

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADECUADO A  
LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A.**

**JULIANA MELISSA ALVAREZ  
JHON WILMER GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADECUADO A  
LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A.**

**JULIANA MELISSA ALVAREZ  
JHON WILMER GUERRERO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Dr. HUMBERTO PALACIOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de pasto, Abril de 2009**

## **RESUMEN**

A través de los años el concepto de recurso humano se basaba en la concepción del hombre como una parte “cambiable” en una maquina de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el termino Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que este es el principal capital, el cual posee habilidades y competencias que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual en la actualidad se utiliza el término Talento Humano.

El propósito de este trabajo es el de presentar un documento que respalde el proceso de selección de personal en el área de Talento Humano de TRANSIPIALES S.A., proponiendo una alternativa de dicho proceso, el cual se define como un medio para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, es decir escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Puesto que la información es fundamental en la elaboración del proceso de selección de personal, resulta necesario conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

## **ABSTRACT**

Over the years the concept of human resources was based on the conception of man as a "changeable" in a production machine, as opposed to an "essential" to the success of an organization. When using the term human resources is classified a person as an instrument, without consideration that this is the main capital, which has skills and competencies that give life, movement and action in any organization, so that currently uses the term human talent.

The purpose of this paper is to present a document that supports the process of recruitment in the area of human talent, offering an alternative to that process, which is defined as half to find the right person to fill the position right ie to choose between candidates recruited the most suitable for the positions in the company, trying to maintain or increase the efficiency and performance of staff.

The staff selection process as an activity for the management of human talent to become a major concern that needs to be taken within the business and political philosophy, the human should be established as one of the most important activity in all organization and make it a competitive advantage to the company, in this way the proper and efficient selection of who will play the position in the company is one of the pillars in the proper performance of the functions of any area within the organization and is essential in achieving maximum business productivity.

Thus, choosing the appropriate selection process is a fundamental task to be carried out by the administration, this process must include psychometric tests (test of intelligence, aptitude, and personality), knowledge, specific and group requirements according to business oriented the tying of partners to bring more profile to the position required. Equally important, the interview is an essential process that also helps in the selection process of qualified personnel from the company.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	12
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
1.1 MISIÓN .....	13
1.2 VISIÓN.....	13
1.3 RESEÑA HISTORICA.....	13
1.3.1 Mercado de la empresa .....	14
1.3.2 Negocio de la empresa .....	14
1.4 SERVICIOS QUE PRESTA TRANSIPIALES S.A. ....	15
1.4.1 Instalaciones .....	15
1.4.2 Servicio de lujo.....	15
1.4.3 Encomiendas .....	16
1.5 ÁREAS FUNCIONALES .....	16
1.5.1 Área administrativa: .....	17
1.5.2 Área operativa:.....	17
2. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	18
2.1 MISIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	18
2.2 VISIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	18
2.3 OBJETIVOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	18
2.4 VALORES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	18
2.5 PRINCIPIOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	19
2.6 POLÍTICA DE CALIDAD DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	20
2.6.1 Convicciones:.....	20
2.6.2 Responsabilidades:.....	20
2.7 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	20
2.8 RESPONSABILIDADES .....	21

2.8.1 Responsabilidades jefe de talento humano .....	21
2.8.2 Responsabilidades jefes de área: .....	21
2.9 ORGANIGRAMA.....	22
3. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE MANEJO DE PERSONAL EN TRANSPIALES S.A. ....	23
3.1. DEBILIDADES .....	23
3.2 OPORTUNIDADES.....	24
3.3 FORTALEZAS .....	24
3.4 AMENAZAS .....	25
3.5 CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	25
4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADECUADO.....	26
4.1 PASO 1: OBJETIVO .....	26
4.2 PASO 2: ALCANCE .....	26
4.3 PASO 3: DEFINICIONES.....	26
4.3.1 Descripción del cargo .....	26
4.3.2 Análisis del cargo.....	26
4.3.3 Reclutamiento de personas .....	26
4.3.4 Pruebas.....	26
4.3.5 Pruebas de inteligencia.....	26
4.3.6 Pruebas de personalidad .....	27
4.3.7 Pruebas de preferencias motivacionales. ....	27
4.3.8 Pruebas de aptitud.....	27
4.4 PASO 4: GENERALIDADES.....	27
4.5 PASO 5: CONTENIDO .....	27
4.5.1 Solicitud de personal:.....	27
4.5.2 Reclutamiento .....	28
4.5.2.1 Reclutamiento Interno.....	28
4.5.2.2 Reclutamiento Externo.....	28
4.5.2.3 Reclutamiento de aprendices.....	29
4.5.3 Preselección de Candidatos: .....	29

4.5.4 Escogencia, aplicación y calificación de pruebas psicométrías: .....	29
4.5.5 Verificación de referencias.....	30
4.5.6 Entrevistas: .....	30
4.5.7 Informe de valoración de competencias .....	30
4.5.8 Selección de personal:.....	30
4.5.9 Registro y archivos de documentos: .....	31
4.6 PASO 6: REGISTROS .....	31
4.7 PASO 7: DOCUMENTACIÓN RELACIONADA .....	31
4.8 PASO 8: ANEXOS .....	32
5. VINCULACIÓN DEL NUEVO TRABAJADOR.....	33
5.1 PRESENTACIÓN DE OFERTAS Y COMUNICACIÓN DE RECHAZOS .....	33
5.2 EXAMEN MÉDICO .....	34
5.3 RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN .....	35
6. COSTOS IMPLEMENTACIÓN PROCESO DE SELECCIÓN ADECUADO PARA TRANSIPIALES S.A. ....	36
7. CONCLUSIONES .....	38
8. RECOMENDACIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXOS.....	41

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Costo de selección de personal para TRANSIPIALES S.A. Base de cálculo: 5 seleccionados .....	37
Cuadro 2. Costo de incorporación de personal para TRANSIPIALES S.A. Base de cálculo: 5 nuevos empleados.....	37
Cuadro 3. Resumen de costos para la implementación del proceso de selección de personal para TRANSIPIALES S.A.....	37

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. PRUEBAS DE ACUERDO A LOS CARGOS .....	42
ANEXO B. PERFIL DEL CARGO .....	55
ANEXO C. MODELO DE NOTIFICACIÓN DE RECHAZO A LOS SOLICITANTES NO SELECCIONADOS.....	58
ANEXO D. SOLICITUD DE EMPLEO.....	59
ANEXO E. TÉCNICAS DE SELECCIÓN PARA MEDIR DESTREZAS, CONOCIMIENTOS O HABILIDADES DE LOS SOLICITANTES .....	61
ANEXO F. FR-TH-001-01 “VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES” ...	62
ANEXO G. FR-TH-001-02 “FORMATO ENTREVISTA PSICOLÓGICA” .....	63
ANEXO H. INFORME DE ENTREVISTA .....	69
ANEXO I. FORMATO VALORACION DE COMPETENCIAS.....	70

## INTRODUCCIÓN

El área de Talento Humano en TRANSIPIALES S.A. es fundamental, por lo tanto si está bien establecida será el punto de partida para el desarrollo y crecimiento de todo el personal y la empresa.

El proceso de selección de personal como una actividad de la gestión de talento humano debe convertirse en una de las principales preocupaciones que debe asumirse dentro de la filosofía y política empresarial, ya que el talento humano debe constituirse como uno de los activos mas importante en toda organización y hacer de éste la ventaja competitiva de la empresa; de esta manera la selección adecuada y eficiente de quien va a desempeñar el cargo en la empresa es uno de los pilares fundamentales en el adecuado desempeño de las funciones de cualquier área dentro de la organización y es esencial en el alcance de la máxima productividad empresarial.

