinar y eliminar los prejuicios personales.	a) Entrevista totalmente estandarizada: entrevista estructurada, cerrada y directa, que pide respuestas a preguntas ya elaboradas. b) Entrevista estandarizada sólo respecto de las preguntas: las preguntas ya están elaboradas pero permiten repuestas abiertas.
b) Evitar preguntas capciosas.	
c) Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés.	
d) Formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas.	
e) Evitar emitir opiniones personales.	



f) Motivar al entrevistado para que pregunte acerca de la organización o del empleo.	c) Entrevista dirigida: Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
g) Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos como bueno, regular o pésimo.	d) Entrevista no dirigida: no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas.
h) Evitar tomar muchas notas para dar más atención al candidato y no a las anotaciones.	

FUENTE: Elaboración propia, en base a Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos.

Proceso de Selección.

Después de revisar las hojas de vida se prosigue con la entrevista, donde el encargado de recursos humanos deberá evaluar al candidato con preguntas elaboradas, para confirmar los datos de la hoja de vida, las funciones y tareas que realizaba en los trabajos anteriores y otras preguntas que sean relevantes para el cargo.

ETAPA 3. PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para Chiavenato (2011), *“las pruebas son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad y habilidad para ciertas tareas.*

Existen diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma” (pág. 154).

CUADRO N° 5
CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA APLICACIÓN DE PRUEBAS

Confiabilidad	Validez de la Prueba	Validez de Criterio	Validez de Contenido
Es aquella que produce consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se repite exactamente la misma prueba o con formas equivalentes de ésta.	Se refiere a que tan correctamente es la precisión con la que una prueba, una entrevista, etc. miden lo que dicen medir o cumplen con la función que pretenden cumplir.	Se basa en demostrar que las calificaciones de la prueba (predictores) están relacionadas con el desempeño laboral (criterio).	Es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y las habilidades que en realidad se necesitan para el trabajo en cuestión

Fuente: DESSLER, GARY. Administración de recursos humanos, pág. 211-212

La tarea de seleccionar al mejor candidato, no es una tarea fácil, pues los candidatos son diferentes tanto físicamente como psicológicamente, el uso de las técnicas nos dan parámetros que no se pueden ver en la entrevista de selección.

A. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS (CONOCIMIENTOS O CAPACIDADES)

Determinado por Chiavenato (2009) *“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos”*. (pág. 154).

Según Olleros M. (2001) *“Miden de forma directa el desempeño en el trabajo, evaluando los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo del puesto”* (pág. 120).

Este tipo de pruebas son muy útiles sobre todo para cargos donde las características principales que se requieren son de un nivel de conocimientos teóricos y prácticos muy alto.

En las pruebas técnicas, las preguntas van orientadas a las funciones o tareas más cotidianas e importantes del cargo. Para la elaboración de este tipo de test se necesita la participación de expertos en el área, generalmente los prepara el jefe del área solicitante.

B. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS (INTELIGENCIA Y APTITUD)

Chiavenato indica (2009) “*Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicotécnicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo*”. (pág. 156)

CUADRO N° 6

APTITUDES QUE MIDEN LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.

APTITUD VERBAL	APTITUD NUMÉRICA	APTITUD ESPACIAL	RAZONAMIENTO ABSTRACTO	ATENCIÓN, CONCENTRACIÓN, RETENCIÓN
Hace referencia a la capacidad para comprender y expresar conceptos a través de palabras.	Hace referencia a la capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas, razonar y manejar hábilmente los números.	Hace referencia a la capacidad para diferenciar formas, volúmenes, distancias, etc. y para representar mentalmente figuras y objetos en dos o tres dimensiones.	Refiere a la capacidad de observación y organización lógica, de manera que se puedan extraer conclusiones a partir de unos datos concretos, utilizando la lógica deductiva.	Hacen referencia a la capacidad para estar atento y concentrado mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona

Fuente: recursos.pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html.

GRÁFICO N° 5 DIFERENCIA ENTRE APTITUD Y CAPACIDAD

Aptitud	Capacidad
<ul style="list-style-type: none">• Predisposición natural para determinada actividad o trabajo• Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje• Se evalúa mediante comparaciones• Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo• Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento• Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo• Permite encaminarse hacia determinado puesto• Es el estado latente y potencial de comportamiento	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo• Surge después del entrenamiento o aprendizaje• Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo• Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo• Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla• Es la disposición general o específica para el trabajo actual• Permite la colocación inmediata en determinado puesto• Es el estado actual y real de comportamiento

Fuente: Chiavenato indica (2009) “Gestión del Talento Humano” (pág. 156)

1) TEST DOMINO 48-D

Según los autores E. Anstey y P. Picho: *“Evalúa la capacidad para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas y constituye una excelente medida del factor “G” de la inteligencia (según la teoría factorial de la inteligencia de Spearman). Aprecia las funciones centrales de la inteligencia: **abstracción y comprensión**”.*

Los test Domino, están basados en gráficos, de inteligencia y destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento a nuevos problemas. Proporcionando una estimación de la capacidad intelectual.



2) TEST DE ATENCIÓN

Brickenkamp y Zillmer, (2002): *“Ofrece una medida concisa de la velocidad de procesamiento, la atención selectiva y la concentración mental, mediante una tarea consistente en realizar una búsqueda selectiva de estímulos relevantes. Una buena concentración requiere un funcionamiento adecuado de la motivación y del control de la atención. La atención selectiva y la concentración mental se reflejan en tres componentes:*

- **Velocidad o cantidad de trabajo:** *que se refiere al número de estímulos que se han procesado en un determinado tiempo (un aspecto de la motivación o intensidad de atención).*
- **Calidad de trabajo:** *que se refiere al grado de precisión que está inversamente relacionado con la tasa de errores (un aspecto del control de la atención).*
- **Relación entre la velocidad y la precisión de la actuación:** *lo que permite establecer conclusiones tanto sobre el comportamiento como sobre el grado de actividad, la estabilidad y la consistencia, la fatiga y la eficacia de la inhibición atencional”.*

Los test de atención, concentración y retención hacen referencia a la capacidad para estar atento y concentrado mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona. Para medir esta capacidad suelen utilizarse ejercicios de memoria visual, que consisten en memorizar objetos o figuras y luego reproducirlas, ejercicios de memoria lectora, que consisten en leer palabras o números y luego reproducirlos.

C. TEST DE PERSONALIDAD

Chiavenato (2011): *“Utilizados para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos) o por el temperamento (innatos). Las*

pruebas de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera”. (pág. 159)

En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato llega a ser determinante en la selección. Según Eduardo Amorós, las características de la personalidad son:

GRÁFICO N° 6

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Reservado	vs.	Extrovertido
Menos inteligente	vs.	Más inteligente
Sumiso		Dominante
Afectado por sentimientos	vs.	Estable emocionalmente
Serio	vs.	Alegre
Egoísta	vs.	Consciente
Tímido	vs.	Aventurado
Realista	vs.	Sensitivo
Confiado	vs.	Suspica
Practicó	vs.	Imaginativo
Directo	vs.	Astuto
Seguro de sí mismo	vs.	Apreensivo
Conservador	vs.	Experimentador
Dependiente del grupo	vs.	Autosuficiente
Sin control	vs.	Controlado
Relajado	vs.	Tenso

Fuente: Eduardo Amorós “Comportamiento Organizacional”.

1) TEST MOSS

Según Manuel Olleros (2000); *“Es una prueba que tiene como objetivo primordial detectar hasta qué grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales, esto lo podemos evaluar por medio de los siguientes aspectos:*

- *Habilidad en Supervisión.*



- *Capacidad de evaluar problemas.*
- *Capacidad de tomar decisiones.*
- *Habilidad para establecer relaciones.*
- *Sentido común y tacto para tratar personal”. (pág. 123)*

Es una prueba que evalúa la **adaptabilidad y juicio social** de una persona y evalúa el grado en que una persona se comporta en situaciones que demandan supervisión y control del personal subordinado. Esto se logra a través de una serie de preguntas las cuales involucran al individuo en situaciones de decisión específica.

2) TEST IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores)

IPV Inventario de Personalidad para Vendedores (2011) *“El IPV pone de manifiesto un núcleo amplio de características de personalidad cuya consecuencia influye para el éxito del profesional de la venta. Las dimensiones más generales (receptividad, agresividad y disposición general para la venta) pueden llegar a resultar valiosas en un proceso de clasificación del personal comercial en una compañía para el lanzamiento de nuevos productos, como afianzamiento en el mercado”.* (pág. 8-9)

Las descripciones y calificativos que se presentan a continuación se refieren, fundamentalmente a los puntos altos de cada variable:

- **DGV. Disposición general para la venta:** índice discriminatorio, señala a un individuo con facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás.
- **R - Receptividad:** señala a una persona con buenas cualidades empáticas y adaptabilidad.
- **A - Agresividad:** matriz despreciativa, capacidad de soportar situaciones conflictivas o de generarlas con el deseo de ganar.
- **I - Comprensión:** Califica a un individuo empático, intuitivo y capaz de integrarse a un suceso cualquiera.



- **II - Adaptabilidad:** Rapidez y facilidad de adaptación a situaciones y a personas diferentes, flexibles y capaces de desempeñar su papel.
- **III – Control de sí mismo:** Indica un individuo controlado, dueño de si mismo y capaz de administrar su potencial, organizado, perseverante y hábil para controlar sus sentimientos.
- **IV – Tolerancia a la frustración:** Capacidad para soportar las acciones frustrantes, comprensión de los fracasos, sin personalizar las situaciones.
- **V – Combatividad:** capacidad de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos, como agresividad comercial.
- **VI – Dominio:** Voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasivo y dominante, cualidad de jerarquía elevada.
- **VII – Seguridad:** Seguro de sí mismo, gusto por situaciones nuevas o inesperadas y capacidad de enfrentar los riesgos de ser necesario.
- **VIII – Actividad:** Dinámico, que no soporta la pasividad e inactividad.
- **IX – Sociabilidad:** Extrovertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, sensibles a las relaciones humanas”. (pág. 5)

El test demuestra gran utilidad en:

- **Ahorros en Capacitación:** Se evitan gastos económicos en capacitaciones, en candidatos que no cuentan con las competencias natas para su desempeño en ventas.
- **Identificación de Vocación:** Es muy valioso identificar la vocación natural de toda persona.
- **Disminución de la Rotación de personal:** Al contar con un equipo de ventas estable que permanece debido a que está trabajando en su vocación y produce resultados deseados.
- **Aumento de Ventas:** Mejora en la productividad, al contar con personas idóneas, identificadas, personas a las que se les puede potenciar por medio de capacitación.

- **Fidelización de Clientes:** Aumento de la lealtad de los clientes, producto del acertado trato de los vendedores y disminuye la pérdida de clientes por inadecuada atención de los vendedores.

Además se denotan factores donde la importancia dada a cada rasgo dependerá del análisis del puesto, de la estructura de la empresa, del equipo de ventas donde vaya a incorporarse el examinando, así como del producto y de la configuración del mercado donde vaya a trabajar.

D. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

Según Chiavenato (2011): *“En el tratamiento en grupo, y sustituye el método verbal o de ejecución, por la acción social. Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo”*. (pág. 57)

1) ASSESMENT CENTER

Para Manuel Olleros (2000): *“Son programas de evaluación que incluyen diferentes técnicas y cuyo objetivo es recoger la máxima información sobre las competencias que se están observando en el grupo de los candidatos preseleccionados, donde las pruebas que se aplican son de forma colectiva y en situaciones empresariales, eliminando así posibles sesgos de las pruebas individuales”*. Entre las pruebas que se suelen utilizar, se pueden establecer dos grupos:

❖ Pruebas Individuales:

- **Pruebas de bandeja:** se les reparten a los candidatos una serie de documentos (faxes, cartas, informes, notas, etc.) con información que

contiene una mayor o menor importancia para la resolución del caso, el candidato debe ser capaz de distinguir entre lo relevante y lo accesorio. Diseñado para valorar la capacidad de planificación y organización de los candidatos, iniciativa, capacidad de asumir riesgos, innovación, capacidad de decisión.

- **Análisis de casos:** *se describe un problema que suele aparecer en el puesto que el candidato desarrollara en el futuro. El candidato deberá analizarlo y plantear las diferentes soluciones. Las competencias que se evalúan son la capacidad de análisis e innovación.*

❖ **Pruebas Grupales:**

- **Dinámicas de Grupo:** *considerado como la prueba por excelencia, son análisis de casos con el fin que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades. El objetivo es evaluar las competencias que se ponen de manifiesto cuando los candidatos interactúan, como la empatía, el trabajo en equipo, persuasión, capacidad de negociación, actitudes y personalidad. Se distinguen dos tipos de discusiones:*

1) con roles asignados, donde se asigna a cada candidato un papel que tiene que representar dentro del grupo. En el cual se pretende que todos los candidatos participen y defender un papel, todos los roles han de tener el mismo nivel de complejidad e igualdad de responsabilidades.

2) sin roles asignados, observamos el rol que asume cada candidato de forma espontánea dentro del grupo y observar cómo se posiciona cada uno para llegar a la solución del problema.

- **Role playing:** *a los candidatos se les plantea situaciones imaginarias en las que deben representar un papel determinado y comportarse del modo que*

considere conveniente para desenvolverse adecuadamente. En esta prueba observamos competencias como negociación, comunicación, persuasión, el liderazgo, orientación a resultados, flexibilidad y asertividad.

- ***Ejercicios de análisis y presentación:*** *son una serie de documentos que plantean al candidato situaciones con objetivos y tareas concretas. El candidato debe preparar su propio material audiovisual y a continuación realiza la exposición, seguido de una serie de preguntas similares a todos los candidatos. Se evalúa la capacidad de organización, planificación, comunicación, toma de decisiones e iniciativa”. (pág. 122 - 124)*

La utilización del Assesment Center, en sí mismo es un dispositivo de selección particular y claramente diferenciado de otras técnicas, la cual se caracteriza por la utilización de ejercicios de simulación, discusión de casos, juegos de roles, entre otras actividades, donde se reproducen situaciones propias del puesto a cubrir. En el que se puede observar los comportamientos de los candidatos en interacción con otros.

ETAPA 4. INVESTIGACIÓN LABORAL

Mencionado por Manuel Olleros (2000) *“Las referencias deben solicitarse a las empresas don estuvo trabajando el candidato contactar con su anterior jefe o el encargado de Recursos Humanos, e indagar acerca de las funciones que desempeño el candidato, cuando ingreso, motivo de desvinculación y lo destacable desde el punto de vista de personalidad y profesionalidad”* (pág. 125 - 126).

Una vez terminadas las pruebas, se debe confirmar los antecedentes y referencias laborales de los candidatos, para evitar observaciones posteriores en la información, La elaboración de las preguntas al momento de consultar las referencias debe ser concreta y tratando de recopilar la mayor cantidad de información posible.



ETAPA 5. ENTREVISTA FINAL

Para Wherter, W. y Davis, K. (2008) *“En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas”* (p. 217).

Concluida las evaluaciones y las pruebas, se tiene toda la información, en esta entrevista se necesita la participación de los ejecutivos del área relacionada al cargo, donde el desarrollo de las preguntas es de orden más técnico.

ETAPA 6. INFORME FINAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Considerado por Wherter, W. y Davis, K. (2008) *“es el supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados”*. (pág. 217)

El departamento de recursos humanos entregará el informe final de las evaluaciones, estará inserto las conclusiones y recomendaciones de cada candidato para ocupar el puesto vacante. La decisión final de contratación del candidato, es exclusiva del área solicitante.



CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Comunidad de Educación Integral CEI SRL., especializada en la educación complementaria, es una institución que nace en respuesta a las necesidades del país, con finalidades orientadas a complementar la educación regular, al servicio de la niñez, juventud y población en general para instruir y capacitar. Anteriormente esta institución poseía la firma de “Comunidad Internacional de Alto Rendimiento Educativo CIARE SRL.”, sociedad conformada por el Lic. Marcelo Gómez, Ing. Ricardo Gómez, Lic. Adriana Gómez y la Sra. Roxana Sossa brindando sus servicios de educación complementaria por más de 5 años en el mercado, por razones propias de los socios deciden transferir la razón social y marca el año 2013 a favor de la Comunidad de Educación Integral CEI SRL., empresa constituida bajo las leyes del Estado Plurinacional de Bolivia, la empresa actualmente mantiene la esencia del servicio educativo, valores, políticas y objetivos marcados enmarcados en las leyes y disposiciones emitidas por el Ministerio de Educación. La sociedad de la empresa CEI SRL., está conformada por los socios, Lic. Milenka Pacheco Vásquez, Lic. José Bustamante Valencia y Lic. Rene Condori.

En el ámbito educativo, la educación complementaria en las carreras técnicas y superiores son de vital importancia para la formación de profesionales capaces de manejar los instrumentos teóricos, metodológicos, tecnológicos y prácticos, con una visión clara para el futuro inmediato sobre su labor en la sociedad y eficiencia en el mercado de trabajo. Por tanto la empresa objeto de nuestro estudio es una empresa de servicio de reforzamiento educacional conformado por profesionales bolivianos con amplia experiencia en el campo educacional.



La oficina central de la Comunidad de Educación Integral CEI SRL., se encuentra ubicada en la Av. 6 de Agosto esq. Rosendo Gutiérrez en la ciudad de La Paz, lugar donde desarrolla sus actividades docente- administrativo, desarrolla sus actividades a través del equipo docente, denominados "Mentores" bajo su programa pedagógico MENTOR Y SPEAKING ENGLISH que viene logrando el apoyo al desarrollo educativo y proporcionando fuentes de trabajo.

Asimismo, La Empresa CEI SRL., está orientada en brindar servicios de reforzamiento educacional a la niñez, la juventud, universitarios, ejecutivos, personas de la tercera edad y población en general enmarcada en las disposiciones y normativas emitidas por el Ministerio de Educación. La planta docente y administrativa la componen alrededor de 30 empleados en toda la empresa.

3.2. MISIÓN

"Formación integral de seres humanos competitivos, reflexivos y críticos con valores éticos y morales constructores de su propio aprendizaje, mediante programas y técnicas de alto rendimiento educativo para desarrollar habilidades, destrezas, y capacidades innatas comprometidos con las necesidades de la sociedad".

3.3. VISIÓN

"Instituir la primera entidad educativa boliviana con la proyección internacional en el promover educativo especializada en el fortalecimiento de la lectura comprensiva, el razonamiento lógico, e innovadores paradigmas pedagógicos para la formación de agentes de cambio íntegros y competitivos".

3.4. OBJETIVO GENERAL







“Contribuir en el desarrollo educacional complementario, promoviendo y garantizando métodos adicionales de enseñanza y aprendizaje, acrecentando su rendimiento académico, aptitudes y destrezas personales del individuo a través de una sólida y eficiente instrucción académica que contribuya a su proceso formativo”.

3.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS


- Proporcionar conocimientos y habilidades específicas de distintas carreras técnicas con la finalidad de formar profesionales capacitados aptos de competir exitosamente en el mercado laboral.
- Insertar valores ético moral en el proceso enseñanza aprendizaje coadyuvante a la formación integral de los educandos.
- Promover la actualización sistemática en el desarrollo técnico científico respecto a la realidad nacional y al proceso de globalización actual.
- Fomentar a los estudiantes la capacidad de relaciones públicas e interpersonales que promuevan la negociación y el trabajo en equipo para la toma de decisiones.
- Ofrecer a los alumnos un currículo de carrera flexible abierta y que se adapte totalmente a sus condiciones socioeconómicas y a su disponibilidad de tiempo.

3.6. VALORES

Los valores que practican y son la base para cumplir los objetivos de la entidad son cinco pilares fundamentales:

-  *Voluntad*
-  *Perseverancia*
-  *Disciplina*
-  *Responsabilidad*



 *Paciencia*

3.7. PROGRAMAS DE EDUCACIÓN DE CEI SRL.

Los programas alternativos que coadyuvan a la instrucción y formación de los estudiantes es potenciar en ellos habilidades y destrezas innatas en diferentes áreas que complementen sus conocimientos efectivizando de esta manera el manejo de los mismos. La Entidad Educativa CEI SRL., cuenta con tres programas de reforzamiento educacional denominado "MENTOR" los mismos se menciona como sigue:

- a) Programa de Aprendizaje Rápido y Eficaz; estimula y orienta un proceso de auto reflexión en el usuario para que, evaluando sus características personales: voluntad, perseverancia, disciplina, responsabilidad y paciencia, y sus capacidades cognitivas: atención, comprensión, memoria, análisis y crítica, así como sus hábitos de estudio, se comprometa a llevarlos al más alto nivel de desarrollo posible, a fin de lograr optimizar al máximo sus procesos de aprendizaje, como requisito para alcanzar una realización personal, laboral y académica plena principalmente identifica, aquellos problemas de atención dispersa, timidez, falta de concentración. Permite al usuario, obtener resultados académicos y laborales sobresalientes en menos tiempo y con menos esfuerzo, aprender a organizar y planificar bien el tiempo y desarrollar métodos correctos de memorización.

- b) **Programa de Lectura de Comprensión Rápida;** logra el incremento de la velocidad y la comprensión mediante el desarrollo de capacidades oculares e intelectuales que intervienen en el proceso de la lectura para llevarlos al más alto nivel de desarrollo cognitivo posible, estimulando y orientando un proceso de auto reflexión en el/la participante evaluando sus características personales: voluntad, perseverancia, disciplina, responsabilidad y paciencia.



Certifica lograr leer de 8 a 10 veces más rápido de lo que puede leer el estudiante actualmente, con el 100% de comprensión, retención, análisis e interpretación de la información adquirida, con una sola leída el usuario puede alcanzar a leer desde 1500 hasta 2000 palabras por minuto, aumenta el conocimiento y nivel cultural, ayudándole a crear hábitos de lectura.

c) **Programa de Inteligencia Matemática;** logra potenciar en usuario destrezas aritméticas, agilidad mental, razonamiento lógico para una mayor efectividad en la resolución de problemas numéricos a nivel académico y/o en situaciones cotidianas. A través de este entrenamiento la persona adquiere la habilidad de resolver de forma mental operaciones matemáticas de una manera más sencilla y veloz. Agiliza el razonamiento numérico, resuelve operaciones matemáticas de forma mental, realiza cálculos en menos de tres minutos.

d) **Programa Educativo de INGLES;** así mismo la Institución CEI SRL., se ve en la necesidad de implementar el programa de INGLES, debido a la demanda y exigencia de los propios clientes y población en general. El programa de Ingles con el nombre comercial denominado SPEAKING ENGLISH está dirigido a niños, adolescentes y adultos. Constituida y autorizada para la enseñanza en los niveles Técnico Superior, Técnico Medio y capacitación, con sus correspondientes planes curriculares para cada segmento, y conforme a RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 717/11 otorgada en fecha 18 de noviembre de 2011.

En el marco de la educación la inclusión del inglés dentro del diseño curricular de la educación se presenta como un objetivo impostergable desde una concepción de capacitación integral que tiende a brindar a los educandos las herramientas mínimas indispensables para insertarse y desarrollarse en la sociedad y en sus actividades laborales.



Así el idioma inglés debe ser entendido no sólo como el objeto a ser estudiado sino como el medio a través del cual el educando podrá expandir sus redes conceptuales que le permitirán articular saberes pertenecientes a las distintas disciplinas.

3.8. ASPECTOS LEGALES

La naturaleza de los programas MENTOR, la componen: El Programa de Aprendizaje rápido y eficaz, Programa de Lectura de comprensión Rápida y Programa de Inteligencia Matemática se encuentra incorporados en la Ley N° 070 de la Educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez. Incluido en el capítulo II Subsistema de Educación Alternativa y Especial, la mencionada normativa en su Art. 16°, establece que "está destinada a atender necesidades y expectativas educativas de personas, familias, comunidades y organizaciones que requieren dar continuidad a sus estudios o que precisan formación permanente en y para la vida. La Educación Alternativa y Especial es intracultural, intercultural y plurilingüe.

El Art. 17° de la cita Ley menciona que la Educación Alternativa y Especial debe contribuir a desarrollar la formación integral y la conciencia crítica de los movimientos sociales e indígenas, organizaciones ciudadanas y de productores, con políticas, planes, programas y proyectos educativos no escolarizados, directamente ligados con la vida cotidiana, sustentados en concepciones y relaciones interculturales de participación social y comunitaria. Así mismo desarrollar políticas, planes, programas y proyectos educativos de atención a las personas con talentos extraordinarios, con dificultades en el aprendizaje en el Sistema Educativo Plurinacional. Incorporar el uso y la correcta aplicación de los métodos, instrumentos y sistemas de comunicación propios de la educación.

De igual manera en el Art. 20° establece que los Centros de Capacitación Técnica, instituciones educativas que desarrollan programas de corta duración, dependen del Subsistema de Educación Alternativa y Especial. Son instituciones de carácter fiscal,



de convenio y privado que funcionarán de acuerdo a reglamento establecido por el Ministerio de Educación.

La Educación Permanente está destinada a toda la población y ofrece procesos formativos no escolarizados que respondan a necesidades, expectativas e intereses de las organizaciones, comunidades, familias y personas, en su formación socio-comunitaria, productiva y política.

Estas disposiciones de orden técnico-legal permiten guiar la labor educativa que actualmente está desarrollando la entidad en beneficio de estudiantes que buscan la superación y alcanzar una educación complementaria de "Calidad Educativa Integral".

De la misma manera, la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, Capítulo Sexto, Sección I - Educación, Artículo 77° afirma "La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad del Estado...". El Artículo 88 del mismo Capítulo"... reconoce y respeta el funcionamiento de unidades educativas privadas, en todos los niveles y modalidades... El Estado garantiza su funcionamiento..."

Para el programa de inglés "SPEAKING ENGLISH" cumpliendo las normas y reglamentos de educación, en su Artículo 14° del Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2019, de Organización del Órgano Ejecutivo, establece las atribuciones y obligaciones de las Ministras y los Ministros del Órgano Ejecutivo, entre ellas: dictar normas administrativas en el ámbito de su competencia; emitir resoluciones ministeriales.

El Artículo 104° del Decreto Supremo mencionado, establece las atribuciones del Ministro de Educación, entre ellas: ejecutar, evaluar y fiscalizar las políticas, estrategias y programas de educación; ejercer tuición plena en todo el sistema



educativo plurinacional, velando su calidad y pertinencia; promover el desarrollo de la ciencia, tecnología, investigación e innovación en el sistema educativo.

Mediante Informe Legal N° 1141/2015 de 22 de febrero de 2015, emitido por el Profesional **II** de la Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica y Artística del Viceministerio de Educación Superior y Formación Profesional, señala que de conformidad a lo establecido en el Artículo 20 de la Ley N° 070 de 20 de diciembre de 2010, de la Educación "Avelino Siñani Elizardo Pérez", los Centros de Capacitación Técnica pasan a depender del Subsistema de Educación Alternativa y Especial. El Informe Técnico IN:/ME/VESFP/DGESTTLA/N° 0609/2015 emitido por la Profesional II en Evaluación de Proyectos Educativos Privados de la Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística del Viceministerio de Educación Superior y Formación Profesional, con carácter preliminar evidencia que existe una transferencia de acciones y derechos que acreditan a la Comunidad de Educación Integral SRL., como nuevo propietario del instituto; asimismo, concluye que el solicitante ha cumplido con los requisitos exigidos por la normativa aplicable, habiendo presentado el Memorial de Solicitud señalando la razón social, identificación de la persona, Oferta Curricular incluyendo: carreras; niveles formativos y carga *horaria*. Documentos legales consistentes en Certificado de Inscripción en el Padrón Nacional de Contribuyentes NIT N° 246752025, Contrato de Arrendamiento vigente y Plano de Infraestructura firmado por Arquitecto; Proyecto Académico incluyendo el Diseño auricular para cada curso de capacitación actualizado, Fundamentación, Análisis de la Relevancia y Pertinencia Social, Objetivos, Régimen de Estudio, Nivel de Formación, Carga Horaria, Requisitos de Admisión, Organización y Estructura Curricular; Recursos Humanos; Infraestructura y Equipamiento, autorizando al solicitante efectuar el pago de aranceles en la cuenta del Ministerio de Educación de acuerdo a categoría.



3.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA

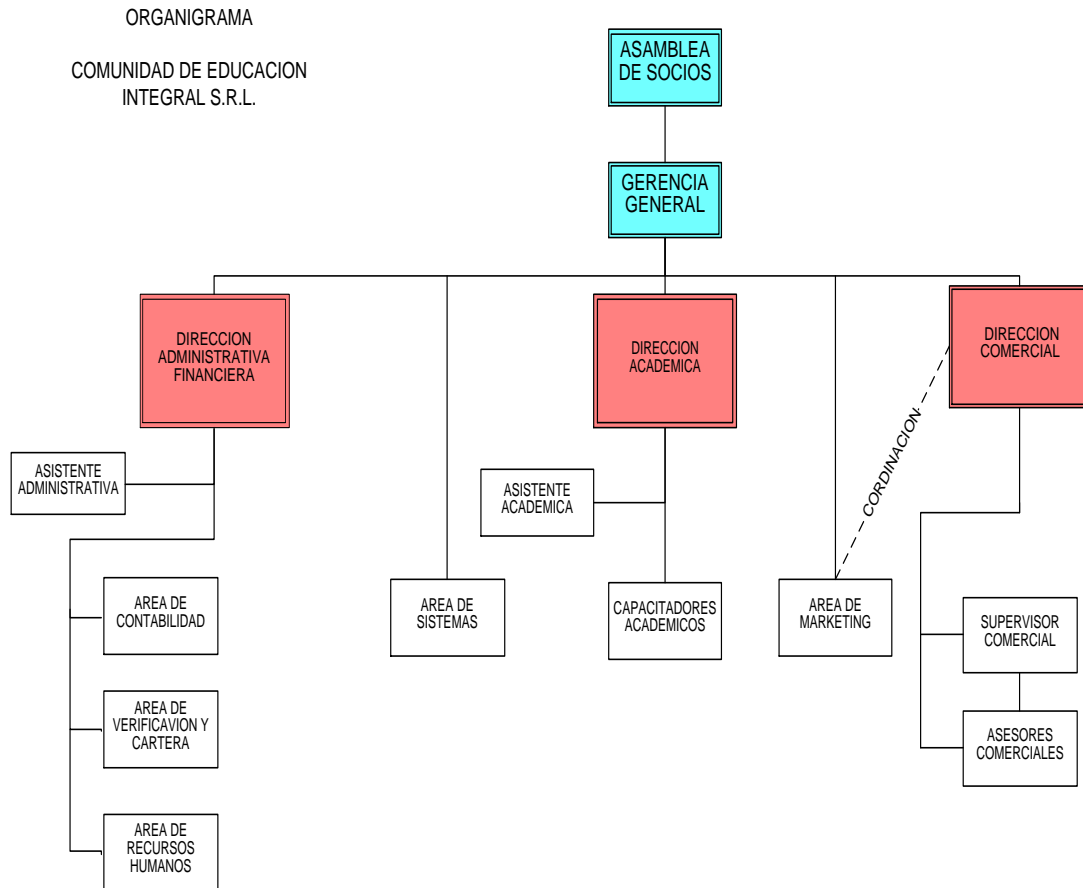
El sistema de organización trae como resultado una estructura formal que debe considerarse como el marco que encierra e íntegra las diversas actividades que se realizan en la institución. Por tanto la estructura orgánica de CEI SRL., presenta diversos niveles jerárquicos de la organización técnica - administrativa, estos son:

- **Nivel Directivo:** Conformado por una Asamblea de Socios, en la cual se establece la Planificación, Organización, Dirección, toma de decisiones, los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.
- **Nivel Ejecutivo:** Recibe órdenes del Nivel Directivo en la cual se aplican las políticas, los procedimientos, las estrategias, las normas, los reglamentos y otras acciones aprobadas por la Asamblea de Socios. Está conformado por la Gerencia General y por los Directores de los departamentos Administración, Comercial y Académico.
- **Nivel Operativo:** Conformado por los Jefes de Área y sus diferentes unidades. Donde se ejecutan las operaciones de la entidad y el desarrollo de sus tareas específicas.

3.10. ORGANIGRAMA EMPRESA CEI SRL.

La empresa CEI SRL., cuenta con un organigrama por su forma de distribución vertical y por la forma de presentar la estructura general vertical, presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre departamentos o áreas según su naturaleza.

GRÁFICO N° 7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CEI S.R.L.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa CEI SRL.



CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

Se desarrollará la investigación con los diferentes elementos relacionados con la misma, entre ellos se destacan: diseño de la investigación, universo o población de estudio y las técnicas de investigación. En esta indagación se efectuará pasos de manera ordenada para el desarrollo de esta investigación, los cuales se describe a continuación:

4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por las características propias de la investigación se basará en un estudio de tipo descriptivo, orientado fundamentalmente a describir y obtener información de situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno de estudio.

Al respecto Sabino (1992) sostiene que: *“la investigación descriptiva consiste en: describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta manera se puede obtener información sistemática sobre las mismas”*. (pág. 60)

Para Hernández y Fernández (2003), *“estos estudios miden de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”*.



Se trata de un estudio que pretende especificar las características, conceptos y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis respectivo. En este estudio se recopilará información de manera independiente o conjunta sobre teorías o variables relacionadas al reclutamiento y la selección de personas de la empresa CEI SRL.

4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según Zorrilla, Torres y Luiz (1997) consideran que, *“el método inductivo va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir”*.

En la investigación se utilizará el método inductivo, ya que inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar al conocimiento, en este caso se analizará cómo se está llevando el proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de encontrar métodos adecuados para lograr un resultado positivo.

4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica y los instrumentos que se utilizará para obtener la información son los siguientes:

4.3.1. Fuentes Primarias



Las fuentes para esta investigación se realizan de carácter primario tales como el personal de la Empresa CEI SRL.

A. Encuestas

Según Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta *“es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”*.

Es importante señalar, que esta técnica estará dirigida al responsable de Recursos Humanos y al personal de CEI SRL., este instrumento nos permitirá conocer la información de la situación actual de la empresa, constará de un cuestionario con una serie de preguntas preparadas cuidadosamente sobre los aspectos que son de interés para la investigación.

B. Entrevista

Para Reyes Ponce (1994) *“La entrevista es una comunicación personal entre dos personas con un propósito definido...requiere dos personas en actitud en cierto modo distinta: el entrevistador, que es la persona que desea obtener los datos, y el entrevistado, que es de quien se desea obtener. Cuando se realiza muchos no es aplicable la técnica de la entrevista en su integridad”*.

Se elaborará entrevista estructurada tanto para el Gerente General y Responsable de Recursos Humanos de la empresa CEI SRL., constará de preguntas cerradas con el fin de analizar y recolectar información acerca del procedimiento de reclutamiento y selección que hasta el momento se lleva a cabo dentro de la empresa, relacionadas con los objetivos planteados en la investigación con el fin de averiguar las etapas utilizadas en este proceso.



4.3.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias están referidas a información procesada como documentos de la empresa, Internet, libros y otras investigaciones relacionadas.

A. Investigación Bibliográfica

Según Palella y Martins (2010), define *“la investigación bibliográfica es la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes”*.

La recolección de información implica analizar teorías, antecedentes y documentos que se consideraron valiosos para el encuadre del estudio. También son muy útiles los resúmenes, revistas, publicaciones, boletines, conferencias, sitios web y empresas.

4.4. POBLACIÓN Y SUJETO DE ESTUDIO

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo (1997), *“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”*

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, en el presente caso la investigación estará dirigida a todo el personal de la Empresa CEI SRL., es decir a los 30 empleados distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 7
PERSONAL ACADÉMICO – ADMINISTRATIVO “CEI SRL.”

DPTO / ÁREA	CARGO	PUESTOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Director Administrativo Financiero	1
	Responsable de Contabilidad	1
	Responsable de Recursos Humanos	1
	Jefe de Cartera y Verificación	1
	Supervisor de Verificación y Cobranzas	1
	Ejecutivo de Verificación y Cobranzas	2
	Asistente Administrativa	1
DEPARTAMENTO COMERCIAL	Director Comercial Departamental	1
	Director de Área Comercial	2
	Sub-Director Comercial	2
	Supervisor Comercial	1
	Asesor Comercial	5
	Responsable de Marketing	1
DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Director Académico	1
	Subdirector Académico Inglés	1
	Capacitador Académico	5
	Asistente Académica	1
ÁREA DE SISTEMAS	Jefe de Sistemas	1
	Auxiliar de Sistemas	1
TOTAL PERSONAL		30

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa CEI SRL.

4.5. TAMAÑO DE MUESTRA

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2(N - 1) + p * q * z^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra requerido

N = Universo (funcionarios CEI SRL., 30)

Z = Nivel de confianza de 99% (valor estándar de 2.576)

p = probabilidad de éxito 5% (valor estándar 0,5)



q = probabilidad de fracaso 5% (valor estándar 0,5)

e = margen de error 1% (valor estándar de 0,01)

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{30 * 0,5 * 0,5 * 2.576^2}{0,01^2(30 - 1) + 0,5 * 0,5 * 2,576^2}$$

$$n = \frac{49,76832}{1,661844}$$

n = 30 Personas a encuestar

Por tanto, el muestreo por censo es el siguiente:

P = Total población

M = Tamaño de muestra

Dónde:

$$\begin{array}{l} P = M \\ 30 = 30 \end{array}$$

La población es el conjunto formado por todos los elementos a estudiar y la muestra es parte de una población que se considera representativa de la misma. Viendo la necesidad de encuestar a toda la población que al mismo tiempo será igual a la cantidad de la muestra, se dedujo lo siguiente: 8 funcionarios del departamento Administrativo Financiero, 12 funcionarios por el departamento Comercial, 8 del departamento Académico y 2 funcionarios del área de Sistemas, haciendo una totalidad de 30 funcionarios de la de la empresa CEI SRL., por lo tanto el estudio investigativo, está dirigido a dicho conjunto conformado de 30 personas.



CAPITULO V

MARCO PRÁCTICO

5.1. INTRODUCCIÓN

Se desarrolló un análisis de datos e interpretación de resultados dirigido a todo el personal docente y administrativo de la empresa CEI SRL., cuyo propósito está orientado a obtener información diagnóstica y situacional inherente al ámbito del reclutamiento y selección de personal. El cuestionario se basa en preguntas de selección múltiples y cerradas enfocadas a darle respuesta a los objetivos específicos de la investigación. En la investigación de trabajo de campo:

- Se pudo establecer en qué medida, los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos tanto del cargo como de la empresa CEI SRL., como punto trascendental en el compromiso laboral y organizacional del trabajador, de tal manera que influya para dar cumplimiento a los objetivos tanto personales como empresariales.
- Se pudo conocer el grado de importancia que tiene el dotarle un plan de reclutamiento y selección de personal, tanto para el personal y la empresa CEI SRL.
- Se comprobó los mecanismos utilizados en su tradicional reclutamiento y selección de personal y plantear las nuevas técnicas de selección de personal que se quiere proponer a la empresa CEI SRL.