Así pues, escoger el proceso de selección adecuado es una tarea fundamental a desarrollar por la administración. Dicho proceso debe incluir las pruebas de selección, como: psicotécnicas (test de inteligencia, de aptitud, de personalidad), de conocimiento, específicas y grupales acordes a los requerimientos empresariales orientándose a la vinculación de los colaboradores que ajusten mas su perfil al del cargo requerido. De igual importancia la entrevista es un proceso esencial que también contribuye en el proceso de selección de personal idóneo para TRANSIPIALES S.A.

La selección de personal tiene gran importancia para determinar las necesidades actuales y perspectivas de fuerza de trabajo a partir del análisis que se desarrollo a través de la DOFA del Área de Talento Humano a fin de trabajar a partir de una concepción organizada y práctica para la vinculación del personal idóneo y la creación de la reserva laboral.

## 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente. Este estudio

### 1.1 MISIÓN

Trabajar con espíritu de servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios, generando desarrollo y bienestar para la comunidad.

### 1.2 VISIÓN

Ser líderes en la prestación del servicio público de transporte de pasajeros, carga y encomiendas en el sur-occidente colombiano con proyección nacional.

### 1.3 RESEÑA HISTORICA

El 11 de junio de 1959 se funda a transportadores de Ipiales como sociedad limitada y se protocoliza mediante la escritura pública número 404 corridas en la notaria primera de Ipiales, ciudad en donde se fija inicialmente su domicilio principal.

En el año 1972, se transforma en sociedad anónima, como consta en la escritura publica numero 3470 del 5 de diciembre inscrita en la notaria segunda de pasto.

En su larga trayectoria cercana a los 50 años de existencia, la empresa ha sido protagonista principal del desarrollo regional, y la primera en incursionar con el servicio de transporte en las regiones más apartadas de los departamentos de Nariño y putumayo.

La Costa nariñense, Tumaco, barbacoas, comenzaron su integración al departamento con transportadores de Ipiales s.a. al igual que lo hicieron otras poblaciones del territorio sureño, como la Unión, san pablo, Génova, Belén, san José, linares, berruecos, Samaniego, Sotomayor, la llanada, el tablón, el tambo, Sandoná, y anchura, entre otros. El departamento del putumayo merece mención aparte, pues transipiales la primera empresa empeñada en sacar del anonimato total a esa olvidada región del territorio patrio; hoy se prestan servicios a todo el departamento y se une al putumayo con Nariño, cauca, valle, Huila, Tolima y

Cundinamarca. En la actualidad se cubren 54 rutas distribuidas en los departamentos mencionados, servidas a través de los niveles de servicio vigentes.

El servicio de carga y encomiendas, se estableció de manera oficial en 1993, cuando obtuvo licencia de funcionamiento para operar, con radio de acción nacional. Sin embargo vale recordar que fue el espíritu de servicio del personal operativo el que origino esta modalidad, puesto que comenzó a transportar paquetes por encargo, en las diferentes rutas que se prestaba el servicio de pasajeros.

A través de la modalidad de carga se opera una importantísima red de servicios a la comunidad nariñense con proyección en todo el territorio nacional.

La empresa ha evolucionado en todo sentido. De una reducida planta de personal con la que inicio labores en 1959 hoy se ubica como la cuarta generadora de empleo en Nariño, con 135 trabajadores en la administración 260 en operativa y más de 1000 trabajos indirectos con los cuales fortalecemos el sustento de un número mayor de familias colombianas.

La administración aplica todas las estrategias necesarias para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad adscrita a través de incentivos laborales, económicos, capacitaciones, salud, recreación y deporte.

La empresa cuenta con un parque automotor distribuido en diferentes servicios, lo cual le permite ofrecer al usuario varias alternativas para sus viajes.

TRANSIPIALES S.A. fue la pionera en el departamento de Nariño en la prestación de nivel de lujo “cinco estrellas”, servicio que proyectó a la empresa y marcó la pauta para que otras empresas transportadoras lo tomaran como punto de referencia.

En el año 2005, inicio una ardua labor de renovación del parque automotor, tarea sumada a la implementación de mas sistemas de comunicación y proyección empresarial, lanzo al mercado el servicio preferencial con lo ultimo en equipos automotores en Colombia.

**1.3.1 Mercado de la empresa.** El mercado de **TRANSIPIALES S.A.** Son las personas que por diferentes motivos requieren viajar frecuentemente o en ocasiones, y las personas u empresas que necesitan enviar encomiendas a los diferentes puntos del país.

**1.3.2 Negocio de la empresa.** Transportadores de Ipiiales S.A., es una compañía que cuenta con una trayectoria de más de 47 años en el mercado nacional en la prestación de servicios de Transporte de pasajeros, carga y encomiendas, su

domicilio principal es la ciudad de Pasto, lugar desde donde se coordina toda la operación hacia diferentes destinos del País.

TRANSIPIALES S.A., como ha sido popularmente conocida es la principal protagonista del desarrollo regional, y la primera en incursionar con el servicio de Transporte en las regiones más apartadas de los Departamentos de Nariño, y Putumayo

#### **1.4 SERVICIOS QUE PRESTA TRANSIPIALES S.A.**

**1.4.1 Instalaciones.** La empresa cuenta con una infraestructura adecuada no solamente a nivel de equipo automotor sino también de instalaciones, para la oportuna atención de los usuarios, donde las distintas taquillas o puntos de venta de servicios se encuentran sistematizados.

Transipiales S.A. cuenta actualmente con dos modalidades de servicio:

- Pasajeros.
- Encomiendas.

La empresa presta sus servicios de transporte de pasajeros hacia un número importante de municipios de Nariño.

En poblaciones al norte del departamento como: Buesaco, La Unión, La Cruz, San Pablo, Génova, Taminango, Berruecos, Tablón de Gómez.

Hacia el occidente: Sandoná, Ancuya, Linares, Túquerres, Samaniego, Sotomayor.

Hacia el sur: Gualmatán, Cumbra, entre otras de igual importancia. Rutas a ciudades como Barbacoas, y en los corredores Ipiales-Cali, Cali-Tumaco, Pasto-Mocoa-Bogotá.

Todos atendidos por buses y busetas de lujo (Dorado, Dorado Preferencial, cinco Estrellas).

**1.4.2 Servicio de lujo.** Como novedad Transipiales presenta a sus clientes y a la comunidad el nuevo servicio de lujo denominado "Dorado Preferencial", buscando romper los esquemas que tradicionalmente existen en el medio; los nuevos vehículos último modelo de la mundialmente reconocida marca Mercedes Benz acompañados de carrocerías de las fábricas JGB y Marco Polo, incorporan características que permiten ofrecer un servicio exclusivo y cómodo al contar con moderna tecnología y accesorios como: silliteria importada con descansa piernas,

carrocería presurizada, suspensión de aire, baño, aire acondicionado, tres televisores, DVD y sonido.

Las bondades de éste transporte que comenzó a mediados del presente año empieza a ser reconocido en el medio, busca acreditar esta nueva modalidad ofreciendo seriedad y cumplimiento; especialmente porque se trata de un servicio directo. Además los buses vienen homologados con una capacidad de 48 pasajeros y se ha decidido acondicionarlos solamente entre 30 y 36 puestos para mayor comodidad.