5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se aplicaron encuestas a todo el personal de CEI SRL., es decir a los 30 funcionarios segregados en los departamentos de Administración, Académico y Comercial, Gerencia General y área de sistemas.

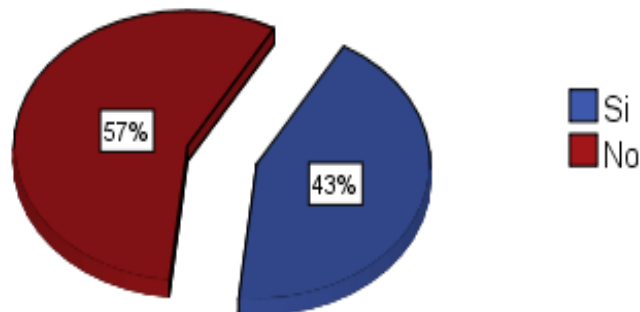
5.2.1 Resultados e Interpretación de las Encuestas

Seguidamente, se procesó y analizó los resultados obtenidos de las encuestas sobre el reclutamiento y selección del personal, de las cuales se presenta en el siguiente cuadro:

Pregunta N° 1

¿Conoce usted la Visión de la empresa CEI SRL.?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	13	43,3%
	No	17	56,7%
	Total	30	100%

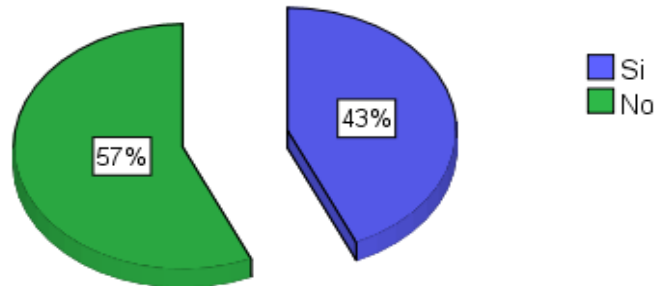


El 57% de las personas encuestadas desconocen la VISIÓN de la empresa CEI SRL., el 43% se pronuncia por el sí. De acuerdo al resultado obtenido cerca de la mitad del personal desconoce la visión de la empresa, siendo importante que todos los trabajadores deben identificarse con la empresa, e incluso formar líderes que impulsen la empresa.

Pregunta N° 2

¿Conoce usted la Misión de la empresa CEI SRL.?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	13	43,3%
	No	17	56,7%
	Total	30	100%

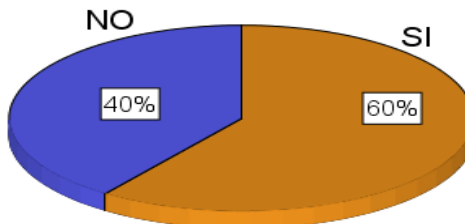


En relación a la pregunta el 57% de los encuestados responde que desconocen la MISIÓN de la empresa y el 43% tienen referencia de la misma. Esto implica que los funcionarios de la CEI SRL., no tienen una identificación clara sobre los lineamientos de la empresa.

Pregunta N° 3

¿Conoce el objetivo principal de la empresa CEI SRL.?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	18	60%
	No	12	40%
	Total	30	100%



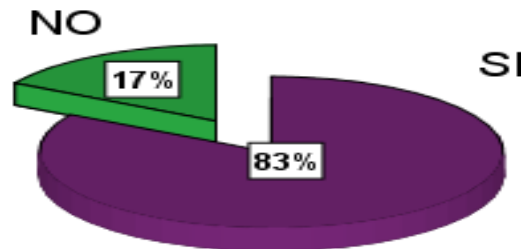
Referente al objetivo principal de la empresa CEI SRL., el 60% de los trabajadores afirman conocer el mismo, el 40% la desconocen. A la pregunta afirmativa, se les solicito que describan el objetivo de la empresa, las respuestas no fueron coherentes.

Esto demuestra que la empresa no ha orientado a los trabajadores acerca de los lineamientos para lograr estrategias favorables como fuente de desarrollo en las actividades específicas como es la educación complementaria que otorga los beneficiarios.

Pregunta N° 4

¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	25	83,3%
	No	5	16,7%
	Total	30	100 %

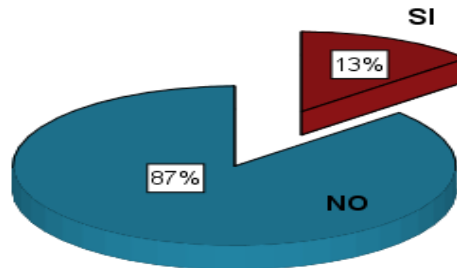


Los resultados demuestran que el 83% es afirmativo, esto demuestra que cada funcionario conoce los objetivos del cargo que desempeña, el 17% desconocen el cargo al que desempeñan. Es responsabilidad de toda empresa dar a conocer a todo el personal bajo su dependencia las funciones, tareas y responsabilidades que desarrollará en el cargo y dentro de la empresa.

Pregunta N° 5

¿Completó usted algún formulario de solicitud de empleo para ingresar a una primera entrevista de trabajo en CEI SRL.?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	4	13,3%
	No	26	86,7%
	Total	30	100%



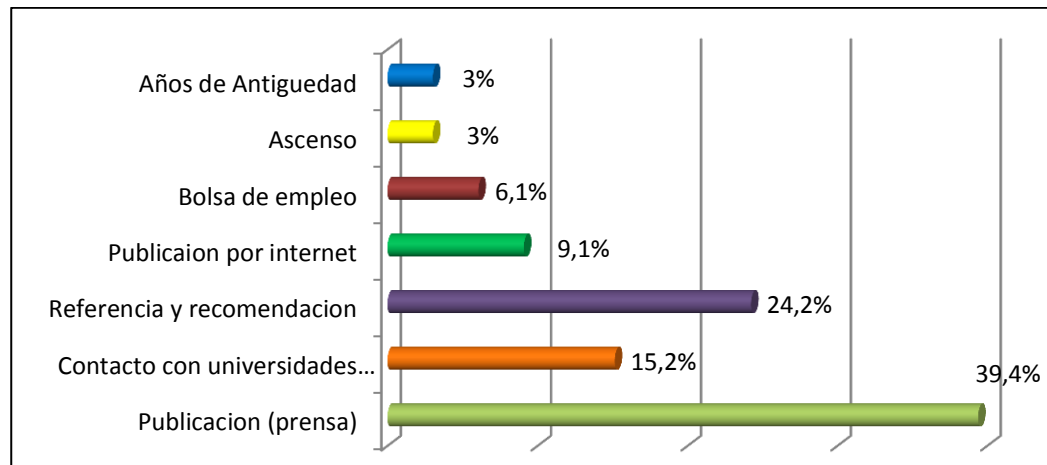
A la pregunta formulada el 87% no respondió a ningún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo, el 13% respondió al formulario.

De acuerdo a formalidades de la empresa, lo primero que deben hacer las personas que solicitan empleo es llenar un formulario de solicitud, donde especifican los datos personales, formación académica, dirección, teléfono para establecer contactos y otros datos de interés que muchas veces no se detalla en el currículum vitae.

Pregunta N° 6

¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando ingresó a CEI SRL.?

Opciones	Respuestas	
	Numero	Porcentaje
Publicación (prensa)	13	39,4%
Contacto con universidades o instituciones	5	15,2%
Referencia y recomendación	8	24,2%
Publicación por internet	3	9,1%
Bolsa de empleo	2	6,1%
Ascenso	1	3%
Años de Antigüedad	1	3%
Total	33	100%



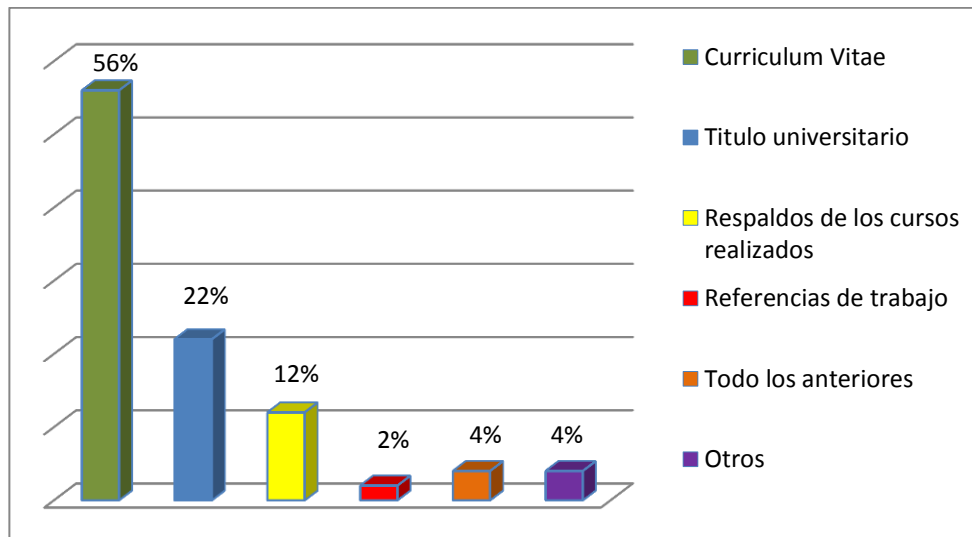
De todo el personal encuestado, el 39.4% responden que fueron reclutados mediante anuncio en el periódico, el 24% por referencias y recomendaciones y el 15.2% por contacto con universidades e instituciones educativas.

Correspondiente a las encuestas, la mayoría del personal ingreso a través del reclutamiento externo. El momento de contratar a nuevo personal lo cual demuestra el deber continuar con las publicaciones de prensa, para próximos requerimientos de personal.

Pregunta N° 7

¿Qué documentos le exigieron al presentarse a la primera entrevista de trabajo?

Opciones	Respuestas	
	Numero	Porcentaje
Currículo Vitae	28	56%
Título universitario	11	22%
Respaldos de los cursos realizados	6	12%
Referencias de trabajo	1	2%
Todo los anteriores	2	4%
Otros	2	4%
Total	50	100%



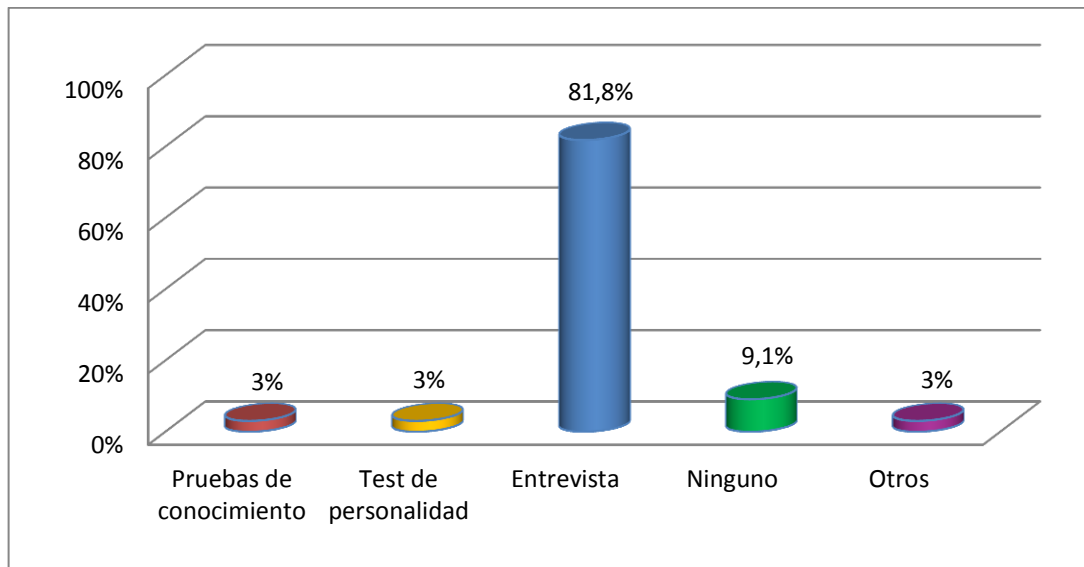
De acuerdo a los resultados obtenidos el 56% presentaron su currículum vitae documentado, el 22% presentó diploma académico y título en Provisión Nacional, el 12% presentó los respaldos académicos.

Para la presentación de la documentación la empresa CEI SRL., debería entregar al solicitante el formulario de requisitos para optar al cargo, y los respaldos correspondientes al currículum para tener la certeza de que el postulante cumpla con el perfil del puesto y las expectativas requeridas a ocupar el cargo.

Pregunta N° 8

¿Cuál de las siguientes técnicas de selección rindió para ingresar a la empresa CEI SRL.?

Opciones	Respuestas	
	Numero	Porcentaje
Pruebas de conocimiento	1	3%
Test de personalidad	1	3%
Entrevista	27	81,8%
Ninguno	3	9,1%
Otros	1	3%
Total	33	100%



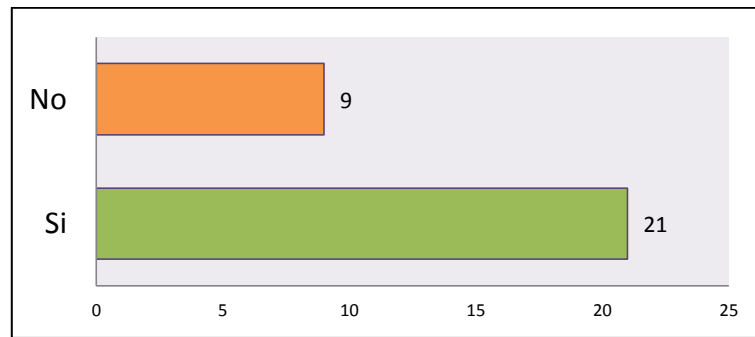
El 81.8 % de los empleados encuestados señalaron que la técnica proporcionada para su selección o ingreso fue la entrevista, el 9.1% señalan que no presentaron ninguna prueba y el 3% afirman que se aplicó pruebas de conocimiento y personalidad.

El área de recursos humanos encargada de la dotación de personal debería cumplir con los requerimientos de contratación es decir implantar pruebas para conocer sus habilidades y destrezas que el puesto exige el mismo puede contribuir al desarrollo de los objetivos de la empresa y garantizar a los postulantes al cargo.

Pregunta N° 9

¿Considera usted importante la incorporación de nuevas técnicas para el reclutamiento y selección de personal de la empresa CEI SRL.?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	21	70%
	No	9	30%
	Total	30	100%



El 70% de los funcionarios consideran importante incorporar nuevas técnicas para el reclutamiento y selección de personal y mejorar así el proceso que actualmente aplica la empresa CEI SRL., el 30% señala innecesario incorporar nuevas técnica.

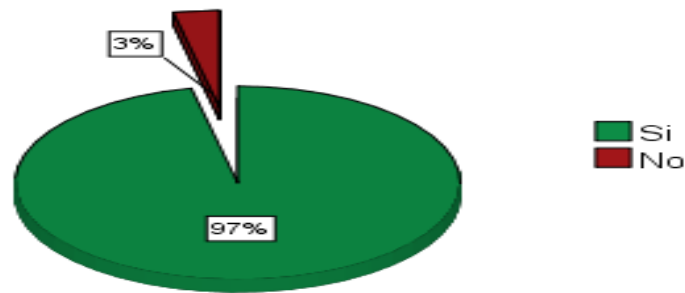
La percepción del personal de CEI SRL., respecto a esta pregunta, demuestra que no están de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente se viene utilizando, este procedimiento informal que viene aplicando la empresa origina consecuencias en el desempeño de sus funciones como: como bajo desempeño, abandono, un clima laboral negativo.

Para contar con personal afines al puesto se debería cumplir con las diferentes etapas del procedimiento de reclutamiento y selección de personal, para el logro de los objetivos de la empresa.

Pregunta N° 10

¿Considera necesario la implementación de un Plan para el Reclutamiento y Selección de personal en la empresa CEI SRL.?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	29	96,7%
	No	1	3,3%
	Total	30	100%



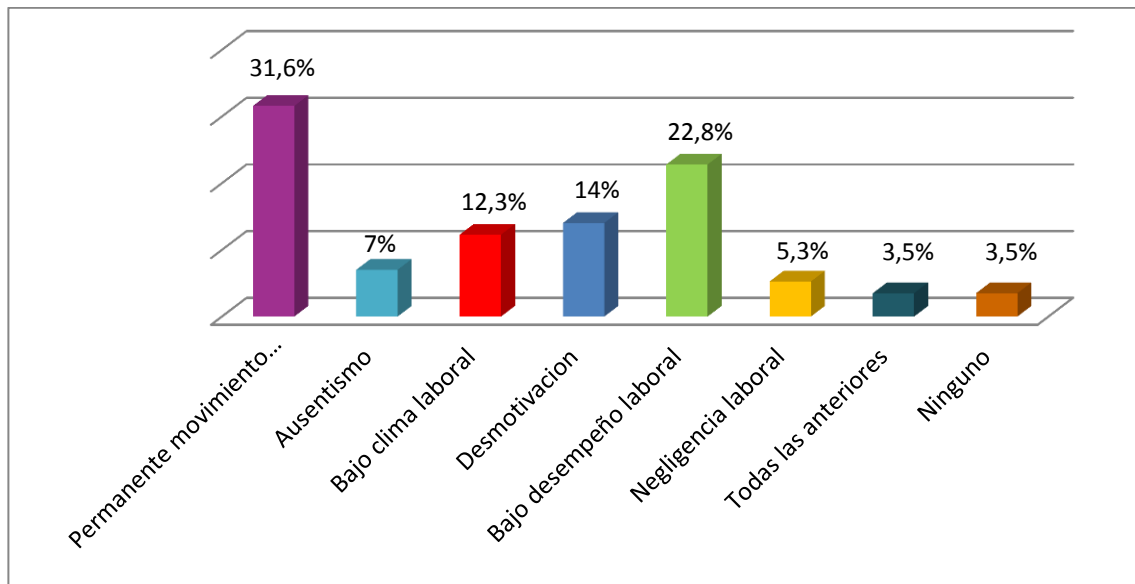
De los resultados obtenidos el 97 % consideran que la empresa requiere de un plan de reclutamiento y selección de personal.

Por tanto, es significativo que el área de recursos humanos disponga de un plan de selección teniendo en cuenta las necesidades de la organización, así como también en el desarrollo de las habilidades y potenciales del personal en el desempeño del puesto, de esta forma contribuir al crecimiento y a los propósitos de la empresa CEI SRL., especializada en la educación complementaria.

Pregunta N° 11

¿Qué consecuencias posteriores, cree usted son ocasionados por un inadecuado reclutamiento y selección de personal?

Opciones	Respuestas	
	Numero	Porcentaje
Permanente movimiento de personal	18	31,6%
Ausentismo	4	7%
Bajo clima laboral	7	12,3%
Desmotivación	8	14%
Bajo desempeño laboral	13	22,8%
Negligencia laboral	3	5,3%
Todas las anteriores	2	3,5%
Ninguno	2	3,5%
TOTAL	57	100%



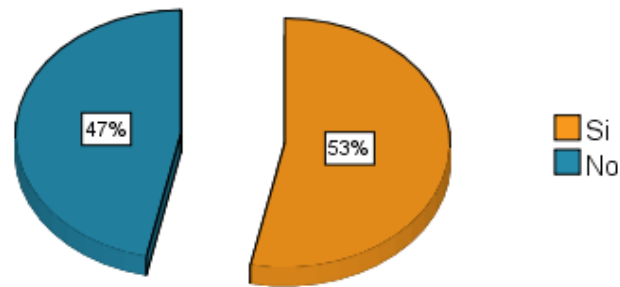
Con relación a esta encuesta, el 31% por el permanente movimiento de personal, el 23% bajo desempeño laboral, el 14% por desmotivación.

De acuerdo a la encuesta efectuada, es importante señalar que la empresa CEI SRL., al no aplicar un adecuado reclutamiento y selección de personal, ha influido en la contratación de personal que ha incurrido en estos factores que menciona la encuesta. Tener un ambiente laboral motivado y capaz es primordial, lo señalado anteriormente puede perjudicar a la empresa en el logro de resultados en sus actividades tanto administrativas como operativas.

Pregunta N° 12

¿Tiene claro las funciones del puesto que ocupa actualmente?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	16	53,3%
	No	14	46,7%
	Total	30	100%



Los resultados indican lo siguiente, el 53% mencionan conocer las funciones de su puesto de trabajo y el 47% desconocen acerca de sus funciones.

Es destacable que casi el 50% de los empleados desconozca sus funciones, influyendo en su desempeño laboral y por ende los resultados esperados por la empresa. Es necesario socializar con todo el personal de la empresa haciéndoles conocer el Manual de funciones para evitar desfases en sus actividades laborales.

Pregunta N° 13

¿Está de acuerdo con desarrollar pruebas de conocimientos técnicos y pruebas de personalidad, acorde al cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Si	30	100%	100%

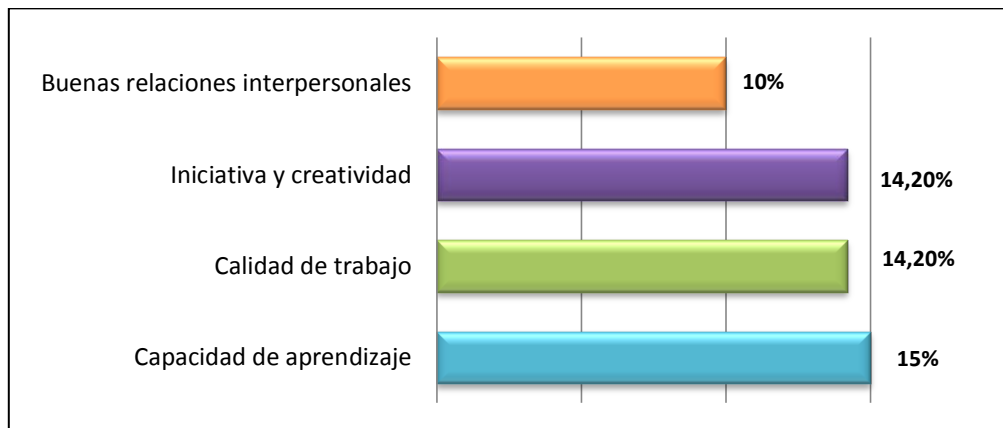
El 100% de los encuestados consideran necesario desarrollar pruebas de conocimientos técnicos y de personalidad acorde al cargo.

A través de estas pruebas el personal nuevo se estaría dando mejora en la contratación, definir el perfil del puesto y aplicar pruebas técnicas dirigidas a la personalidad, formación profesional, capacidades, aptitudes, etc.

Pregunta N° 14 A

Elija cuatro aptitudes que debe poseer un candidato para ocupar el puesto vacante que se presente en la empresa CEI SRL. (en relación a su área de trabajo)

	Respuestas	
	Numero	Porcentaje
Capacidad de aprendizaje	18	15%
Calidad de trabajo	17	14,2%
Iniciativa y creatividad	17	14,2%
Buenas relaciones interpersonales	12	10%
Total	120	100%



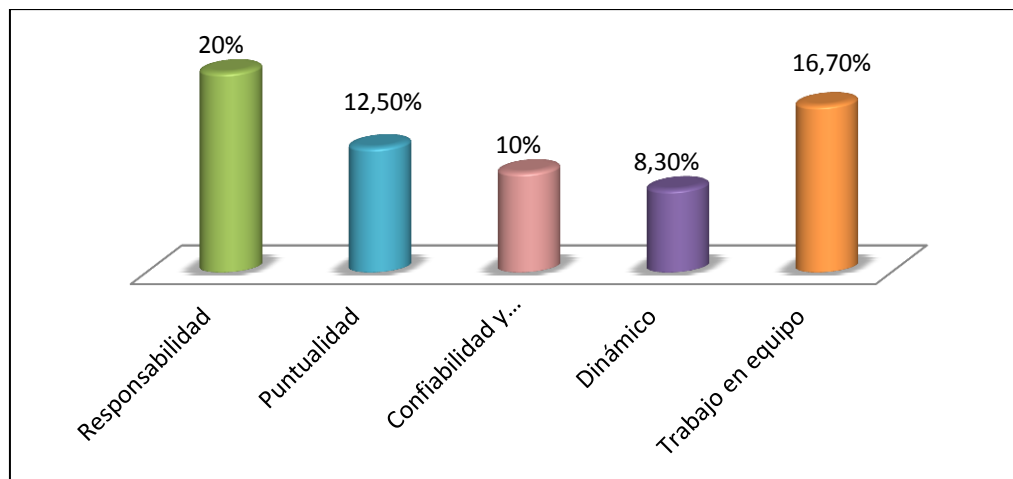
En la presente encuesta el 15% señala la capacidad de aprendizaje, el 14.2% la iniciativa, creatividad y calidad de trabajo, el 10% buenas relaciones interpersonales.

Considerando que estas cuatro aptitudes son importantes en la contratación de personal para la empresa, el mismo que fortalecería en las actividades laborales.

Pregunta N° 14 B

Elija cuatro actitudes que debe poseer un candidato para ocupar el puesto vacante que se presente en la empresa CEI SRL. (en relación a su área de trabajo)

Variables	Respuestas	
	Numero	Porcentaje
Responsabilidad	24	20%
Puntualidad	15	12,5%
Confiabilidad y amabilidad	12	10%
Dinámico	10	8,3%
Trabajo en equipo	20	16,7%
Total	120	100%



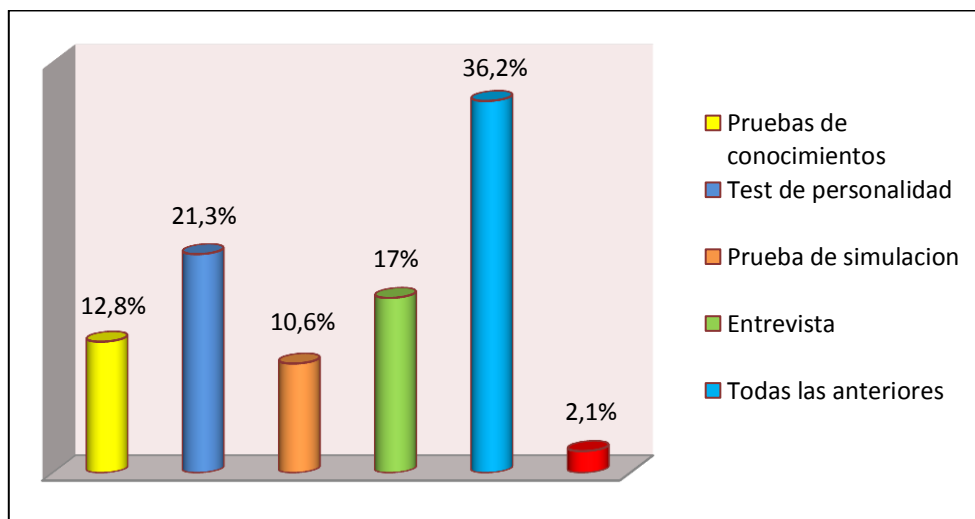
Basado en estos resultados el 20% se alude la responsabilidad, el 16.7% trabajar en equipo, el 12.5% considera la puntualidad.

Estas actitudes eleva el ánimo de las personas que puedan ser contratados, al respecto podemos señalar el estado de ánimo, la forma de actuar, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas, tratándose de profesionales académicos el desempeño laboral juega un papel importante en el desarrollo de sus actividades. Cuando los empleados están motivados el entorno laboral es favorable y permite un rendimiento en su trabajo con mayor eficacia.

Pregunta N° 15

¿Cuál de las siguientes pruebas considera importante para la selección de personal?

Opciones	Respuestas	
	Numero	Porcentaje
Pruebas de conocimientos	6	12,8%
Test de personalidad	10	21,3%
Prueba de simulación	5	10,6%
Entrevista	8	17%
Todas las anteriores	17	36,2%
Ninguno	1	2,1%
Total	47	100%



En la encuesta efectuada el 36,2% mencionan que las pruebas de conocimiento, de simulación, de personalidad y la entrevista son importantes a momento de evaluar al personal contratante.

El desarrollo de pruebas, técnicas y evaluaciones a los postulantes es significativo para elegir los de manera más objetiva, considerando todos los factores previos para su preselección, hasta llegar a los resultados de todas la pruebas tomadas y por ultimo efectuar la selección del postulante mejor calificado es decir con mayor puntaje para posteriormente incorporarlo en la empresa y pasar a la etapa de inducción.



5.2.2. Entrevistas a Gerencia General y Jefe de Recursos Humanos

En la entrevista realizada a la Gerente General, señala: “En la actualidad la empresa no cuenta con un proceso establecido para el reclutamiento y selección de personal nuevo o para posibles ascensos. La elaboración de un plan de reclutamientos y selección de personal es un punto fundamental el contar con personal idóneo, capaz de cumplir a cabalidad actividades del puesto vacante, lograr los resultados esperados y de la misma manera coadyuvar al logro de los objetivos tanto de cada departamento así como también empresariales.”

El jefe de Recursos Humanos, indica: “La importancia de contar con un plan de reclutamiento y selección de personal, afectara en la contratación de personal capacitado y acorde a los requerimientos del puesto.”

5.3. CONCLUSIONES

- Se asume que no todos los funcionarios tienen conocimiento específico de cuál es la misión, visión, objetivos o el propósito de CEI SRL., es importante valorar estos puntos, porque el trabajador tiene que sentirse identificado con la empresa, siendo esto un estimulante para fortalecer su compromiso con su trabajo y con la entidad y conlleve a cumplir el objetivo principal de la institución.
- Siendo la empresa CEI SRL., una institución que brinda servicios de educación complementaria es necesario que cuente con personal idóneo y calificado, para que el usuario o cliente pueda sentirse satisfecho con el servicio y que su percepción sea positiva, porque el Área Académica y en especial el Capacitador Académico es quien prepara, capacita y aplica el servicio en el estudiante y de ellos depende el resultado del servicio vendido y por supuesto esto afecta a la entidad en el rendimiento y objetivos establecidos.



- A momento de efectuar publicaciones para reclutar nuevo personal, su modelo no se basa en un perfil del puesto y no proporciona a los postulantes un Formulario de postulación, siendo una herramienta importante donde se puede recabar información concisa. Esto ocasiona demoras en la revisión de los currículos, porque no cumple satisfactoriamente las exigencias del cargo.
- En la actualidad el área de recursos humanos de la empresa CEI SRL., viene utilizando con mucha frecuencia la técnica de selección de la entrevista siendo una técnica significativa pero no la más efectiva y no contempla otras pruebas como; pruebas de conocimientos, personalidad y simulación, para seleccionar al nuevo personal, los cuales son igual o más importantes que la entrevista, los cuales nos permitan conocer acerca de la capacidad, personalidad, aptitud y en determinada medida asegurando el buen desempeño del candidato.
- No existe un archivo de personal elegible que permita solucionar necesidades emergentes de la empresa CEI SRL., que con regularidad suelen presentarse.
- Al no contar con un plan de Reclutamiento y Selección de Personal, se presentan falencias con el permanente movimiento de personal, desmotivación, bajo desempeño laboral y bajo clima laboral, que no satisfacen las necesidades del personal que labora en la empresa.



CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

En toda la indagación efectuada se pudo evidenciar en el Área de recursos humanos respecto al Reclutamiento y selección de personal, existe un inadecuado procedimiento al momento de contratar personal nuevo, no siempre se cumple con las expectativas requeridas del puesto siendo varios cargos esenciales para el desarrollo, cumplimiento y alcance de los objetivos de la empresa. Estos inconvenientes generan retraso en la contratación, en la capacitación, personal no idóneo para el cargo e inclusive problemas internos en el área solicitante.

La presente propuesta pretende lograr que el nuevo personal contratado posea la habilidad para el desarrollo del puesto, motivación y competitividad para el desarrollo efectivo de sus funciones, y así mismo cumplir con los tiempos establecidos en el reclutamiento, selección y contratación.

Sabemos que hoy en día la persona se destaca por su talento, ya que de este depende la evolución y competitividad de una empresa, a través de contratar a las personas indicadas para los puestos correctos. Es por eso que contar y darle importancia al talento humano se vuelve una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores son muy capaces, están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias, motivación y desarrollo, se alcance los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa.

6.2. OBJETIVOS

6.2.1. Objetivo General de la Propuesta



Plantear un plan que facilite el reclutamiento y selección de personal, alineado a los objetivos organizacionales de la empresa CEI SRL., donde la aplicación efectiva repercutirá en los resultados de la empresa.

6.2.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal con el que cuenta la empresa CEI SRL., a través del planteamiento de herramientas y técnicas de forma que permita evaluar a los postulantes de una forma más eficiente.

- ❖ Elaborar el proceso de Reclutamiento de Personal tomando en cuenta la descripción del perfil del puesto y su respectiva convocatoria o publicación.
- ❖ Elaborar el proceso de Selección de Personal partiendo del análisis y revisión de solicitudes y currículum vitae, técnicas de selección, investigación laboral (verificación de referencias y antecedentes) e informe de resultados finales.

6.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El presente trabajo fue desarrollado con la finalidad de proponer una mejora sustancial en la forma de reclutar y seleccionar personal en la empresa CEI SRL., con la implementación de herramientas y técnicas que permitan evaluar y contratar de una manera más objetiva al nuevo personal, por lo cual se consideró las siguientes etapas:

1ra. FASE: Proceso de Reclutamiento de Personal

- Etapa 1: Diseño del análisis y descripción del Perfil de Puesto.
- Etapa 2: Diseño de la Convocatoria en base al Perfil del Puesto.
- Etapa 3: Diseño y Elaboración del Formulario de Solicitud.

2da. FASE: Proceso de Selección de Personal

Etapa 1: Análisis de currículos vitae y formulario de solicitud

Etapa 2: Entrevista de selección

Etapa 3: Pruebas de selección.

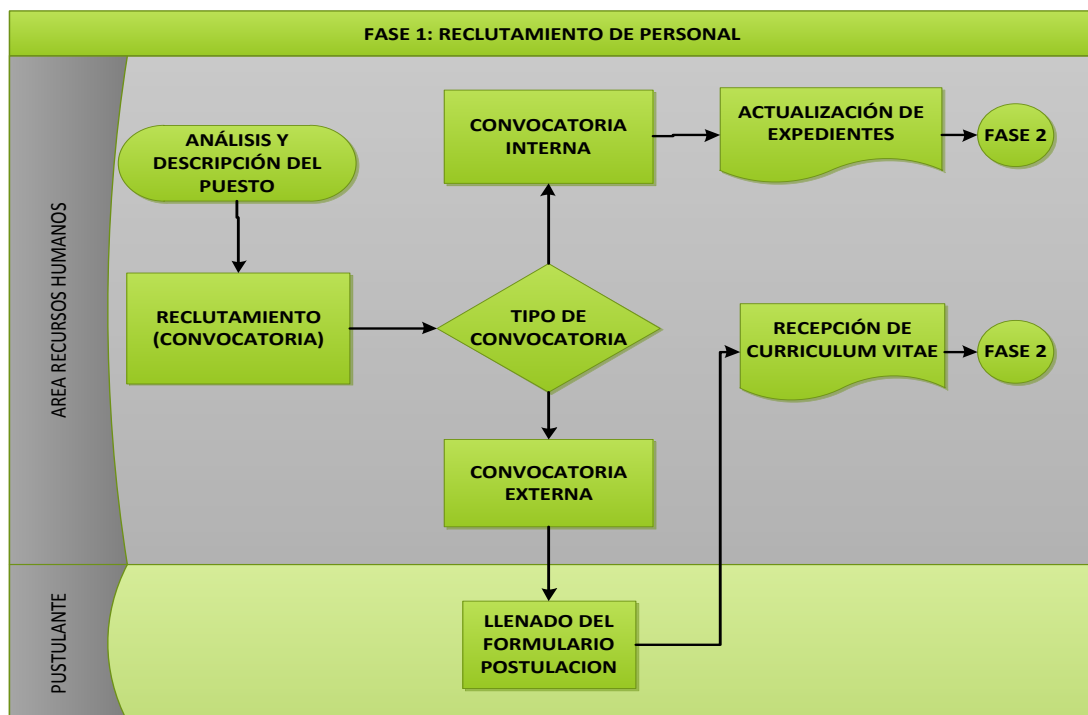
Etapa 4: Verificación de referencias laborales y antecedentes.

Etapa 5: Informe de resultados finales.

6.4. PROCESO DE LA 1ra. FASE “RECLUTAMIENTO DE PERSONAL”

Entendemos que el proceso de reclutamiento afecta de manera positiva o negativa al siguiente proceso que es el de Selección, ya que un buen reclutamiento dará la posibilidad de elegir al postulante más idóneo, es decir, quien reúne la mayor cantidad de características buscadas y en el nivel requerido.

GRÁFICO N° 8
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia.

ETAPA 1: Análisis y Descripción del Perfil de Puesto


El análisis se realizará para determinar de manera detallada en que consiste el puesto y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo, dicha información es indispensable para ayudar a decidir el tipo de personas que se reclutarán y tomar una decisión objetiva, sobre quien será el seleccionado.

GRÁFICO N° 9 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO



Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 8 FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

 FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo:	
Nivel Organizacional:	
Departamento:	
Inmediato Superior:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
1.	

2.				
3.				
4.				
IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
El nivel de logro es de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde: 1 = indistinto; 2=importante; 3=muy importante				
TIPOS DE REQUERIMIENTOS	COMPETENCIAS	Nivel de Dominio		
		3	2	1
Profesionales				
Técnicos				
De Gestión				
Interpersonales				
Personales				
V. NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA				
Licenciatura		Egresado		
Técnico Superior		Bachillerato		
Otros.....				
VI. EXPERIENCIA LABORAL GENERAL				
Años de experiencia en cargos similares				

FUENTE: Elaboración propia en base a: Gary Dessler (2009) "Administración de Recursos Humanos". Pág. 132.

ETAPA 2: Elaboración de Convocatoria en Base al Perfil del Puesto

Una convocatoria tiene como objetivo principal, convocar al mayor número de candidatos interesados para que participen de la selección, puesto que entre mayor sea el número de postulantes mejor será la selección de personal. La convocatoria debe contener información pertinente, clara y concisa:

- Definir el tipo de convocatoria, interna o externa.
 - **Interno:** se enfoca en los actuales empleados de la organización.
 - **Externo:** se enfoca en los candidatos del mercado de recursos humanos. Debe ser más preciso. Si la fuente es externa los candidatos deben ser probados y evaluados mediante un proceso de selección.