**1.4.3 Encomiendas.** El espíritu de servicio del personal operativo que originó esta modalidad, permanece vigente, Transipiales ofrece el servicio de mensajería hacia las diferentes rutas en las que se presta el servicio de transporte de pasajeros.

La modalidad de Carga opera una importantísima red de servicios a la comunidad nariñense con proyección en todo el territorio Nacional.

En la actualidad, el servicio de carga ha sido sometido a un riguroso examen, con la participación de Agentes, Auxiliares, Jefes de área y Organismos de control a fin de modernizar los procesos, los sistemas, las comunicaciones y en general todo el servicio para brindar la mejor garantía de cumplimiento, seguridad y manejo en el transporte de carga. Transipiales S.A. cuenta con un parque automotor constituido por Furgones con capacidad de 4,5 hasta 8 Toneladas y cuyas especificaciones técnicas para el transporte y el adecuado mantenimiento de los mismos permanece en continua revisión. Además, ante requerimientos del cliente podemos movilizar carga en vehículos de 18 y 35 toneladas.

## **1.5 ÁREAS FUNCIONALES**

- ✓ ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS que esta integrada por 16 Personas
- ✓ JUNTA DIRECTIVA la cual es conformada por 6 personas y de la cual depende directamente el Revisor Fiscal y a su vez un Auxiliar.
- ✓ GERENTE y su Asistente de Gerencia

### **1.5.1 Área administrativa:**

	No de Colaboradores
Jefe Contabilidad	7
Jefe Tesorería	3
Jefe Auditoría	2
Jefe Sistemas	2
Jefe Jurídica	6
Jefe Talento Humano	11

### **1.5.2 Área operativa:**

	No de Colaboradores
Jefe Operativo	345
Jefe Técnica	1
Rodamiento	9
Taquilleros	28
Agentes Comerciales	25
Agentes Laborales	5
Serví centro	10
Encomiendas	18

## **2. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

De acuerdo a los estudios realizados en TRANSIPIALES S.A. es conveniente una planeación estratégica enfocada en el área de Talento Humano para la cual hemos desarrollado las siguientes sugerencias:

### **2.1 MISIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

Prestar el mejor servicio de atención a nuestros colaboradores, clientes internos y externos, dando cumplimiento a las normas que rigen nuestra empresa, con el personal idóneo y vínculos de colaboración, solidaridad, compromiso, trabajo en equipo y efectividad, contribuyendo al bienestar y progreso de todo nuestro Talento Humano.

### **2.2 VISIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

En el Área de Talento Humano de TRANSIPIALES S.A. nos proyectamos a mediano plazo como el mejor equipo humano y profesional comprometido, próspero en resultados, y con la mejor estructura dirigido al servicio de los demás.

### **2.3 OBJETIVOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

- ✓ Lograr que el Talento Humano de la empresa actúe bajo valores éticos basados en la efectividad y lo transmitan a sus clientes.
- ✓ Brindar un Servicio adecuado a todos los colaboradores
- ✓ Preservar el bienestar de los colaboradores
- ✓ Hacer cumplir los derechos y deberes de todos los colaboradores
- ✓ Controlar todas las actividades desarrolladas por los colaboradores.

### **2.4 VALORES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

La Formación del Talento Humano incorpora políticas y objetivos orientados a controlar la organización con respecto a la calidad. No sólo se contempla garantizar la conformidad del servicio con los requisitos aplicables, sino también lograr la satisfacción del cliente.

Por tal motivo se plantea los siguientes valores corporativos que fueron el resultado de la clasificación realizada por todos los miembros que conforman TRANSIPIALES S.A.

- ✓ Compromiso: Sentir y vivir como propio todo lo que afecta la empresa.
- ✓ Equidad: Actuar justamente sin parcialidad ni favoritismo.
- ✓ Honestidad: Obrar de acuerdo con principios y valores, lo cual se expresa en una actuación éticamente integra.
- ✓ Servicio: Trabajar con disponibilidad y dignidad en el cumplimiento de las obligaciones y actuaciones propias de nuestra tarea.
- ✓ Aprendizaje: Inculcar en todo el Talento humano la cualidad de crecer como seres humanos. Aprende el que es consciente de sí mismo y entiende que se necesita de los demás para mejorar.
- ✓ Dedicación al cliente: Las acciones de toda la organización están enfocadas en sobrepasar las expectativas y necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos.
- ✓ Compromiso con la Excelencia: Nuestros esfuerzos están encaminados a lograr altos estándares de desempeño, a través del aprendizaje continuo, comunicación integral, vocación de servicio, e innovación.
- ✓ Trabajo en equipo: creemos en combinar esfuerzos y talentos para trabajar con confianza, energía y entusiasmo.
- ✓ Humildad: Nosotros asumimos la responsabilidad ante nuestras faltas con respeto, sensibilidad, empatía y valorando nuestras diferencias.

## **2.5 PRINCIPIOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

- ✓ Calidad de los servicios
- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Autocontrol y Autonomía
- ✓ Eficiencia en el manejo de los recursos.
- ✓ Trabajo en equipo / Talento Humano

- ✓ Efectividad en las acciones

## **2.6 POLÍTICA DE CALIDAD DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

En el Área de Talento Humano nos hemos comprometido al desarrollo potencial de nuestros colaboradores y del aprovechamiento de los recursos disponibles, enfocados siempre en nuestros valores y ética, a través del cumplimiento de nuestra MISIÓN Y VISIÓN.

Nuestro futuro depende de la total satisfacción de nuestros colaboradores y clientes, dando cumplimiento a nuestros compromisos a incrementar sus expectativas en todos los aspectos relacionados con nuestro negocio. El éxito de esta política depende de las convicciones de cada uno de nuestros colaboradores.

### **2.6.1 Convicciones:**

- ✓ Cada uno de nuestros colaboradores es clave y contribuye significativamente al mejoramiento continuo de nuestro sistema.
- ✓ El éxito en el mercado requiere escuchar y responder a nuestros clientes tanto internos como externos.
- ✓ El éxito en el mercado se logra con el posicionamiento de nuestros servicios.

### **2.6.2 Responsabilidades:**

- ✓ Respeto constante por nuestra gente facultándola para lograr la visión.
- ✓ Compromiso con la satisfacción total de nuestros clientes a través de una calidad sobresaliente en nuestros servicios.
- ✓ **TRANSIPIALES S.A.** ha desarrollado y mantiene programas de capacitación que garantizan la aplicación y el entendimiento pleno de su política de calidad y realiza un proceso de difusión y despliegue de los planes a través de los equipos de trabajo.

## **2.7 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

Nuestra agilidad y eficiencia son la prioridad en el servicio a todos nuestros colaboradores.

La calidad será siempre nuestro objetivo principal, lo que nos permitirá que la labor sea exitosa, estaremos siempre dispuestos a capitalizar las sugerencias,

recomendaciones y comentarios de nuestros colaboradores ya que esto nos permitirá fortalecimiento y crecimiento, para el logro de nuestros propósitos.