- Específico, claro y concreto en la redacción.
- Aclarar que las hojas de vida que sean presentadas.

La convocatoria debe estar acorde con el perfil y requerimientos del puesto, elaborada en base al cuadro anteriormente mencionado y conforme al Decreto Supremo N° 0213, Artículo I, “En el marco del derecho al trabajo digno sin discriminación consagrado en la Constitución Política del Estado, el presente decreto tiene por objeto establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen el derecho de toda persona a no ser afectada por actos de discriminación de ninguna naturaleza, en todo proceso de convocatoria y/o selección de personal, tanto interno como externo”.

Art. 3. Inc. 1 “...no se admitirá discriminación ni parámetros que busquen descalificar a los postulantes, por razones de sexo, edad, creencia religiosa, género, raza, origen, ideología política, apariencia física, estado civil, personas que viven con el VIH SIDA y otros que tengan por objeto o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona”.

Por lo expuesto anteriormente se considera necesario excluir de las convocatorias el límite de edad, acción que es considerada como anticonstitucional.

GRÁFICO N° 10

FORMATO DE CONVOCATORIA EN BASE AL PERFIL DEL PUESTO

Contador General

Nuestra importante empresa desea contratar a un profesional de primer nivel, de acuerdo a los siguientes requisitos, con sede en la ciudad de La Paz.

Competencias Profesionales

- Título en Provisión Nacional: como contador general, contador público.
- Registro en el colegio respectivo.
- Experiencia específica en el cargo de 3 años.

Competencias de Gestión e Interpersonales

- Capacidad de análisis.
- Solución de conflictos.
- Compromiso.
- Proactivo.
- Responsable.

Sólidos conocimientos en

- Tributación
- Legislación laboral.
- Elaboración de estados financieros.
- Manejo de flujo de efectivo.
- Manejo de sistemas computacionales (Windows, Office, Da Vinci, Newton, Orion y Sistemas Contables)

Invitamos a preparar una hoja de vida y recabar el formulario de postulación en la pagina web o en oficinas y entregarlo hasta la fecha:, adjuntando fotocopia de título profesional y carnet de identidad. La hoja de vida debe enviarse al e-mail: selección.personal@gmail.com o a la siguiente dirección: La Paz: Av. 6 de Agosto esq. Rosendo Gutiérrez N° 2296.

FUENTE: Elaboración propia en base a: William B. Werther (2008) “Administración de Recursos Humanos” (pág. 168)

En base a las fuentes de reclutamiento, se considera necesario continuar usando el medio de comunicación escrito, por ser el medio más usado y de alcance masivo para contratar nuevo personal.

ETAPA 3: Formulario de Postulación y/o Solicitud

El objetivo principal de la solicitud de postulación, es buscar o recabar información y descubrir más sobre el candidato donde exista algún dato que requiera más aclaración que no esté contemplado en el currículum, en conjunto con el currículum suministran material al departamento de recursos humanos para la formulación de preguntas al momento de la entrevista de trabajo.



CUADRO N° 9 FORMULARIO DE POSTULACIÓN

FORMULARIO DE POSTULACION					
1	El presente formulario llenado y firmado por el postulante, cada uno de los datos especificados en el presente formulario debe contener información veraz, caso contrario se optara por desestimarlos para el puesto.				
2	El llenado de este formulario puede ser en digital y enviarlo al correo de la convocatoria, o puede ser llenado a mano (con letra imprenta legible) y entregarlo a la siguiente dirección: Av. 6 de Agosto esq. Rosendo Gutierrez N°2296.				
3	La documentación original que acredite los requisitos de formación académica y/o experiencia solicitados en la convocatoria y que se encuentren descritos en el presente formulario, deberán ser presentados a requerimiento de la institución.				
4	Los documentos que respalden la experiencia mencionada, deberán especificar: la entidad, el puesto ocupado (especificar si trabajo dentro de la institución)				
PUESTO AL QUE POSTULA:					
conforme a la convocatoria publicada					
I. DATOS PERSONALES					
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO			
PRIMER NOMBRE		SEGUNDO NOMBRE			
N° CÉDULA IDENTIDAD		FECHA DE NACIMIENTO			
LUGAR DE NACIMIENTO		DIRECCIÓN ACTUAL			
N° TELÉFONO DOMICILIO		N° DE CELULAR		TELEFONO DE REFERENCIA	
II. DATOS LABORALES EN CEI SRL. (Este espacio sólo deberá ser llenado por personas que laboran actualmente dentro de la empresa)					
NOMBRE DEL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA					
FECHA DE INGRESO AL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA				PUNTAJE EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
III. FORMACION ACADEMICOS (llenar las casillas que correspondan a los estudios realizados y títulos obtenidos)					
A. ESTUDIOS BASICOS					
COLEGIO		LUGAR (ciudad/país)			
NIVEL ALCANZADO vencido					
OBTENCIÓN DEL DIPLOMA DE BACHILLER		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		N° DIPLOMA BACHILLER	
C. ESTUDIANTE UNIVERSITARIO:					
UNIVERSIDAD		LUGAR (ciudad/país)			
CARRERA		FECHA DE INGRESO			
AÑO Y/O SEMESTRE VENCIDO (no debe tener ninguna materia pendiente)		año		NIVEL QUE CURSA ACTUALMENTE	
		sem		año	
Cuenta con certificado de conclusión de plan de estudios?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		AÑO DE EXTENSION DEL CERTIFICADO	
B. TECNICO SUPERIOR/ MEDIO:					
NOMBRE DEL TÍTULO OBTENIDO					
CENTRO DE ESTUDIOS		LUGAR (ciudad/país)			
DURACIÓN		OBTENCIÓN DEL TÍTULO		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL:		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		AÑO DE EXTENSION TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL	



D. LICENCIATURA:					
LICENCIATURA EN					
UNIVERSIDAD			AÑO DE EGRESO		
OBTENCIÓN TÍTULO PROVISIÓN NACIONAL EN BOLIVIA:			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		AÑO DE EXTENSIÓN TÍTULO PROVISIÓN NACIONAL
LUGAR (ciudad/país)		N° TITULO EN PROVISION NACIONAL			
E. POSTGRADO UNIVERSITARIO: (si asi lo requiere la convocatoria)					
TÍTULO OBTENIDO					
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS					
DURACIÓN (fechas)		Desde		Hasta	
				LUGAR (ciudad/país)	
F. MAESTRÍA (S): (si asi lo requiere la convocatoria)					
NOMBRE DE LA MAESTRÍA					
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS					
PERIODO DE ESTUDIOS		Desde		Hasta	
				LUGAR (ciudad/país)	
EGRESADO		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		TITULADO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
G. DOCTORADO: (si asi lo requiere la convocatoria)					
NOMBRE DEL DOCTORADO					
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS					
PERIODO DE ESTUDIOS		Desde		Hasta	
				LUGAR (ciudad/país)	
EGRESADO		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		TITULADO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
IV. SEMINARIOS, CURSOS, TALLERES Y OTROS (especifique los ultimos relacionados con el puesto vacante)					
EVENTO			Horas Academicas		
Lugar (Ciudad/País)		Desde Fecha		Desde Fecha	
EVENTO			Horas Academicas		
Lugar (Ciudad/País)		Desde Fecha		Desde Fecha	
EVENTO			Horas Academicas		
Lugar (Ciudad/País)		Desde Fecha		Desde Fecha	
V. CONOCIMIENTOS ADICIONALES Y GENERALES (si asi lo requiere la convocatoria)					
A. CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS					
			NIVEL ALCANZADO		
1° IDIOMA			Basico <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
2° IDIOMA			Basico <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
3° IDIOMA			Basico <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
4° IDIOMA			Basico <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
B. CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN					
APLICACIONES			NIVEL ALCANZADO		
			Basico <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
			Basico <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
			Basico <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
			Basico <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>



VI. EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA AL PUESTO VACANTE (comenzar con el puesto mas reciente)

1° ENTIDAD			
PUESTO OCUPADO			
TIEMPO DE SERVICIOS		TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD	
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR			
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO			
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS			
2° ENTIDAD			
PUESTO OCUPADO			
TIEMPO DE SERVICIOS		TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD	
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR			
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO			
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS			
2° ENTIDAD			
PUESTO OCUPADO			
TIEMPO DE SERVICIOS		TELEFONO(S) DE LA ENTIDAD	
PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	N° DE PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR			
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR MENCIONADO			
DESCRIBA LAS 3 FUNCIONES PRINCIPALES DESARROLLADAS			

VII. PRETENSIÓN SALARIAL

ULTIMO SALARIO PERCIBIDO (Bs.)		EXPETATIVA SALARIAL MENSUAL (Bs.)	
--------------------------------	--	-----------------------------------	--

LA FIRMA AL PIE DEL PRESENTE FORMULARIO, SERA TOMADO COMO CONSTANCIA DE LA VERACIDAD Y EXACTITUD DE TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA.

FIRMA

FECHA DE PRESENTACION

DIA	MES	AÑO

FUENTE: Elaboración propia en base a: William B. Werther (2008) “Administración de Recursos Humanos” (pág. 177 - 178)



6.5. PROCESO DE LA 2da. FASE “SELECCIÓN DE PERSONAL”

Estas herramientas coadyuvarán en la selección y a su vez reforzarán el desarrollo de las habilidades y potencialidades del personal en el desempeño de su puesto, y por consiguiente contribuirá: al crecimiento, a los propósitos de la empresa y disminuir la incertidumbre de contratar personal inadecuado que significaría para la empresa, costos en tiempo y dinero.

Por tanto, es importante que el área de recursos humanos disponga de un conjunto de herramientas donde se evalúan aspectos importantes de los postulantes a un puesto, como: la personalidad, aptitudes y capacidades del personal a contratar. Las fases a seguir para la selección de personal, será:

ETAPA 1: Análisis de Currículo Vitae y Formulario de Solicitud

ETAPA 2: Entrevista de Selección

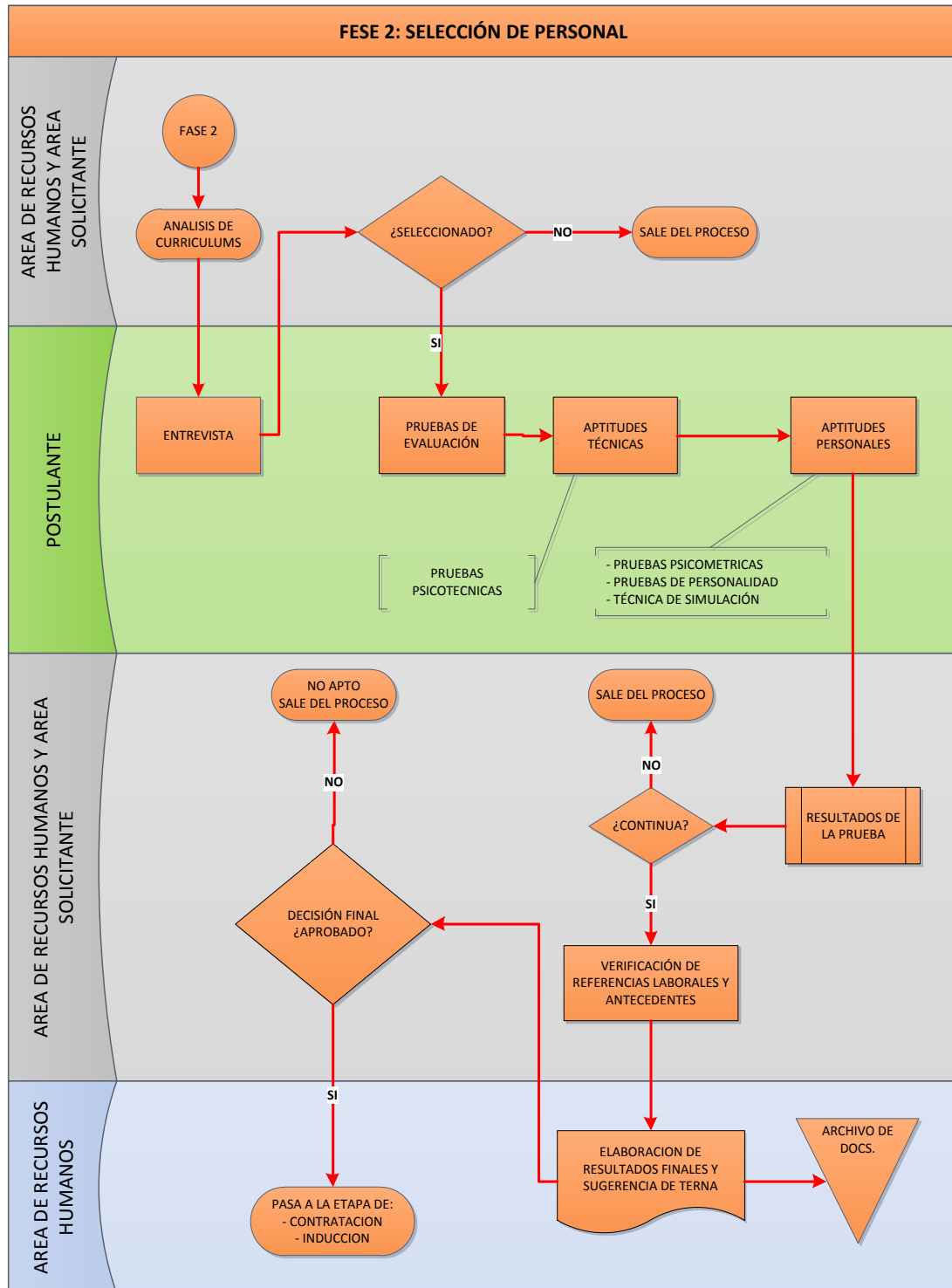
ETAPA 3: Pruebas de Evaluación:

- Pruebas Psicotécnicas.
- Pruebas Psicométricas (Inteligencia y Razonamiento)
- Pruebas de Personalidad.
- Técnicas de Simulación.

ETAPA 4: Verificación de Referencias Laborales y Antecedentes

ETAPA 5: Elaboración de Resultados Finales

GRÁFICO N° 11 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



FUENTE: Elaboración propia



ETAPA 1: Análisis de Currículo Vitae y Formulario de Solicitud

Es considerado como la primera etapa de la selección de personal, consiste en la revisión, verificación y posterior selección de los candidatos mediante un método para seleccionar en orden de importancia y eliminar de forma sistematizada los currículos que no posean las características necesarias para aplicar al puesto.

Para el análisis de Curriculum la información presentada deberá ser clara y concisa, debiendo contener como mínimo la siguiente información:

- 1) **Datos Personales:** Nombre, Dirección, Número telefónico y referencia.
- 2) **Formación Académica:** La descripción de todos los estudios alcanzados con fechas y nombre de la institución, teniendo énfasis en aquellos relevantes para el cargo al que se postula.
- 3) **Experiencia Laboral:** En orden del ultimo al primero, cargo (describe las funciones y habilidades adquiridas) y empresa.
- 4) **Otras Habilidades:** Habilidades que pueden resultar relevantes: conocimientos de software, idiomas, entre otros.
- 5) **Pretensión salarial:** Ayuda a escoger solo a aquellos candidatos con alto potencial que estén dentro del presupuesto de la empresa.

Además de comprobar la información dentro de la solicitud y del currículo como las funciones, experiencia y empresas donde han laborado los candidatos, existen otros medios que forman un currículo y que destaque de los demás:

- **Composición Formal del Currículo:** El orden, que contenga la información necesaria, con fechas, estructurado y una buena presentación.
- **Tiempo Transcurrido y Duración entre Empleos:** Si el lapso de tiempo es corto, implicaría una persona poco constante, denotaría poca estabilidad laboral ya que han pasado por los filtros de otras empresas.



- **Solicitar los Respaldos:** Es importante corroborar que la información proporcionada en el currículum y el formulario de postulación, sea veraz.

ETAPA 2: Entrevista de Selección

La entrevista consiste en obtener la mayor cantidad de información posible, elaborando una serie de preguntas que lleguen a confirmar que candidato es adecuado al puesto y determinar quienes tienen la opción de seguir con el proceso de selección y quienes quedan fuera del mismo. El desarrollo de la entrevista será el siguiente:

- Establecer un formato para la entrevista, el registro, control y la evaluación del mismo.
- Diseño de preguntas para confirmar los puntos que indican en el currículum, además de las funciones que realizaba en su trabajo anterior.
- Observar y evaluar la personalidad de los candidatos (expresión oral, actitud, imagen y lenguaje técnico).
- Realizar preguntas de orden técnico acorde con las funciones a desempeñar.
- Las preguntas deben ser iguales para todos los postulantes.
- Evaluar la disponibilidad de tiempo.

A. Formulario de Entrevista de selección

El presente formulario de entrevista está dispuesto con preguntas de carácter profesional, personal, experiencia y determinación de la capacidad para el cargo, el cual está diseñado para los tres departamentos de la empresa CEI SRL. Se tuvo en cuenta que las preguntas varían según el área específica y el perfil del puesto, por lo tanto se consideró en abarcar las más relevantes e importantes para una primera entrevista de carácter general, el cual se presenta a continuación:



CUADRO N° 10 FORMULARIO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

ENTREVISTA DE SELECCIÓN - CAPACITADOR ACADEMICO	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	
CARGO AL QUE POSTULA:	FECHA:
AREA PERSONAL	
1	¿Cuáles son sus cualidades personales?
2	¿Mencione 3 fortalezas que considere importantes?
3	¿Mencione 3 debilidades que considere importantes?
4	¿Cuales son tus expectativas personales?
AREA ACADEMICA	
5	¿Qué lo motivo para escoger esta profesión actual?
6	¿Estás estudiando? O ¿Piensa estudiar en un futuro?.....horarios y tiempo.
AREA LABORAL Y ESPECIFICA	
7	¿Cuál era el objetivo del cargo en su último trabajo?
8	¿Cuáles eran sus principales funciones y responsabilidades?
9	¿Cuál fue el mayor logro en su ultimo puesto?
10	¿Cuál fue el motivo de la desvinculacion laboral? (voluntario, despido, conclusion)
11	¿Qué tipo de experiencia tiene para este puesto?
12	¿Cuántos estudiantes tenia bajo su cargo? Niños.....Adolescentes.....Adultos.....
13	¿Cuál es su estilo de enseñanza?
14	¿Cómo maneja la disciplina de un niño que está causando desorden o como enfrenta algun problema?
15	¿Cómo puede animar o incentivar a los estudiante en la materia?
AREA CONOCIMIENTO Y MOTIVACION	
16	¿Qué aspectos le motivan laboralmente?
17	¿Qué opina de trabajar bajo presión?
18	¿Se considera una persona proactiva?
PREGUNTAS GENERALES	
19	¿Qué información tiene usted sobre nuestra empresa?
20	¿Por qué desea trabajar con nosotros?
21	¿Cuenta con disponibilidad de tiempo completo e inmediato?
22	¿Cuál es su pretension salarial? Bs..... NEGOCIABLE TOPE
OTROS DATOS	
Informacion adicional sobre el puesto de trabajo	
Preguntas realizadas por el candidato	
Preguntas realizadas por el candidato (anotar todas las preguntas que haga el candidato)	

FUENTE: Elaboración propia en base a: William B. Werther (2008) “Administración de Recursos Humanos” (pág. 211)



El presente formulario contiene preguntas estándar que se utilizara en las entrevistas para tener una idea de la personalidad del solicitante, que puede ser difícil de distinguir de un currículum vitae o el formulario de postulación, tanto a nivel de su apariencia, formación y además un buen nivel comunicativo que le permita expresarse y manejarse de la mejor manera posible.

El desarrollo de la entrevista consistente en un conjunto de preguntas, donde se observa la reacción del candidato por medio de las respuestas y el comportamiento, al finalizar se compara las diversas respuestas obtenidas por diversos candidatos y escoger al mejor de ellos para el puesto. Se debe poner especial atención a la realización de la entrevista, la cual es crucial para la decisión final.

B. Formulario de Calificación de la Entrevista de selección

Al finalizar la entrevista el comité evaluador pasa a llenar el presente formulario estructurado con las capacidades y aptitudes de mayor relevancia y está determinado por escalas para una adecuada valoración del candidato.

CUADRO N° 11

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

		CALIFICACIÓN ENTREVISTA DE SELECCIÓN				
Cargo al que Postula						
Nombre del Entrevistado						
Marque en una de las casillas de las cinco opciones a calificar que otorga a esta entrevista, considerando que cada casilla tiene una valor de 0,5 y el valor maximo en cada opcion es de 2,5. (El valor minimo para la habilitacion a la siguiente epata es de 9 ptos.)						
CUALIDAD	DESCRIPCION	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
Conocimiento y Experiencia Requerida	Cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar las actividades del puesto.					



Capacidad de Adaptabilidad	Adaptabilidad a los cambios según la experiencia que demuestra.					
Habilidad de Comunicación	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma clara y objetiva.					
Requerimientos Personales	Demuestra tener iniciativa, seguridad ante dificultades laborales, actitud positiva y motivada.					
Orientación al Servicio	Manifiesta ser cordial, tener empatía y trabajar activamente la manera de ayudar a los demás.					
Trabajo en Equipo	Expresa cooperación, trabajar de manera coordinada con los demás y confianza.					
Observaciones Adicionales durante la entrevista:						
TOTAL DE CALIFICACION ASIGNADA (marcas en la casilla correspondiente)						
Total puntos	<input type="text" value="0"/>	Habilitado	<input type="checkbox"/>	No Habilitado	<input type="checkbox"/>	
Puntaje	Nivel					
1	Nada desarrollado					
2	Poco desarrollado					
3	Medianamente desarrollado					
4	Desarrollado					
5	Altamente desarrollado					
Firma: _____						
Nombre del Entrevistador: _____						

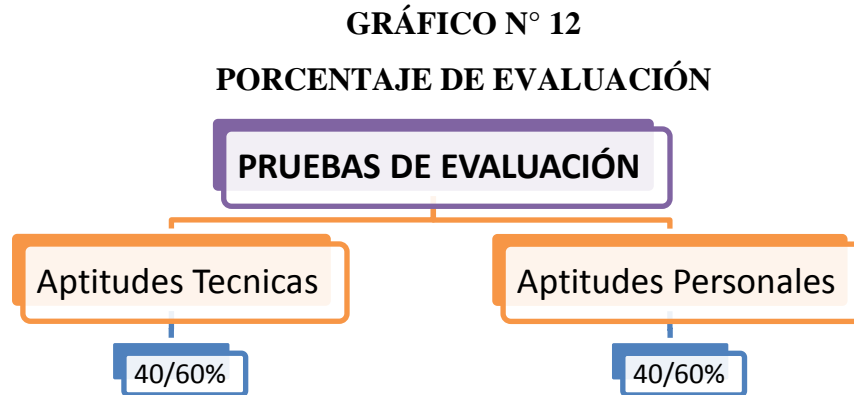
FUENTE: Elaboración propia en base a: Gary Dessler (2009) “Administración de Recursos Humanos” (pág. 274)

La entrevista busca alcanzar el objetivo de conocer las aptitudes, conocimientos, capacidades, experiencia y capacidad de respuesta del candidato, pero también se debe tomar en cuenta que la selección busca a una persona motivada, que convenga de sus capacidades y que demuestre que se está haciendo la elección adecuada.

ETAPA 3: Pruebas de Selección

Estas técnicas deben ser desarrolladas y elaboradas de acuerdo al perfil del puesto o nivel jerárquico que se pretenden cubrir para obtener la selección de los mejores

trabajadores o candidatos, que reemplacen aquellos que han sido despedidos, promovidos, transferidos o que se han separado de la empresa. El porcentaje para cada aptitud varía según las características del cargo, como se muestra en el siguiente gráfico.



FUENTE: Elaboración propia

Las pruebas se utilizan en la selección de personal para medir rasgos significativos del comportamiento y cualidades, el objetivo es determinar en qué medida una persona puede llegar a adecuarse a un puesto de trabajo determinado.

Se han considerado como las más significativas las siguientes:

- A. Pruebas Psicotécnicas (Aptitud)**
- B. Pruebas Psicométricas (incluyen de Inteligencia y Razonamiento)**
- C. Pruebas de Personalidad**
- D. Dinámicas de Grupo**

Los test colectivos son más fáciles de aplicar que los test individuales. Estos últimos requieren una mayor preparación profesional. Los test colectivos permiten que todas las personas durante el examen se encuentren bajo las mismas condiciones de estudio.

Para la aplicación de las pruebas, se debe considerar:



- Tener conocimiento previo de la aplicación de las pruebas a realizarse.
- Ser riguroso seguidor de las instrucciones para la aplicación que tiene cada test.
- Ser observador imparcial y objetivo al momento de calificar.
- Mantener una actitud amable en la ejecución del examen.

A. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

- **Objetivo de las Pruebas Psicotécnicas**

El objetivo es identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. Se evaluación consiste en medir las capacidad los sujetos en distintas pruebas y comparar sus resultados con los de otros sujetos pertenecientes al grupo evaluado.

- **Campos de Medición**

Se miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole, como memoria verbal y visual, concentración, razonamiento, aptitudes numéricas, verbal, de conocimiento profesional, intereses y/o valores personales. Los resultados obtenidos en estas pruebas pueden ser buenos predictores del cumplimiento futuro del individuo.

- **Pruebas de Conocimientos Técnicos**

Las pruebas profesionales o de conocimiento, son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos teóricos y prácticos en determinada área que dan valor a la persona. Se

caracteriza por ser elaboradas en base a casos prácticos y/o ejercicios de aplicación, realizados comúnmente por escrito, y según el puesto de trabajo puede consistir en:

- Prueba de conocimientos de leyes, reglamentos y procedimientos.
- Test de dominio de herramientas informáticas.
- Test de idiomas y traducción.
- Elaboración de un informe a partir de una información dada.
- Buscar una solución a un problema concreto.

CUADRO N° 12

CUADRO DESCRIPTIVO DE LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO (APTITUDES)	Evaluá las capacidades, conocimientos respecto al cargo vacante.	Estratégico, Táctico y Operativo	El grado de conocimientos profesionales o técnicos, conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas del cargo.	30 min adelante

Fuente: Elaboración propia.

La importancia de elaborar una prueba de conocimientos para la empresa CEI SRL., está en colocar en el cargo adecuado a personas de acuerdo a sus características profesionales y personales, y por tanto lleva a tener personas más satisfechas con su trabajo y una mayor permanencia dentro de la empresa.

B. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS “INTELIGENCIA Y RAZONAMIENTO”

▪ Objetivo de las Pruebas Psicométricas

Las pruebas psicométricas son de los elementos indispensables para la selección de personal, aunque son una herramienta muy útil, por si sola es incompleta, sin

embargo como elemento de medición y complementado con otras técnicas como la entrevista es muy poderosa.

- **Campos de Medición**

Están diseñadas para medir la capacidad mental, memoria, rapidez y la capacidad de percibir las relaciones en situaciones de problemas complicados.

Y preparadas para descubrir el potencial para aprender y razonar ante nuevas complicaciones.

Ejemplo 1: “TEST DOMINO”

Este elaborado a base de una serie de diseños, bajo la forma de conjunto de fichas de dominós que son presentados en orden de dificultad creciente.

CUADRO N° 13

CUADRO DESCRIPTIVO TEST DOMINO 48-D

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST DOMINÓS	Test gráfico, no verbal, destinado a evaluar la inteligencia general, valorando la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento a nuevos problemas. Teniendo en cuenta las funciones de abstracción y comprensión, estimando el valor de la capacidad intelectual.	Estratégico, Táctico y Operativo	Mide el factor G (capacidad de inteligencia general) de la inteligencia de los sujetos en función de sus facultades lógicas.	30 min.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Desarrollo del Test**



Entregar al candidato una hoja de respuesta, donde debe llenar los datos generales que le pide la prueba. A continuación, el folleto de prueba (no se puede realizar marca alguna, todas las anotaciones se realizan en la hoja de respuesta).

- Los ítems están dispuestos en orden de dificultad creciente, pero no absolutamente, dado que el primer ítem suele ser algo más fácil que el último.
- El límite de tiempo para realizar el test es de 30 a 45 minutos.
- Cada domino está repartido en dos respuestas, cada una con un valor de 0,5 y ambas completan un punto.
- La posibilidad de dar una respuesta al azar es de 1/49.

CUADRO N° 14
TEST DOMINO 48-D



TEST DE DOMINÓS 48-D

Nombre del Postulante:	
Cargo:	
Fecha	

1.	En cada una de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas domino. Dentro de cada mitad los puntos varían de 0 a 6.
2.	Lo que usted tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuántos puntos corresponden a la ficha que está en blanco.
3.	Sobre esta hoja no se debe escribir nada, deberá escribirla en la hoja de respuestas y en números, las cifras que correspondan a cada ficha en blanco.
4.	Tendrá dos ejemplos, las casillas A y B, que ya se han resuelto. Deberá observar cómo y por qué corresponden esas soluciones.
5.	El tiempo estimado para completar el test es de 45 minutos.

A

B

Los siguientes (el C y D) son de ejemplo. Fíjese bien en cada grupo y trate de averiguar que cifras corresponden al domino vacío.

C

D

Fuente: Evaluación Propia en base a: Felicia Gonzales (2007). “Instrumento de Evaluación Psicológica - Test Domino 48 D”

La presente prueba plantea evaluarla capacidad intelectual general de los candidatos, la cual puede desarrollarse de forma colectiva, dirigida básicamente al razonamiento lógico. Está compuesta por una serie de secuencias lógicas y entrega resultado en términos de capacidad intelectual.

- **Hoja de Resultados:** la hoja de resultados se proporciona a los postulantes para que estos llenen en la misma las respuestas que consideren necesarias.

Debe considerarse que al momento de utilizar la prueba para la selección de personal es necesario tener claro cuál va a ser la utilidad dentro del proceso de valoración, que rasgos de personalidad se quieren identificar en los candidatos y su tienen alguna relación con el desempeño del puesto, para la integración del candidato en la organización.

- **Interpretación de Resultados:** la tabla de resultados se elabora en base a las respuestas correctas que tenga el postulante, se elaboran en base al puntaje obtenido sobre los 48 casos, donde indican el porcentaje de capacidad del postulante, con la respectiva interpretación.

Ejemplo 2: “TEST DE ATENCIÓN”

Presentar un modelo de test de atención para las pruebas de selección de personal, en la empresa CEI SRL., el cual evalúa la atención y rapidez de percepción como un método para discriminar de postulantes más aptos que otros.

CUADRO N° 15

CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST DE ATENCIÓN

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST DE ATENCIÓN	La prueba de atención perceptiva ofrece una serie de combinaciones de formas y figuras otras, siguiendo ciertos códigos o claves.	Operativos	Es capaz de valorar la aptitud de la calidad de la concentración perceptiva visual en cuanto a rapidez y precisión en identificar rápida y exactamente una figura en función de determinados detalles visuales	8 a 10 minutos

Fuente: Evaluación Propia

- **Desarrollo del Test**

Entregar al candidato el test, donde debe llenar los datos generales que le pide la prueba. A continuación, de la descripción encontrara una serie de preguntas donde podrá responder como considere.

CUADRO N° 16 TEST DE ATENCIÓN

TEST DE ATENCIÓN	
Nombre del Postulante:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Cargo:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Fecha	<input style="width: 80%;" type="text"/>
INSTRUCCIONES	
1.	Examine cuidadosamente la imagen, Vera que hay distintas fiduras superpuestas que contienen .
2.	La evaluacion consiste en contar los puntos dispuestos en las distintas areas especificadas en las preguntas.
3.	Debajo de la imagen encontrara 10 preguntas. En cada pregunta coloque el numero de puntos que usted de respuesta.
4.	El tiempo estimado para completar el test es de 8 minutos.
PREGUNTAS	RESPUESTA
1. ¿Cuántos puntos hay en el cuadro, pero no en el corazón?	
2. ¿Cuántos puntos hay en la nube, pero no en la estrella ni en el círculo	
3. ¿Cuántos puntos hay en el corazón pero no en la estrella, ni en el círculo, ni en el cuadrado?	
4. ¿Cuántos puntos hay en el círculo pero no en la nube, ni en la elipse?	
5. ¿Cuántos puntos hay en la nube más la estrella pero no en el corazón?	
6. ¿Cuántos puntos hay en el cuadrado, más el corazón pero no en el círculo?	
7. ¿Cuántos puntos hay en común entre el corazón y la estrella?	
8. ¿Cuántos puntos hay en común entre el círculo, la nube y la estrella?	
9. ¿Cuántos puntos hay en común entre el corazón y la elipse pero que no estén en el cuadrado, ni en el círculo?	
10. ¿Cuántos puntos hay en común entre el corazón, la estrella y el círculo?	

Fuente: Evaluación Propia en base a: Felicia Gonzales (2007). "Instrumento de Evaluación Psicológica".



- **Hoja de Resultados:** El entrevistado debe poner atención a cada detalle de las indicaciones, la prueba entrega complejas puntuaciones para el número de aciertos neto, también corrobora el índice de control de la impulsividad, relaciona el rendimiento con el estilo de respuesta, grado de eficiencia y atención durante tareas cognitivas.

- **Interpretación de los Resultados:** El trabajo del aspirante consiste en responder con la mayor rapidez y seguridad posible a las preguntas planteadas, al finalizar el test se transferirán los resultados a la gráfica, donde la interpretación nos indica la capacidad del candidato a los detalles. Para la tabla de resultados y la interpretación solo se consideraran las respuestas correctas, dependiendo de la cantidad de puntos la interpretación tiene variaciones.

C. PRUEBAS DE PERSONALIDAD

- **Objetivo de las Pruebas de Personalidad**

Los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal, las características innatas y adquiridas, que describen el “SABER SER” de una persona, lo cual permitirá deducir la adaptabilidad del postulante a un determinado puesto de trabajo.

- **Campos de Medición**

Por lo tanto se concluye que la personalidad es una combinación de habilidades mentales, intereses, actitudes, temperamentos, rendimientos y comportamientos. Siendo una diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.

Ejemplo 1: “TEST MOSS”

Esta prueba evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, capacidad de liderazgo, manejo de grupos de trabajo. Consiste en definir el estilo de trabajo, a los que se refiere a la adaptabilidad en un puesto y establecer una guía para el logro de los objetivos.

CUADRO N° 17

CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST MOSS

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE.	DURACIÓN DEL TEST
TEST MOSS	Prueba diseñada para determinar el nivel de adaptabilidad social y evalúa el grado en que una persona se comporta en situaciones que demandan supervisión y control del personal subordinado.	Estratégico y Táctico	<ol style="list-style-type: none">1. Habilidad en supervisión,2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas,3. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales,5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	30 min.

Fuente: Evaluación Propia

- **Desarrollo del Test:** Prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas, para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas, las cuales se deben marcar en la hoja de respuestas.

Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, sobre todo en aquellos cargos que tienen bajo su mando personal, los cuales necesitan habilidades tanto conceptuales, como las habilidades técnicas.

CUADRO N° 18

TEST MOSS



TEST MOSS

INSTRUCCIONES

Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas. Marque en la hoja de respuestas con una cruz el espacio que corresponda a la solución que usted considere más acertada. No marque más de una.

NO HAGA NINGUNA ANOTACIÓN EN ESTE CUESTIONARIO

1.- Se le ha asignado un puesto en una gran empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:

- (A) Evitando tomar nota de los errores en que incurran.
- (B) Hablando bien de ellos al jefe.
- (C) Mostrando interés en el trabajo de ellos.
- (D) Pidiéndoles les permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.

2.- Tiene usted un empleado muy eficiente pero que constantemente se queja del trabajo, sus quejas producen mal efecto en los demás empleados, lo mejor sería:

- (A) Pedir a los demás empleados que no hagan caso.
- (B) Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
- (C) Cambiarlo de departamento donde quede a cargo de otro jefe.
- (D) Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.

3.- Un empleado de 60 años de edad que ha sido leal a la empresa durante 25 años se queja del exceso de trabajo. Lo mejor sería:

- (A) Decirle que vuelva a su trabajo.
- (B) Despedirlo, substituyéndolo por alguien más joven.
- (C) Darle un aumento de sueldo que evite que continúe quejándose.
- (D) Aminorar su trabajo.

4.- Uno de los socios, sin autoridad sobre usted le ordena haga algo en forma bien distinta de lo que planeaba. ¿ qué haría usted?

- (A) Acatar la orden y no armar mayor revuelo.
- (B) Ignorar las indicaciones y hacerlo según había planeado.
- (C) Decirle que esto no es asunto que a usted le interesa y que usted hará las cosas a su modo.
- (D) Decirle que lo haga él mismo.

5.- Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor sería:

- (A) Platicarle su diversiones recientes.
- (B) Platicarle nuevas cosas referentes a sus amigos mutuos.
- (C) Comentar su enfermedad.
- (D) Enfatizar lo mucho que le apena verle enfermo.

Fuente: Evaluación Propia en base a: Felicia Gonzales (2007). “Instrumento de Evaluación Psicológica”.



- **Hoja de Resultados:** A cada postulante se le entrega una hoja de respuestas, donde se deben marcar las respuestas en el espacio que corresponda a la solución que considere más acertada, no se debe marcar más de una respuesta.

- **Interpretación de Resultados:** Los resultados se obtienen en base a puntajes y porcentajes en cada una de las áreas de las actitudes del evaluado, que son:
 - Habilidad de supervisión.
 - Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
 - Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
 - Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
 - Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Los rangos de promedio de evaluación general (superior, medianamente superior, promedio, inferior, deficiente) están basados en la cantidad de respuestas acertadas y contienen una interpretación general de las cinco dimensiones de evaluación del test.

Ejemplo 2: “CUESTIONARIO INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES (IPV)”

La eficacia intelectual y el grado de formación requeridos varían en función del grado de complejidad del producto y del nivel de negociación, y dado que existen diferencias de personalidad según el tipo de producto vendido, la estructura de la empresa o el mercado en que se actúa.

Las características comunes han podido agruparse en 10 rasgos de personalidad relacionados con la profesión del vendedor, los cuales son:

CUADRO N° 19

CUADRO DESCRIPTIVO DEL TEST - IPV

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
TEST IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores)	Test orientado a la evaluación de determinados rasgos de la personalidad, para identificar si el individuo posee las competencias básicas para la venta y en qué grado, a través de ella se podrá identificar el mejor desempeño comercial.	Táctico y Operativo	Comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad, sociabilidad.	35 a 40 min.