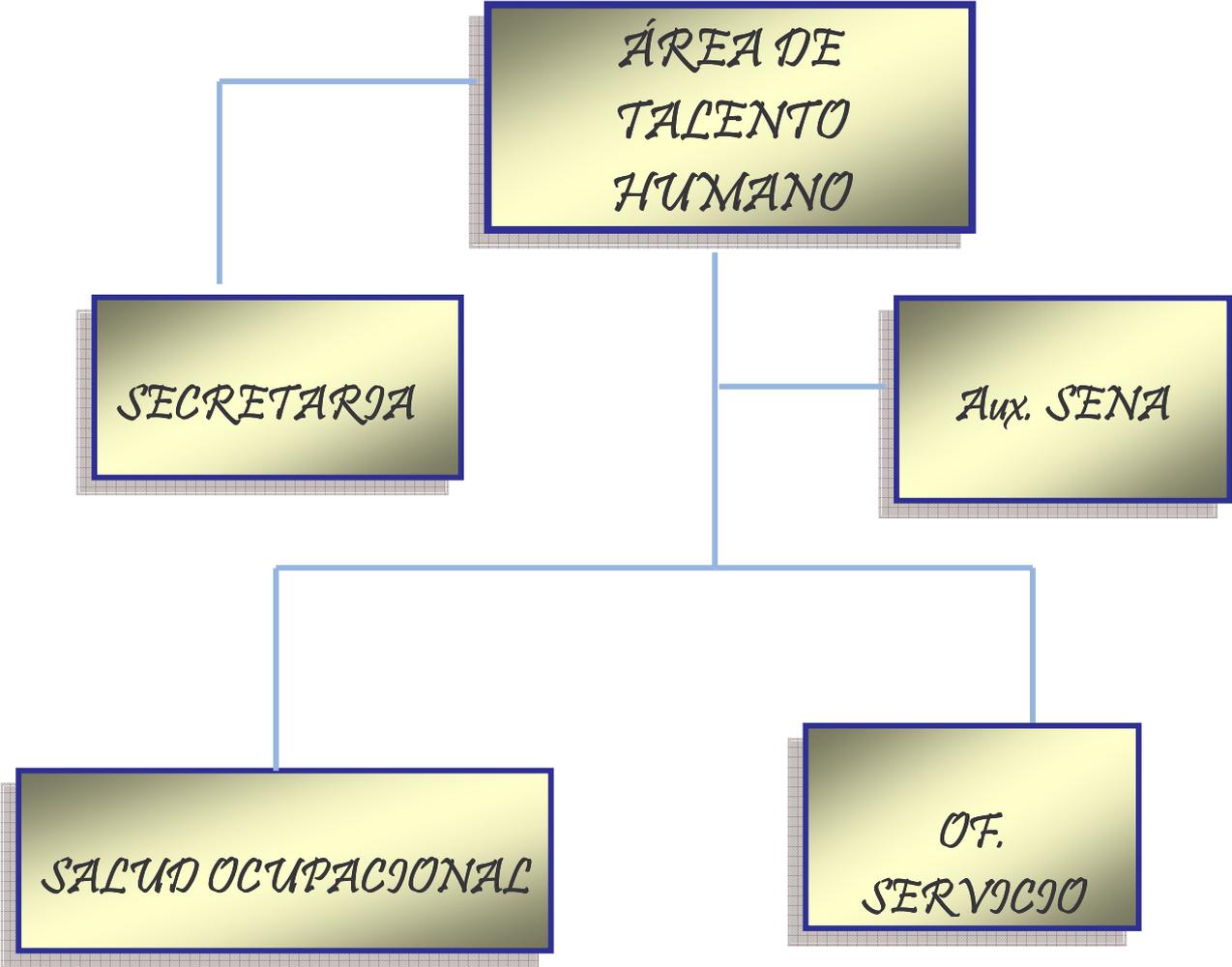
## **2.8 RESPONSABILIDADES**

**2.8.1 Responsabilidades jefe de talento humano.** Es responsabilidad del Jefe de Talento Humano la aprobación, implantación y control del cumplimiento del proceso adecuado de Selección de Personal.

### **2.8.2 Responsabilidades jefes de área:**

- ✓ Identificar trimestralmente las necesidades actuales y perspectivas de fuerza de trabajo en su área y enviarlas a la Oficina de Talento Humano.
- ✓ Realizar acciones de reclutamiento externo independientemente de que existan o no solicitudes por parte de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Solicitar al Jefe de Talento Humano que se libere la convocatoria de los cargos vacantes o de nueva creación que se necesitan cubrir.
- ✓ Designar, en el caso de reclutamiento externo, un trabajador con experiencia en el puesto para aplicar una prueba de conocimientos sobre la actividad a desempeñar.
- ✓ Decidir el candidato más idóneo para cubrir cargos vacantes o de nueva creación independientemente de la fuente de reclutamiento utilizada y en correspondencia con lo establecido por la legislación vigente.
- ✓ Comunicar por escrito al Jefe de Talento Humano la decisión tomada.
- ✓ Garantizar el cumplimiento estricto de lo normado en este procedimiento.
- ✓ Es responsabilidad de los jefes de Área evaluar la idoneidad del personal bajo su mando una vez concluido el período de prueba.
- ✓ Es responsabilidad del jefe facultado certificar la idoneidad del trabajador evaluado previa consulta con el comité de expertos a su nivel.
- ✓ Este proceso debe implantarse transitando por diversas etapas que aseguren que la elección ofrezca las máximas garantías posibles.

2.9 ORGANIGRAMA



Fuente. Este estudio

### **3. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE MANEJO DE PERSONAL EN TRANSIPIALES S.A.**

Este proceso de diagnóstico se llevó a cabo a través de un análisis DOFA, que concluyó con la definición de los siguientes ítems:

#### **3.1. DEBILIDADES**

- ✓ Tienen un constante cambio en la fuerza de trabajo.
- ✓ No tienen bien definido el requerimiento de personal, debido principalmente a carencias de información.
- ✓ No se ha definido una partida para capacitación.
- ✓ No se contrata personal altamente capacitado para cada área de trabajo, por lo cual los nuevos miembros del Talento Humano reciben apenas una guía para efectuar su trabajo.
- ✓ No se ha diseñado un formato de solicitud de empleo
- ✓ No hay ascensos planeados a corto plazo.
- ✓ La rotación del personal es constante.
- ✓ No se evalúa de una manera constante el desempeño.
- ✓ No se tiene una descripción de puestos.
- ✓ No existen estímulos ni compensaciones.
- ✓ El nivel de conocimiento del empleado respecto a las leyes y reglamentos del código de trabajo, es casi nulo.
- ✓ Existe un Cima organizacional inadecuado.
- ✓ El Nivel de la demanda Laboral es muy baja, debido al bajo nivel educativo.
- ✓ No existen planes de Motivación del personal
- ✓ Los planes estratégicos no están previstos a largo plazo.

- ✓ Falta de compromiso con la empresa por parte de los empleados.
- ✓ Bajo nivel en cuanto a Trabajo en equipo y relaciones humanas.
- ✓ Resistencia al cambio.

### **3.2 OPORTUNIDADES**

- ✓ Los altos índices de desocupación en la región proveen la oportunidad de contar con mano de obra en cantidades abundantes.
- ✓ El repunte del sector de transporte terrestre de pasajeros, carga y encomienda genera la oportunidad de que la empresa amplíe sus operaciones.
- ✓ La disminución de los efectos negativos del conflicto armado genera un mayor flujo de inversión de capital privado, tanto nacional como externo.
- ✓ La aparición de nuevas tecnologías y diseños innovadores en cuanto a vehículos de transporte terrestre de pasajeros, pueden ayudar a la empresa a abaratar sus costos y a mejorar la calidad de sus servicios.

### **3.3 FORTALEZAS**

- ✓ Se solicitan referencias del personal a contratar.
- ✓ El organigrama estructural responde a la realidad de cómo se comporta la empresa.
- ✓ Los horarios del personal están bien establecidos.
- ✓ Se utilizan anuncios clasificados para solicitud de personal
- ✓ Existe información periódica al personal.
- ✓ Existente el reglamento interno de la empresa.
- ✓ Cumplimiento y acato en cuanto a las normas establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo.
- ✓ Definición del Área de Talento Humano.
- ✓ Cuenta con el respaldo de la Superintendencia de Puertos y transportes.

### **3.4 AMENAZAS**

- ✓ Las nuevas medidas de ajuste fiscal y tributario implementadas por el Gobierno Central pueden limitar el crecimiento del sector de la economía.
- ✓ La política laboral (reformas)
- ✓ La inseguridad tributaria generada por el manejo poco adecuado de la crisis fiscal del país.
- ✓ La alta competencia que caracteriza al sector del transporte terrestre de pasajeros en la región.
- ✓ La disminución de los niveles de ingreso real de la población colombiana.
- ✓ La desventaja de la crisis económica y fiscal de la Nación contribuye a la disminución del proceso de crecimiento del sector transporte.
- ✓ Bajos niveles de educación, desarrollo y crecimiento en la región.

### **3.5 CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Dado que el propósito del trabajo se enfoca básicamente hacia la estructuración de un sistema de selección de personal adecuado para TRANSIPIALES S.A., el énfasis del diagnóstico se hizo sobre los problemas asociados al manejo del Talento Humano de la empresa, lo cual quedó consignado sobre todo en la parte correspondiente a las Debilidades.

Ahora, a partir de lo encontrado en el diagnóstico, se formula el desarrollo del proceso de Selección de personal adecuado a TRANSIPIALES S.A., que constituye el objetivo del presente trabajo.

## **4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADECUADO A TRANSIPIALES S.A.**

### **4.1 PASO 1: OBJETIVO**

Este proceso tiene por objeto establecer los pasos que se deben llevar a cabo, para realizar la selección del personal que trabajará en TRANSIPIALES S.A.

### **4.2 PASO 2: ALCANCE**

Aplica a todos los procesos de selección que se realicen para vincular personas que desempeñen cargos tanto administrativos como operativos, y que sean requeridos por las diferentes áreas. Es responsabilidad del Jefe de Talento Humano coordinar y participar en este proceso, seleccionando el personal idóneo, requerido en la empresa de acuerdo al perfil, en donde se definen las competencias necesarias para cada cargo.

Es responsabilidad del Jefe de Talento Humano, establecer los parámetros bajo los cuales se realiza el proceso, previa aprobación de la Junta Directiva y la Gerencia, cumpliendo lo establecido en la ley.

### **4.3 PASO 3: DEFINICIONES**

**4.3.1 Descripción del cargo.** Conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y condiciones bajo las cuales se desempeña un cargo.

**4.3.2 Análisis del cargo.** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante) de una posición dentro de la empresa.

**4.3.3 Reclutamiento de personas.** Búsqueda y atracción de los candidatos que cumplen los requisitos mínimos establecidos para los cargos vacantes.

**4.3.4 Pruebas.** Conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales. Estas diferencias que son medibles están relacionadas con habilidades de tipo cognitivo, conocimientos del puesto de trabajo, intereses vocacionales, actitudes y personalidad. Las pruebas pueden ser escritas, verbales, de manipulación o numéricas.

**4.3.5 Pruebas de inteligencia.** Examen que mide las capacidades intelectuales generales o cociente Intelectual de los candidatos, agrupando un conjunto de capacidades como la memoria, la capacidad numérica o la habilidad para dar solución a situaciones novedosas.

**4.3.6 Pruebas de personalidad.** Conjuntos de preguntas o tareas que buscan identificar la forma de ser de los participantes, en términos de introversión, estabilidad emocional, motivación entre otras.

**4.3.7 Pruebas de preferencias motivacionales.** Conjuntos de preguntas que hacen que el candidato priorice alternativas frente a variables existentes en el puesto de trabajo evidenciando las preferencias que le llevan a comportarse en una u otra forma.

**4.3.8 Pruebas de aptitud.** Cuestionarios que evidencian la capacidad del candidato para actuar con base en habilidades específicas tales como el razonamiento verbal, numérico, espacial, mecánico, etc.

#### **4.4 PASO 4: GENERALIDADES**

La selección de personal inicia con el requerimiento de un área para cubrir una vacante o la creación de un cargo, ya sea por la renuncia o despido y termina con la vinculación del nuevo empleado, esta se realizará a través de la aplicación de instrumentos idóneos de valoración de competencias que permitan la escogencia de los mejores candidatos partiendo de bases y parámetros objetivos de medición.

En caso que se requiera, TRANSIPIALES S.A. puede contratar una empresa experta en el tema para realizar el proceso de selección.

#### **4.5 PASO 5: CONTENIDO**

##### **4.5.1 Solicitud de personal:**

- ✓ El Jefe del Área interesada debe hacer la solicitud por escrito al Jefe de Talento Humano, a través del Jefe de Salud Ocupacional, la solicitud debe estar aprobada previamente por el Asistente de Gerencia y/o Gerente; debe especificar nombre del cargo, fecha estimada de ingreso, las modificaciones del cargo, si se cubre una vacante o la nueva descripción si es un nuevo cargo y otro rasgo del perfil del cargo que no se haya considerado.
- ✓ Si es un nuevo cargo, además de ser aprobado por la Gerencia, se debe colocar en la solicitud a que segmento de la contabilidad de costo se carga e informar si esta incluido en el presupuesto. El Jefe de Salud Ocupacional debe verificar con el Jefe de Talento Humano cual es el salario asignado para ese cargo; de acuerdo con lo establecido en la escala salarial.
- ✓ Cuando se seleccionan Jefes de Área, el Jefe de Salud Ocupacional en coordinación con el Gerente y la Junta Directiva entregan al Jefe de Talento Humano las solicitudes con las Hojas de Vida preseleccionadas.

- ✓ Si el contrato es a Terminó Fijo, igual o superior a 6 meses, se debe especificar, además, el tiempo de contratación.
- ✓ La solicitud debe enviarse a Talento Humano con 15 días mínimo de antelación a la fecha de ingreso.
- ✓ El Jefe de Talento Humano se reúne con el Jefe del área solicitante, si es necesario, para concretar el salario, el perfil, definen si se realiza concurso interno o se busca en el Mercado.

**4.5.2 Reclutamiento.** De acuerdo con los parámetros establecidos en el punto anterior el Jefe de Talento Humano realiza el concurso interno y/o realiza la búsqueda en el Mercado.

Cuando se seleccionan Jefes de Área, el Asistente de Gerencia y el Jefe de Talento Humano se reúnen y revisan las solicitudes con las Hojas de Vida; las analizan de acuerdo con los parámetros establecidos en el reglamento interno y la escala salarial; elaboran un acta de la reunión anexando la propuesta y las observaciones del caso para presentarlas a la Gerencia y a la Junta Directiva.