Fuente: Evaluación Propia

- **Desarrollo de la prueba:** Sobre la forma del cuestionario, se encontrara un cierto número de situaciones y de preguntas de varias respuestas posibles, no existen respuestas buenas o malas, cada participante actúa como cree conveniente en función de su carácter, de sus intereses, etc. El participante tendrá una hoja de respuestas, donde marcara el espacio de la letra que coincida con la alternativa elegida.

CUADRO N° 20

TEST - INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES

TEST IPV	
1.	Responda lo más espontánea y sinceramente posible, conteste rápidamente, sin reflexionar demasiado.
2.	Responda a todas las preguntas, no marque más de una respuesta a cada pregunta.
3.	No haga ninguna anotación en este cuestionario
1.	T, debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esas personas es preferible informar a T, para que el viaje resulte mejor?

	A. Su estilo de vida B. Los puntos que tengan en común C. Su actitud y responsabilidades profesionales
2.	Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas confeccionadas, ¿Cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?
	A. El que presente las últimas novedades B. El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida C. El que posea una buena capacidad de convencer
3.	X, tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el comité de dirección ¿Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para persuadir a su auditorio?
	A. Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema B. Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del auditorio C. Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones
4.	Se envía a X, contra su voluntad a un país extranjero, por el cual no se siente atraído en principio para una estancia de varias semanas ¿Cuál será su actitud?
	A. Estimar que la duración de su estancia es demasiado corta para seguir intrigante B. Tratar de aprender la lengua para comprender mejor a este país y vivir más a gusto en el C. No tener más que los contactos estrictamente necesario para la buena marcha de su trabajo

Fuente: Evaluación Propia según Manual Moderno “Inventario de Personalidad para Vendedores” Centro de Psicología Aplicada. (2011)

- **Hoja de Respuestas:** Existe solo una plantilla de corrección para obtener las puntuaciones directas en todas las escalas básicas (1 a 9). Existe una plantilla transparente que se colocara sobre la hoja de respuestas de modo que coincida, y al lado derecho de la hoja irán anotándose los resultados de la puntuación.
- **Interpretación:** A la hora de juzgar los resultados del IPV, es aconsejable que el usuario comience la interpretación a partir de las dimensiones más generales (DGV, R y A) y proceder con las siguientes dimensiones.

D) TÉCNICAS DE SIMULACIÓN “ASSESSMENT CENTER”

- **Objetivo de las Pruebas**

Es un método de evaluación de competencias y comportamientos donde los participantes son observados y valorados mediante ejercicios de simulación o situaciones, con el fin de identificar las dimensiones de futuros supervisores. Tienen la particularidad, de al finalizar el proceso los candidatos reciben una retroalimentación por parte de los evaluadores que están constantemente durante la prueba observándolos.

▪ Campos de Medición

Lo que evalúa no son solamente rasgos de personalidad, sino el hecho de poseer las habilidades necesarias para lograr el éxito, dejando vislumbrar competencias que son difíciles de aprender si no se tienen. En el caso de los puestos directivos, se trata de una de las pruebas más fiables para acertar en la elección del profesional adecuado.

▪ Rol y Selección de evaluadores

Una característica de esta técnica de evaluación es su carácter consensual, cada uno de los evaluadores aporta a la evaluación sus observaciones, comentarios y recomendaciones del informe final. Es importante que se tenga en cuenta la objetividad, con un principio de igualdad en el trato y oportunidades para todos los participantes.

CUADRO N° 21

CUADRO DESCRIPTIVO TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL	LO QUE MIDE	DURACIÓN DEL TEST
ASSESSMENT CENTER	El objetivo de la técnica es la evaluación de características de tipo psicológico y profesional. Se emplea como técnicas específicas de desarrollo de personas de potencial directivo.	Estratégico, Táctico y Operativo.	Las diferentes pruebas miden: el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de persuasión, la creatividad, liderazgo y orientación a resultados.	30 a 50 min.

Fuente: Evaluación Propia

Ejemplo 1: “ROLE PLAYING” (JUEGO DE ROLES)

La prueba denominada por excelencia donde el ejercicio en grupo medirá la habilidad para planeación, organización, creatividad, análisis, trabajo en equipo, persuasión y comunicación, en una situación simulada de discusión grupal, esencialmente ficticia. La calificación se basa en la observación durante la ejecución de la prueba más no en los resultados.

- **Desarrollo de la Prueba:** Las dinámicas, parten de una reunión de grupo de entre cinco a seis personas, donde los candidatos forman parte de un equipo ficticio, en el cual tienen que decidir qué hacer ante una situación concreta, la idea básica es analizar el desempeño del individuo en la muestra.

Debe haber un mínimo de dos evaluadores. Donde se distinguen dos tipos de discusiones:

- Con roles asignados (asignar a cada candidato un papel que tiene que interpretar y defender dentro del grupo).
- Sin roles asignados (cada candidato asume un rol espontáneamente dentro del grupo).

GRÁFICO N° 13 DINÁMICA DE GRUPO

EL NAUFRAGIO

Se explica al grupo como van todos en un barco que sufre un accidente y se hunde; todos los pasajeros llegan a una isla completamente desierta donde no hay nada, ni fauna, ni flora ni forma alguna de subsistencia. Todos los que permanezcan en la isla morirán. Tan sólo hay un bote y los víveres necesarios para una persona. Se le pide al grupo decida que persona será la elegida para coger el bote y los víveres y tener la posibilidad de ser el único superviviente. Para ello cada miembro del grupo debe exponer los motivos (reales, no pueden ser inventados) por los que el resto debe votarle para abandonar la isla. Gana el miembro del grupo que más voto reciba.



Estas dinámicas ponen al descubierto gran cantidad de rasgos de la personalidad, es una manera de comprobar el comportamiento de un sujeto respecto a un grupo de trabajo. Generalmente, estas pruebas se utilizan como instrumentos de discriminación masiva, ya que pueden ser aplicadas a un grupo de personas con un bajo coste en cuanto a tiempo y recursos.

- **Interpretación de Resultados:** El fin de la dinámica es “llegar a un acuerdo en un tiempo limitado”, los evaluadores se dedican a observar la forma de actuar de cada uno de los candidatos, evaluando competencias como el trabajo en equipo, liderazgo, negociación, persuasión, iniciativa o la capacidad de comunicación. La calificación se basa en la observación durante la ejecución de la prueba más no en los resultados.

La evaluación de conductas estará a cargo del comité evaluador, los cuales participarán en la reunión en carácter de observadores, no participarán en el proceso ni emitirán opiniones anticipadas, debiendo limitarse solo a la observación y registrar las conductas que considere más sobresalientes, entre las cuales podemos mencionar.

- Reflexionar sobre el diálogo entre los participantes.
- Adaptabilidad e integración.
- Reconocer las personalidades de cada postulante.
- Empatía y consideración del punto de vista del otro.
- Ver la reacción (real, no pensada) que tenemos frente a una situación crítica.
- Discutir las fallas de la organización y mejoras.

ETAPA 4: Verificación de Referencias Laborales y Antecedentes

El proceso de investigación laboral es creado con el fin de proporcionar a la empresa datos precisos acerca de la trayectoria laboral de los candidatos a ser considerados,



comprobando la conducta, el motivo de su salida y de esto podemos analizar y determinar si el candidato es recomendable o no, para laborar dentro la empresa.

Se sugiere que la investigación de referencias se realice a través del medio telefónico, contactando a la persona indicada por el candidato en la solicitud de empleo, empleando las siguientes preguntas:

CUADRO N° 22
CUADRO DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS

		<h2>INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS</h2>
Nombre del Postulante:	<input type="text"/>	
Cargo:	<input type="text"/>	
Fecha	<input type="text"/>	
<p>La persona que solicita la información sobre referencias del candidato debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con la llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.</p>		
1.	¿Cuál era la función principal en el puesto que desempeñaba (nombre del candidato)?	
<input type="text"/>		
2.	¿Cómo calificaría su trabajo de 1 a 10 puntos, siendo 5 punto como regular y 10 excelente?	
<input type="text"/>		
3.	¿Cómo calificaría su desempeño laboral, era una persona responsable y puntual?	
<input type="text"/>		
4.	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación (nombre del candidato) con su empresa?	
<input type="text"/>		
5.	¿Si se presentara en futuro la oportunidad de volver a trabajar con esta persona lo haría?	
<input type="text"/>		

Fuente: Evaluación Propia



Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante dentro del campo de trabajo, la confirmación de las referencias son muy importantes ya que proporcionan una idea general de como trabajara el candidato dentro de la empresa, tomando en cuenta como se desenvolvió en su antiguo empleo. Toda la información recabada es complementaria para tomar una decisión más objetiva.

ETAPA 5: Informe de Resultados Finales


Una vez aplicadas todas las técnicas que integran el plan de selección de personal, se realiza el debido análisis de los resultados que arrojan las técnicas aplicadas con el fin de tomar una decisión objetiva, con mayor grado de certidumbre concerniente al candidato seleccionado es la persona idónea para ocupar el puesto vacante dentro de la empresa. (gráfico N° 24)

El informe se deberá detallar las calificaciones obtenidas por los postulantes, con sus respectivas puntuaciones en cada una de las pruebas aquellos que hayan superado las pruebas de selección, las mayores puntuaciones se denotan como las personas que tendrán de hecho un desempeño satisfactorio.

➤ Informe de Sugerencia de Terna

El informe deberá incluir: datos generales del candidato, puesto al que aplica, aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e incorporar las entrevistas realizadas al candidato. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados de las pruebas para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

CUADRO N° 23
CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACIÓN FINAL DE LOS
POSTULANTES

		CUADRO COMPARATIVO DE POSTULANTES (MÉTODO DE PONDERACIÓN)							TOTAL PONDERACION		
		N°	NOMBRE COMPLETO	Hora Citada	Valoración de Datos		Valoración de la Pretensión Salarial	Valoración de la Entrevista		Pruebas de Evaluación	
Curriculum Vitae	Formulario de Postulación				Según solicitud de empleo	Formulario Evaluación de Entrevista	Prueba de Conocimiento Técnico	Prueba de Inteligencia	Prueba de Personalidad	Assesment Center	Puntuación Final
			5 pts	5 pts	5 pts	15 pts	20 pts	15 pts	15 pts	20 pts	100 pts
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											

Nota: En las pruebas de evaluación, los porcentajes varían según el tipo de cargo y por la ejecución de pruebas.

ELABORACIÓN PROPIA: En base a: Manuel Olleros “Proceso de captación y selección de personal”.



6.6. RECOMENDACIONES

- Se propone al Área de Recursos Humanos de la empresa CEI SRL., implantar este plan de reclutamiento y selección de personal y encontrar a las personas adecuadas e idóneas que tengan las habilidades y conocimientos que los diversos puestos necesitan, este plan será de gran apoyo para mejorar algunas falencias que va suscitando, mismos que evitarán en gran medida el riesgo de contratar a personal con antecedentes malos y que no reúna las características requeridas para el puesto vacante.
- Es necesario que el Área de Recursos Humanos trabaje bajo un diseño establecido de una descripción del perfil de puesto, acorde al cargo vacante para realizar una convocatoria optima, lo cual permitirá mejorar la estructura del proceso de reclutamiento y por ende el de selección de personal de nuevos miembros de acuerdo a los objetivos del área solicitante.
- Se recomienda aplicar el nuevo formato de convocatoria que vaya acorde al perfil del puesto, especificando sus generalidades que el postulante, deba cumplir como: experiencia en el campo laboral, curso de capacitación, título profesional, técnico medio, etc., acompañado del currículum vitae adjunto la documentación de sustento.
- Es importante acompañar a las entrevistas con pruebas psicométricas y técnicas de simulación. La aplicación de pruebas nos dará ideas más claras para predecir el comportamiento. Para asegurarse de tener al mejor personal es importante evaluar todos sus aspectos y considerar no sólo la situación pasada y actual, sino la posibilidad de crecimiento y el potencial que presenta. Es importante comprender que el candidato que entra no sólo va a suplir una necesidad actual sino que tiene que cumplir con las necesidades futuras de la empresa.
- Los resultados que arrojan las pruebas nos permiten conocer los potenciales de los candidatos, pudiendo reducir las brechas entre el perfil ideal y el perfil



actual. Así no sólo se considera la experiencia actual, sino también su capacidad de aprendizaje y de desarrollar nuevas competencias.

- El área de Recursos Humanos al momento de incorporar nuevos funcionarios deberá entregar información y capacitación a los trabajadores sobre la Misión, Visión y Objetivos de la empresa. Así también crear una cultura laboral de conciencia en todo el personal de CEI SRL., sobre la integración, comunicación, el cumplimiento de los objetivos y generar compromiso laboral y compromiso organizacional con la entidad.
- Se concluye que la propuesta planteada coadyuvará a mejorar el reclutamiento y selección de personal para las nuevas áreas vacantes, tanto docentes y administrativo de CEI SRL., es por eso que implantar un plan de Reclutamiento y Selección de Personal, representa una instrumento básico dentro de la empresa, pues realizado de manera específica, se podrá contar con un personal idóneo para llenar las necesidades de la empresa, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y desarrollo tanto personal como beneficios para la empresa en el cual se desenvuelven.

BIBLIOGRAFIA

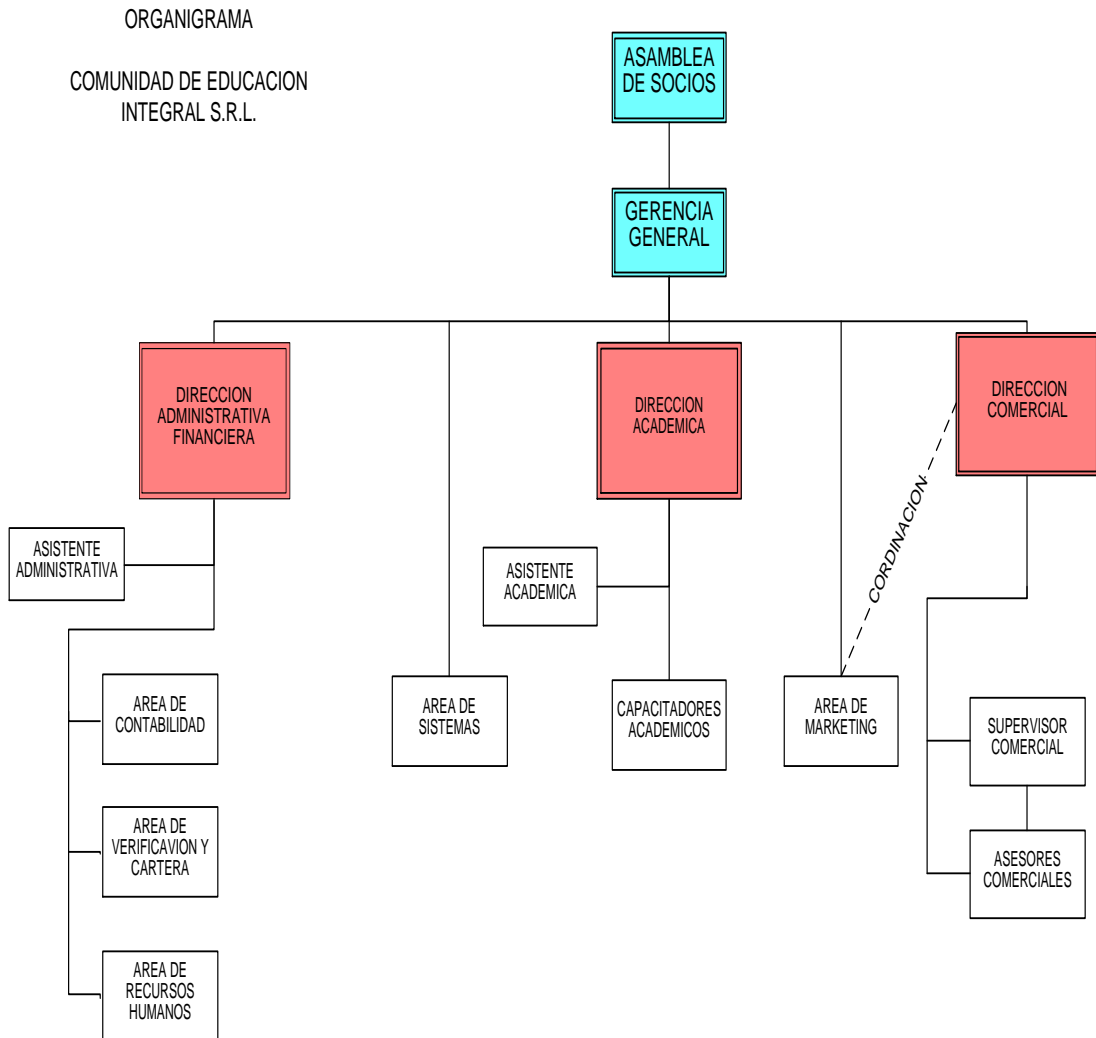
- Chiavenato Idalberto. (1998). Administración de recursos humanos. México. Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.
- Chiavenato Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos-El capital humano en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.
- Dávalos Nelson. (2004). Gestión por competencias. Barcelona España. Editorial Paraninfo.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Editorial Pearson Educación.
- Gonzales Felicia. (2007). Instrumentos de Evaluación Psicológica. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Hellriegel, D y Wslocum (1998). Administración. México: Editorial International Thomson Editores.
- Koontz H. y Weihrich H. (1994). Administración. Una perspectiva global. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Olleros M. (2001). El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Werther, W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw-Hill /Interamericana, S.A.
- Manual IPV(2011). Inventario de Personalidad para Vendedores, Centro de Psicología Aplicada. Adaptación española. Editorial Mc Graw-Hill /TEA Ediciones, S.A.

WEBGRAFIA

- <http://recursos.pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html>. (Consultado el 2 de abril del 2015).
- Inventario de personalidad para vendedores (IPV) (2011). Manual moderno. Publicaciones de psicología aplicada. Madrid:Ediciones TEA, SA. (Consultado el 25 de mayo del 2015).
- Test de Atención. Wikipedia, en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Test_de_atenci](https://es.wikipedia.org/wiki/Test_de_atenci%C3%B3n)C3%B3n. (Consultado el 17 de octubre del 2015).

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CEI SRL.