**4.5.2.1 Reclutamiento Interno.** El Jefe de Salud Ocupacional realiza el reclutamiento interno en una semana aproximadamente, colocando el anuncio en la página Web y realizando un análisis de la planta de personal existente, se seleccionan los candidatos potenciales, se les realizan las pruebas del caso y se hace la valoración de competencias. Con esta información el Jefe de Talento Humano, el Jefe de Salud Ocupacional y el Jefe del Área se reúnen para seleccionar el grupo de candidatos, priorizando de acuerdo con las competencias, experiencias y verificación de referencias. El grupo de candidatos se le presenta al Asistente de Gerencia y/o Gerente según el caso quien toma la decisión final. Si no se tienen candidatos con el perfil o no es aceptada la propuesta se realiza el proceso de reclutamiento externo.

**4.5.2.2 Reclutamiento Externo.** Simultáneamente con el proceso interno el Jefe de Talento Humano inicia el proceso de evaluación de hojas de vida, existentes en el banco de Hojas de Vida, seleccionando las que cumplan el perfil exigido por el cargo.

Adicionalmente se puede recurrir a otras fuentes disponibles como Centro de Información para el Empleo, publicación de aviso en prensa, otras empresas de transporte, agremiaciones de profesionales, agencias especializadas, recomendados, etc. En caso de utilizar agencias especializadas se debe contar con la autorización del Gerente. La convocatoria incluye aspectos generales del cargo a ocupar en términos de requisitos de educación y experiencia; es realizada por el asistente de Talento Humano.

**4.5.2.3 Reclutamiento de aprendices.** De acuerdo con el cupo establecido y los requerimientos de las áreas se realiza la distribución de aprendices. El Jefe de Talento Humano cuando sea necesario hace la solicitud por escrito de hojas de vida al SENA y/o al Coordinador de Prácticas de Estudiantes de las diferentes Universidades, de 3 a 5 hojas de vida por cada cupo disponible. El Jefe de Talento Humano de acuerdo con la disponibilidad de cupos y la demanda evalúa y presenta a la Junta Directiva la propuesta de cómo se deben distribuir los cupos en cada una de las áreas de la organización.

#### **4.5.3 Preselección de Candidatos:**

- ✓ El Jefe de Talento Humano analiza los perfiles de los candidatos comparando el perfil del cargo requerido y el que describen en las hojas de vida y los soportes recibidos, se seleccionan las hojas de vida que más se ajustan al perfil del cargo. Por cada cargo se deben seleccionar máximo 5 y mínimo 3 hojas de vidas. Cuando los cargos sean de difícil consecución, el Asistente de Gerencia y el Jefe del Área deciden si se les envían menos de las hojas de vida relacionadas.
- ✓ El Jefe de Salud Ocupacional cita a los candidatos preseleccionados para la aplicación de pruebas e instrumentos de valoración psicométrica. En el caso de los aprendices no se les aplica pruebas, solamente un informe de Entrevista. Si después de la práctica se decide contratarlos, se les debe hacer las pruebas del caso.
- ✓ Cuando se seleccionan Jefes de Área, El Jefe de Talento Humano presenta a la Junta Directiva el análisis realizado en colaboración con el Gerente, para que la Junta apruebe su vinculación; el Asistente de Gerencia contribuye con la sustentación de la contratación de los Jefes de área, con la aprobación de la Gerencia se procede a la realización de las pruebas.
- ✓ El Jefe de Talento Humano explica a los candidatos citados la naturaleza del proceso de selección, el tipo de pruebas que se aplican y el mecanismo de contratación, así como el cargo a que aspira, sus responsabilidades y condiciones de trabajo.

#### **4.5.4 Escogencia, aplicación y calificación de pruebas psicométrías:**

- ✓ El Jefe de Talento Humano define el tipo de pruebas a aplicar de acuerdo con los cargos relacionados en el anexo No.1 (Formatos Pruebas Psicométrías), las cuales deben incluir instrumentos de medición que involucren al menos las dimensiones de personalidad, inteligencia y/o aptitudes específicas, preferencias motivacionales y entrevista psicológica; de acuerdo con los requisitos del cargo y las competencias a medir. Se deben preparar el número de ejemplares, hojas de respuesta y material suficiente, así como disponer del

sitio adecuado para su realización, verificar los tiempos determinados en el manual de cada instrumento.

- ✓ El Jefe de Talento Humano califica las pruebas mediante la utilización de las plantillas establecidas para tal fin en el material de cada prueba, o realiza la interpretación psicológica en caso de que la prueba sea de carácter proyectivo (pruebas de personalidad).

**4.5.5 Verificación de referencias.** El Jefe de Talento Humano verifica las referencias al grupo de candidatos escogido, por lo menos dos laborales y dos personales, utilizando el formato FR-TH-001-01“Verificación de Referencias Laborales” (Anexo 6) y se consignan los resultados.

#### **4.5.6 Entrevistas:**

- ✓ El Jefe de Talento Humano realiza la entrevista, esta debe ser en un lugar donde se le preste 100% atención a la persona entrevistada, de carácter semiestructurado, se inicia la conversación con el evaluado, indagando acerca del entorno familiar, estudios y formación complementaria, experiencia previa, expectativas frente al cargo y la organización, autoconcepto, proyecto de vida y demás aspectos que sean de interés de acuerdo con el tipo de cargo.
- ✓ El Jefe de Talento Humano consigna en el formato No 7 Entrevista Psicológica diseñado para tal fin, los aspectos más relevantes encontrados en la entrevista.

**4.5.7 Informe de valoración de competencias.** El Jefe de Talento Humano elabora el Informe de Valoración de Competencias de los candidatos opcionados, con base en los resultados de las pruebas aplicadas y la entrevista, anexo No 8 Formato Valoración de Competencias

#### **4.5.8 Selección de personal:**

- ✓ El Jefe de Talento Humano elabora una síntesis de los tres candidatos más opcionados, con soporte de los informes de referencias, valoración de competencias y entrevista psicológica para que el Jefe del Área y la Gerencia realicen la entrevista de selección.
- ✓ El Jefe de Talento Humano coordina la entrevista con los candidatos que superaron el procedimiento de valoración psicométrica con el Jefe del área solicitante del proceso de selección y el asistente de gerencia, posterior a la entrevista se reúnen y definen cual es el candidato seleccionado, prevaleciendo el criterio técnico del área donde se desempeñará el aspirante.
- ✓ El Jefe de Talento Humano comunica quienes fueron elegidos a través de un Memorando a la Junta directiva y al Gerente, anexando un resumen de su hoja

de vida, condiciones salariales, cargos, tipo de contrato, salario propuesto, fecha de ingreso, fecha de finalización (si es a termino fijo) y demás prerrogativas acordadas; para la aprobación final.

- ✓ Con la aprobación del aspirante seleccionado se procede a realizar el proceso de vinculación de acuerdo con el procedimiento PR-TH-002 “Vinculación de Empleados”.

#### 4.5.9 Registro y archivos de documentos:

- ✓ El Asistente de Talento Humano elabora el registro del proceso y lo envía al archivo histórico de procesos de selección ejecutado o subcontratado, indicando número de reclutados y participantes en cada una de las etapas, con el fin mantener un control y de presentar informe al Jefe de Talento Humano y construcción de indicadores.
- ✓ Archivar en la carpeta de Procesos de Selección los soportes del proceso realizado por parte del Jefe de Talento Humano y remitir el informe de valoración de competencias para archivo en la hoja de vida del candidato seleccionado. En el caso de los aprendices informe de entrevista únicamente.

#### 4.6 PASO 6: REGISTROS

<b>Nombre:</b>	“Verificación de Referencias Laborales”	Entrevista Psicológica”	Valoración de Competencias”
<b>Numero de copias:</b>	Original	Original	Original
<b>Recolección:</b>	Jefe de Salud Ocupacional	Jefe de Talento Humano	Jefe de Talento Humano
<b>Lugar de archivo:</b>	Fólder de Hoja de Vida	Fólder de Hoja de Vida	Fólder de Hoja de Vida
<b>Tiempo de retención:</b>	Legal Vigente	Legal Vigente	Legal Vigente
<b>Disposición:</b>	Destruir	Destruir	Destruir

#### 4.7 PASO 7: DOCUMENTACIÓN RELACIONADA

- ✓ Vinculación de Empleados
- ✓ Planta de personal aprobada

- ✓ Reglamento Interno
- ✓ Manual de Cargos, Perfiles y Competencias
- ✓ Manuales de Pruebas Psicotécnica
- ✓ Escala Salarial Operativos y Administrativos

#### **4.8 PASO 8: ANEXOS**

- ✓ Anexo A: Pruebas de acuerdo con los cargos
- ✓ Anexo B: Perfil del Cargo
- ✓ Anexo C: Notificación de rechazo a los solicitantes no seleccionados
- ✓ Anexo D: Solicitud de empleo
- ✓ Anexo E: Técnicas de selección para medir destrezas, conocimientos o habilidades de los solicitantes
- ✓ Anexo F: Verificación de Referencias Laborales
- ✓ Anexo G: Formato Entrevista Psicológica
- ✓ Anexo H: Informe de Entrevista
- ✓ Anexo I: Formato Valoración de Competencias

## 5. VINCULACIÓN DEL NUEVO TRABAJADOR

### 5.1 PRESENTACIÓN DE OFERTAS Y COMUNICACIÓN DE RECHAZOS

La adopción de un proceso de selección detallado permite tomar una decisión basada en datos objetivos, sin depender sólo de la intuición. Si no se está satisfecho con ninguno de los candidatos, es preferible comenzar el proceso de nuevo. El ofrecerle el puesto a alguien sólo porque "ya llegamos a estas alturas", puede significar la contratación de alguien con potencial de desempeño inferior al requerido.

La presentación de una oferta puede dar muchas satisfacciones. Tanto el empleador como el trabajador están entusiasmados porque la oferta y la aceptación del puesto se han confirmado. Si se incluye un examen médico relacionado con el trabajo en el proceso de selección, el puesto puede ofrecerse cuando el candidato escogido pase dicho examen.

Si los candidatos y el empleador no comparten los mismos términos, se recomienda presentar una oferta por escrito. Si las ofertas son orales, las cartas de confirmación subsiguientes evitan malentendidos. Si bien puede haberse mencionado el sueldo y demás condiciones de trabajo, este es un buen momento para confirmar dichas conversaciones.

Por lo general ambas partes desean que el trabajo se inicie inmediatamente, pero, por lo común, los candidatos deben dar un preaviso (1 mes por ejemplo) a su actual patrón. Algunos trabajadores pueden requerir más tiempo para mudarse o solucionar situaciones personales. Otros pueden necesitar un período de descanso antes de iniciar el nuevo empleo. No se recomienda presionar a una persona para que comience su trabajo inmediatamente. El trabajador puede satisfacer los deseos de la empresa, pero formarse la impresión que el nuevo patrón es desorganizado o no tiene corazón.

Lamentablemente, muchas veces los candidatos rechazados nunca reciben noticias del empleador. Otros sólo se enteran de que se ha llenado la vacante cuando ven al nuevo trabajador. Por cortesía y también por razones prácticas (mantenerse en contacto con los mejores candidatos para llenar vacantes futuras), los empleadores deben enviar una notificación general. Anexo 3 (**Modelo de notificación de rechazo a los solicitantes no seleccionados**)

A pesar de los esfuerzos por contratar al individuo más capacitado, pueden presentarse obstáculos inesperados. Por ejemplo, el candidato escogido no acepta la oferta de trabajo. Es posible que su patrón le haya dado un gran aumento a sus ingresos para retenerlo o hayan surgido razones personales.

Si el nuevo empleado no puede desempeñar parte de las tareas originalmente establecidas, es posible que pueda compensarlas de otro modo. Estos cambios deben reflejarse en una nueva descripción del puesto.

A veces tanto el empleador como el trabajador se dan cuenta de que la relación laboral no va a dar buenos resultados. En circunstancias como éstas, el administrador que pierde al candidato seleccionado puede atraer a uno de los demás candidatos finalistas para evitar la iniciación de un nuevo proceso de selección.

## **5.2 EXAMEN MÉDICO**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

La buena planificación de un examen médico exige que el médico comprenda claramente los requisitos del trabajo. Algunos médicos están dispuestos a colaborar con las empresas para crear un examen médico afín a las tareas. Para tomar decisiones laborales, los análisis de colinesterasa (alcohol), las pruebas de audición, fuerza física para levantar pesos y la tolerancia a los respiradores resultan muy útiles.

Estos datos también son importantes para establecer los programas de compensación por accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades. No obstante, es necesario tener en cuenta que la denegación de trabajo debida a una posible tendencia a enfermedades o lesiones sin antecedentes puede dar lugar a cuestiones éticas y legales.

Si las leyes lo permiten, y si la empresa requiere administrar pruebas para detectar el uso de drogas. Es recomendable encargar esta tarea a empresas profesionales de confianza que utilizan procedimientos eficaces. El rechazo de un candidato que jamás ha usado drogas basado en un resultado falso puede atraer graves consecuencias. Las pruebas para detectar drogas pueden ser aceptables y hasta impuestas por la ley cuando el personal debe manejar equipo peligroso o en condiciones de lesionar a terceros.

Por lo general, no hay oposición a que los empleadores soliciten pruebas de detección de drogas antes de ofrecer un puesto. Pero, cuando los trabajadores ya han sido contratados, los empleadores deben ejercer un delicado equilibrio entre los derechos del trabajador sobre su vida privada y las cuestiones de seguridad laboral.

Los exámenes al azar para la detección de drogas, para aquellos que ya estén empleados, son generalmente mal vistos, a no ser que el empleo acarree mucha responsabilidad y peligren las vidas de otras personas. Pero exámenes para personas que han estado involucradas en un accidente laboral o parecen estar intoxicadas, se comprende como algo mucho más necesario.

### **5.3 RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

## **6. COSTOS IMPLEMENTACIÓN PROCESO DE SELECCIÓN ADECUADO PARA TRANSIPIALES S.A.**

La implementación del proceso de selección de personal para TRANSIPIALES S.A. conlleva una serie de costos e inversiones.

En esta parte se resume en cuadros el monto de esos costos e inversiones para la implementación del proceso, para lo cual se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ El reclutamiento es un proceso eventual, el cálculo de los costos para este proceso se hace teniendo en cuenta la necesidad supuesta de reclutar a 100 solicitantes.
- ✓ La selección también es un proceso eventual, el cálculo de los costos para este proceso se hace teniendo en cuenta la necesidad supuesta de reclutar cinco (5) empleados de entre los 100 solicitantes previamente reclutados.
- ✓ La incorporación se lleva a cabo para los empleados seleccionados, que según el supuesto de análisis del numeral previo, es de cinco (5) empleados.