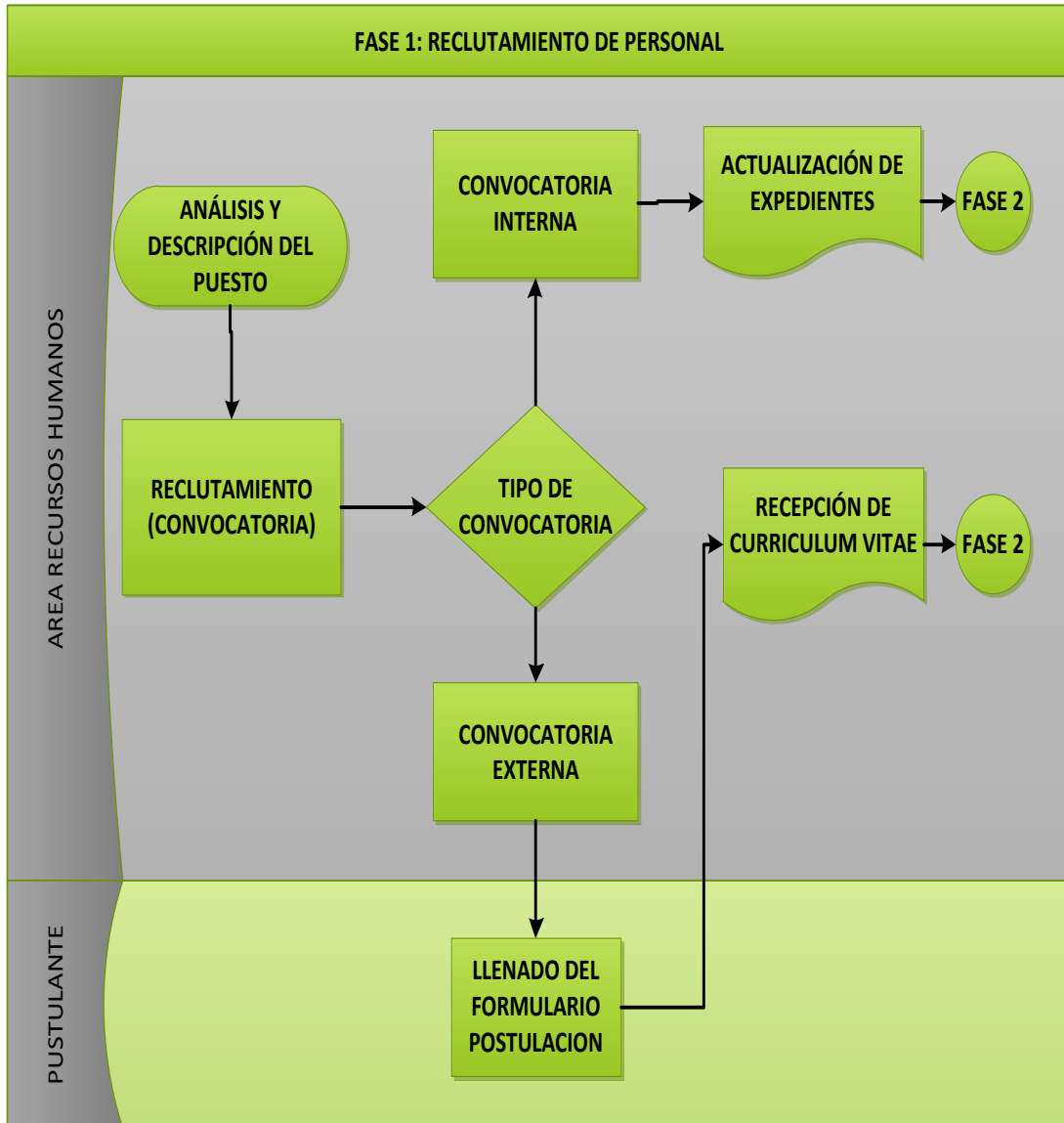


ANEXO N° 2**LISTA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CEI SRL.**

DPTO / AREA	CARGO	PUESTOS
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Director Administrativo Financiero	1
	Responsable de Contabilidad	1
	Responsable de Recursos Humanos	1
	Jefe de Cartera y Verificación	1
	Supervisor de Verificación y Cobranzas	1
	Ejecutivo de Verificación y Cobranzas	2
	Asistente Administrativa	1
DEPARTAMENTO COMERCIAL	Director Comercial Departamental	1
	Director de Área Comercial	2
	Sub-Director Comercial	2
	Supervisor Comercial	1
	Asesor Comercial	5
	Responsable de Marketing	1
DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Director Académico	1
	Subdirector Académico Ingles	1
	Capacitadores Académico	5
	Asistente Académica	1
ÁREA DE SISTEMAS	Jefe de Sistemas	1
	Auxiliar de Sistemas	1
TOTAL PERSONAL		30

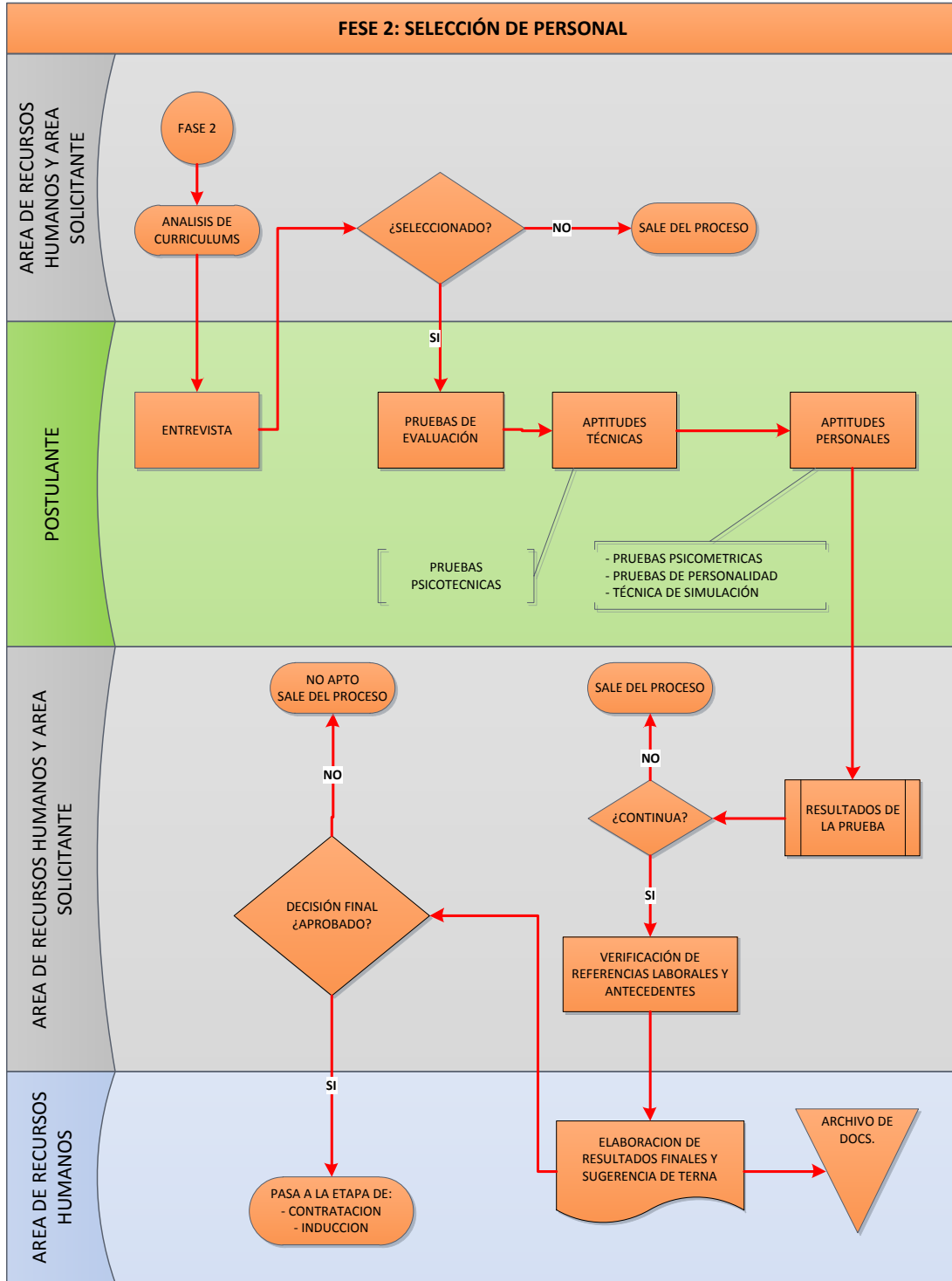
ANEXO N° 3

FLUJOGRAMA DEL PLAN DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CEI SRL.



ANEXO N° 4

FLUJOGRAMA DEL PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CEI SRL.



ANEXO N° 5

**CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN
ENCUESTA - EMPRESA CEI SRL.**

Por favor, lea cuidadosamente la encuesta y luego señale con una “x” la respuesta que usted crea conveniente, solo puede llenar una casilla por cada pregunta.

1. ¿Conoce usted la Visión de la empresa CEI SRL.?

Si No

Escríbala:

2. ¿Conoce la Misión de la empresa CEI SRL.?

Si No

Escríbala:

3. ¿Conoce el objetivo principal de la empresa CEI SRL.?

Si No

Escríbala:.....

4. ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?

Si No

Mencione dos objetivos: 1).....

2).....

5. ¿Completo usted algún formulario de solicitud de empleo en la primera entrevista de trabajo en CEI SRL.?

Si No

6. Cual fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando ingresó a CEI SRL.:

EXTERNA	
Publicación (prensa)	<input type="checkbox"/>
Contacto con universidades o instituciones	<input type="checkbox"/>
Recomendación de un empleado	<input type="checkbox"/>
Publicación por Internet	<input type="checkbox"/>
Bolsa de empleo	<input type="checkbox"/>
Otros.....	<input type="checkbox"/>

INTERNA	
Ascenso	<input type="checkbox"/>
Referencias y recomendación de los empleados.	<input type="checkbox"/>
Los concursos	<input type="checkbox"/>
Resultados de las evaluaciones de desempeño	<input type="checkbox"/>
Otros.....	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué documentos le exigieron al presentarse a la entrevista preliminar?

Currículo Vitae Referencias de trabajo

Título universitario	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores	<input type="checkbox"/>
Respaldos de cursos realizados	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección rindió para ingresar a la empresa CEI SRL.?

Prueba de aptitud y conocimiento	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Test de personalidad	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Prueba de simulación	<input type="checkbox"/>	Otros.....	<input type="checkbox"/>
Entrevista	<input type="checkbox"/>		

9. Según su punto de vista ¿cuál es la fuente de reclutamiento más óptima?

Interna	<input type="checkbox"/>	Externa	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------

10. ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal con el que cuenta la empresa CEI SRL., es adecuado?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

11. ¿Considera necesario que la empresa CEI SRL. cuente con un plan de reclutamiento y selección de personal?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

12. ¿Cuál de los factores siguientes, cree usted que influye negativamente en el servicio de calidad de la empresa CEI SRL.?

El permanente rotación de personal	<input type="checkbox"/>	Ausencia de calidad humana	<input type="checkbox"/>
Falta de capacitación del personal	<input type="checkbox"/>	Falta de procesos y procedimientos	<input type="checkbox"/>
Falta de inducción	<input type="checkbox"/>		

13. ¿Tiene claro las funciones del puesto que ocupa actualmente?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

14. ¿Está de acuerdo con desarrollar pruebas de conocimientos técnicos y pruebas de personalidad, acorde al cargo?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

15. Elija cuatro aptitudes y cuatro actitudes que debe poseer un candidato para ocupar un puesto vacante que se presente dentro de la empresa CEI SRL. (en relación a su área o puesto de trabajo)

APTITUDES DE:	
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del puesto	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
Calidad de Trabajo	<input type="checkbox"/>

ACTITUDES DE:	
Colaboración	<input type="checkbox"/>
Imparcialidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>

Iniciativa y creatividad	
Capacidad de interrelacionarse	
Liderazgo	
Planificación y Organización	
Pro actividad	
Capacidad numérica	
Compromiso	
Otros.....	

Confiabilidad y Amabilidad	
Dinamismo	
Espíritu de Servicio	
Empatía	
Trabajo en Equipo	
Comunicación	
Seguro de sí mismo	
Otros.....	


16. ¿Cuál de las siguientes pruebas considera importante para la selección de personal?

Prueba de aptitud y conocimiento	<input type="checkbox"/>
Test de personalidad	<input type="checkbox"/>
Prueba de simulación	<input type="checkbox"/>
Entrevista	<input type="checkbox"/>

Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>
Otros.....	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 6


RELEVAMIENTO DEL PERFIL DE PUESTO “JEFE DE RECURSOS HUMANOS”

 FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO		
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Denominación del Cargo:	Jefe de Recursos Humanos	
Area:	Departamento de Administración	
Nivel Funcional:	Táctico	
Inmediato Superior:	Gerencia General	
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Atraer, retener, optimizar y desarrollar los recursos humanos de la empresa a través del sistema de gestión del capital humano		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
1. Revisión y aprobación de contratos laborales y de servicios del personal.		
2. Supervisión en la elaboración de planillas y boletas de pago.		
3. Dar cumplimiento a las normativas y políticas de la empresa.		
4. Conciliar programas de contrataciones, remuneraciones y capacitación del personal con Gerencia General.		
IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
El nivel de logro es de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo (marque los que crea indispensables y nivel de importancia, 1 = Indistinto, 2 = Importante, 3 = Muy Importante)		
TIPOS DE REQUERIMIENTOS	COMPETENCIAS	Nivel de Dominio
Profesionales	Título profesional en Administración de Empresas	2
Técnicos	Análisis Numérico	2
	Conocimientos de la Gestión del Capital Humano	3

De Gestión	Creatividad	2
	Liderazgo	3
	Trabajo en Equipo	2
	Planificación y Organización	2
	Análisis de problemas	2
	Pro actividad	2
	Iniciativa	3
	Orientación al cliente	2
Interpersonales	Escucha	2
	Espíritu comercial	2
	Sociabilidad	
	Capacidad de Comunicación	3
	Comunicación Verbal y no Verbal Persuasión	3
	Compromiso Organizacional	3
Personales	Inteligencia emocional	2
	Integridad	3
	Tenacidad	2
	Auto control	3
	Capacidad Motivacional	2
V. NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA		
Licenciatura	X	Egresado
Técnico Superior		Bachillerato
Otros		
VI. EXPERIENCIA LABORAL GENERAL		
Años de experiencia en cargos similares		1 año

ANEXO N° 7

RELEVAMIENTO DEL PERFIL DE PUESTO “CAPACITADOR ACADEMICO”

 FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO		
I. DATOS DE IDENTIFICACION		
Denominación del Cargo:	Capacitador Académico - Matemáticas	
Area:	Departamento Académico	
Nivel Funcional:	Operativo	
Inmediato Superior:	Dirección Académica	
II. OBJETIVO DEL PUESTO		
Proporcionar, aplicar, facilitar y participar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes respecto a los programas educativos de la empresa.		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
1. Realizar actividades de enseñanza de acuerdo con los programas educativos.		
2. Diseñar, elaborar y evaluar material didáctico.		
3. Participar en el diseño, revisión, modificación y evaluación de programas educativos.		
4. Realizar actividades de generación, aplicación y transferencia del conocimiento.		
5. Participación activa en comisiones y grupos de trabajo.		
IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
El nivel de logro es de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo (marque los que crea indispensables y nivel de importancia, 1 = Indistinto, 2 = Importante, 3 = Muy Importante)		
TIPOS DE REQUERIMIENTOS	COMPETENCIAS	Nivel de Dominio
Profesionales	Titulo profesional en Matemática, Ingeniería.	2
Tecnicos	Conocimiento de la Asignatura	3
	Conocimiento y uso de aspectos pedagógicos y comunicacionales	2
De Gestión	Elaboración de material didáctico	2
	Manejo de grupos	3
	Trabajo en Equipo	2
	Planificación y Organización	2

	Pro actividad	3
	Iniciativa	2
	Orientacion al cliente	3
Interpersonales	Compromiso Organizacional	2
	Adaptabilidad	2
	Sociabilidad	3
	Capacidad de Comunicación	3
Personales	Responsabilidad	2
	Empatía	2
	Ética	2
	Integridad Profesional	3
	Capacidad Motivacional	2
V. NIVEL DE EDUCACION REQUERIDA		
Licenciatura	X	Egresado
Técnico Superior		Bachillerato
Otros		
VI. EXPERIENCIA LABORAL GENERAL		
Años de experiencia en cargos similares		1 año

ANEXO N° 9

OBJETIVO DE LAS PRUEBAS Y DIRIGIDO AL PERSONAL DE CEI SRL.

N°	TIPO DE TEST	OBJETIVO DEL TEST	NIVEL ORGANIZACIONAL	LO QUE MIDE	DURACION DE LA TEST	DIRIGIDO A CEI SRL.
1	PRUEBAS DE CONOCIMIENTO (APTITUDES)	Evalua las capacidades, conocimientos respecto al cargo vacante.	ESTRATEGICO, TACTICO Y OPERATIVO	El grado de conocimientos profesionales o técnicos, conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas del cargo.	30 min adelante	Gerente General, Director Administrativo, Director Académico, Directores y Sub Directores Comerciales, Jefe de Contabilidad, Jefe de Cartera, Supervisores, Capacitadores Académicos, Asesores Comerciales.
2	TEST DE ATENCION POR PUNTUACION (ATENCION Y RETENCION A DETALLES)	Los test de atención, concentración o retención, hacen referencia a la capacidad para estar atento y concentrado mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona.	OPERATIVO	a) Atención durante tareas cognitivas complejas. b) Puntuaciones donde el número de aciertos neto. c) Índice de control de la impulsividad. d) Relacionar el rendimiento con el estilo de respuesta. e) Grado de eficiencia.	8 a 10 min.	Asistente Administrativa, Asistente Académica, Auxiliar de Oficina
3	TEST DOMINO 48-D (RAZONAMIENTO)	Test gráfico, no verbal, de inteligencia, destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento a nuevos problemas. Proporcionando una estimación de la capacidad intelectual.	ESTRATEGICO, TACTICO Y OPERATIVO	Mide el factor G (capacidad de inteligencia general) aptitudes, reconocimiento de semejanzas y diferencias, noción de número y rapidez visual.	30 a 45 min.	Director Administrativo, Director Académico, Director Comercial, Jefe de Contabilidad, Jefe y Ejecutivo de Cartera, Supervisores, Asesores de Comerciales.

4	<p align="center">TEST MOSS (ADAPTABILIDAD SOCIAL - LIDERAZGO)</p>	<p>Prueba diseñada para determinar el nivel de adaptabilidad social y evalúa el grado en que una persona se comporta en situaciones que demandan supervisión y control del personal subordinado</p>	<p align="center">ESTRATEGICO Y TACTICO</p>	<p>1, Habilidad en supervisión, 2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas, 3. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales 4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales 5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.</p>	<p align="center">20 a 30 min.</p>	<p align="center">Gerente General, Director Administrativo, Director Académico, Directores y Sub Directores Comerciales, Jefe de Contabilidad, Jefe de Cartera, Supervisores, Asesores Comerciales y Capacitadores Académicos.</p>
5	<p align="center">(IPV) INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES</p>	<p>Test orientado a la evaluación de determinados rasgos de la personalidad, para identificar si el individuo posee las competencias básicas para la venta y en que grado, a través de ella se podrá identificar el mejor desempeño comercial.</p>	<p align="center">TACTICO Y OPERATIVO</p>	<p>Comprensión, adaptabilidad, control de si mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad, sociabilidad</p>	<p align="center">35 a 40 min.</p>	<p align="center">Gerentes, Subgerentes, Supervisores y Asesores del area Comercial, Asi mismo dirigido a toda el area de Verificación y Cartera,</p>
6	<p align="center">ASSESSMENT CENTER (LIDERAZGO)</p>	<p>Recoger la máxima información sobre las competencias que se están observando. Se emplea como técnicas específicas de desarrollo de personas con potencial de liderazgo.</p>	<p align="center">ESTRATEGICO, TACTICO Y OPERATIVO</p>	<p>Evaluar las competencias que se ponen de manifiesto cuando los candidatos interactúan, entre ellos: el trabajo en equipo, liderazgo, negociación, persuasión, iniciativa, la forma de relacionarse con los demás miembros del grupo y habilidades de comunicación.</p>	<p align="center">40 a 50 min.</p>	<p align="center">Gerente General, Director Administrativo, Director Académico, Directores y Sub Directores Comerciales, Jefe de Contabilidad, Jefe de Cartera, Supervisores, Capacitadores Académicos, Asesores Comerciales.</p>