La selección constituye ejercicios eventuales y el costo total de los mismos depende del número de personas que participen de él. Es por esa razón que se ha optado por tomar como bases de cálculo las relacionadas, es decir 100 solicitantes para el reclutamiento y cinco (5) seleccionados, tal y como puede apreciarse en los siguientes cuadros:

**Cuadro 1. Costo de selección de personal para TRANSIPIALES S.A. - Base de cálculo: 5 seleccionados**

<b>ITEM</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Intercambio de información con el solicitante	\$ 10.000	\$ 50.000
Entrevista preliminar	\$ 10.000	\$ 50.000
Examen de solicitud	\$ 50.000	\$ 250.000
Administración de pruebas	\$ 20.000	\$ 100.000
Realización de entrevistas	\$ 50.000	\$ 250.000
Verificación de las referencias	\$ 10.000	\$ 50.000
Entrevista final	\$ 50.000	\$ 250.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.000.000</b>

Fuente. Este estudio

**Cuadro 2. Costo de incorporación de personal para TRANSIPIALES S.A. - Base de cálculo: 5 nuevos empleados**

<b>ITEM</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Exámenes Médicos	\$ 200.000	\$ 1.000.000
Orientación	\$ 100.000	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.500.000</b>

Fuente. Este estudio

**Cuadro 3. Resumen de costos para la implementación del proceso de selección de personal para TRANSIPIALES S.A.**

<b>ITEM</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Costo de Selección de 5 prospectos	\$ 1.000.000
Costo de Incorporación de 5 nuevos empleados	\$ 1.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.500.000</b>

Fuente. Este estudio

## **7. CONCLUSIONES**

A pesar de estar diseñado el proceso de selección del personal, no se aplican de forma adecuada.

La calidad del proceso de Selección de Personal, se ve afectado por la politización del mismo.

Es necesario que el Proceso de Selección de Personal no este regido por estereotipos y prejuicios que afecten la calidad del servicio.

El proceso de selección de personal no es el adecuado y una observación ajena podría ayudar a mejorar la gestión del Talento Humano, basándose en la Selección de Personal.

El profesional más capacitado para realizar este trabajo es el psicólogo laboral.

Cabe destacar que debido a lo complejo del proceso, sería recomendable efectuarlo de manera unificada, para así ahorrar tiempo y dinero.

Las pruebas psicológicas representan una nueva opción que se esta utilizando con más frecuencia en las empresas, pues no solo sirven para determinar el grado de salud mental, también determinan las aptitudes que puede desarrollar una persona, además de aspectos de su personalidad tales como, introversión, extroversión, agresividad, que marcan la pauta para la realización del trabajo en sí; además es posible conocer los intereses hacia los que se inclinan y las pruebas de rendimiento para verificar el grado de conocimientos en un trabajo específico con base en su experiencia.

## **8. RECOMENDACIONES**

Deben ser aplicadas técnicas de selección que permitan conocer realmente las características de los aspirantes a los puestos ofertados.

Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la Selección de Personal.

Continuar profundizando cada vez más, en el estudio del tema con el objetivo de seguir perfeccionando el Proceso de Selección de Talento Humano.

La empresa TRANSIPIALES S.A. debe tener en cuenta que la selección de personal es un proceso que conlleva responsabilidades tanto para el área de Talento Humano como para las directivas de la organización, por eso se recomienda realizar este proceso de la manera mas responsable y justa, sin politizar este procedimiento y contratar a personas que no merecen los cargos.

Se recomienda tener en cuenta la descripción del perfil de cargo, sobre todo en las especificaciones técnicas del mismo, es decir describir de una manera clara las actividades y responsabilidades que conlleva dicho cargo.

Las pruebas psicológicas son una alternativa para escoger al personal idóneo dentro de la empresa; por eso se recomienda que las pruebas se hagan de acuerdo al cargo o puesto que se vaya a ocupar, tratando de estandarizar aspectos similares y evaluando a partir del nivel de competencia que tengan los aspirantes a ocupar el cargo.

## BIBLIOGRAFÍA

ARTÍCULO EL CAPITAL INTELECTUAL. En: Revista Gestión Volumen 3, Numero 2, Mar-Abr 1998:

CHIAVETANO, I. Administración de recursos humanos. (Capitulo II) México: Ed. Altos, 1993. 580 p.

COOPER, Dominic, ROBERSTON, Ivan. Reclutamiento y Selección. Marco de Actuación para Obtener el Éxito. Madrid: Ed. Thomson, 2008. 105 p.

CUESTA, A. Tecnología de Gestión de recursos Humanos. La Habana: Editorial ISPJAE, 1997. 69 p.

NSORENA CAO, Álvaro de. 15 Pasos para la selección de Personal con éxito. Método e instrumentos. Madrid: Ed. Paidos. 2006. 105 p.

WENDELL, L Frech. Administración del Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. México: Ed Limusa S. 1998. 141 p.

WILLIAM B. Weerther, jr. KEITH Davis. Administración de Personal y Recursos Humano. Quinta Ed, México: Mc Graw Hill, 1998. 120 p.

**ANEXOS**

## ANEXO A. PRUEBAS DE ACUERDO A LOS CARGOS

### OBJETIVOS GENERALES

- La concentración
- La observación
- La capacidad de análisis
- La aplicación correcta de la lógica

Por medio de estas pruebas pretendemos demostrar que capacidad de raciocinio o análisis presenta la persona que obtendrá el puesto de jefe de personal, para ello es necesario que el candidato a este puesto tenga un poder de concentración con una aguda observación, además por medio de estas pruebas obtendremos el nivel de razonamiento que presenta el individuo, puesto que es una operación por la cual el entendimiento enlaza dos o mas juicios, producto de la observación y el análisis, afirmando algo nuevo; la deducción, la analogía, el ordenamiento se pretende buscar por medio del razonamiento.

A continuación se presentaran una serie de ejercicios con el fin de evaluar el nivel de razonamiento que posee el candidato a ocupar el cargo de jefe de personal. En esta prueba se incluye ejercicios de razonamiento abstracto en donde se evaluara el nivel de observación, la concentración y el análisis minucioso que el participante al cargo pueda usar en el desarrollo de esta prueba

También se evaluara la destreza del participante en cuanto al proceso de llevar a cabo varias secuencias consecutivas con el fin de mirar que nivel de destreza posee en cuanto a esta prueba y para analizar las pautas principales que podrían determinar el orden de dicha secuencia y que el aspirante al cargo debe encontrar.

#### **Capítulo: "Sobrellevar la presión..."**

¿Cómo es de importante para usted la necesidad de triunfar?

- a) Bastante importante
- b) Muy importante.
- c) No es algo en lo que piense demasiado.

¿Le entusiasma el tener que trabajar con miras a un plazo determinado?

- a) No, pero el trabajar con miras a un plazo es un mal necesario que la mayoría de nosotros tiene que soportar.
- b) No. Para mí el trabajar con miras a un plazo supone, en gran medida, una preocupación y prefiero marcarme mi propio ritmo.
- c) Sí, creo que trabajo bien bajo presión.

Está sentado en el coche en medio de un atasco. ¿Cuál de los siguientes sentimientos es probable que sienta con mayor intensidad?

- a) Enfado.
- b) Frustración.
- c) Aburrimiento.

**Capítulo: "Pedir lo que quiere..."**

Lea las siguientes afirmaciones y ordénelas del 1 al 4, siendo 1 aquella que dice más de usted, y 4 la que menos.

- a) Trato de emplear el lenguaje corporal adecuado cada vez que pido algo.
- b) Cuando pregunto algo, necesito dejar claros mis requerimientos y me mantengo firme al respecto.
- c) Si se espera al momento adecuado para preguntar, se puede estar esperando eternamente.
- d) Creo que está bien esperar al momento adecuado antes de preguntar.

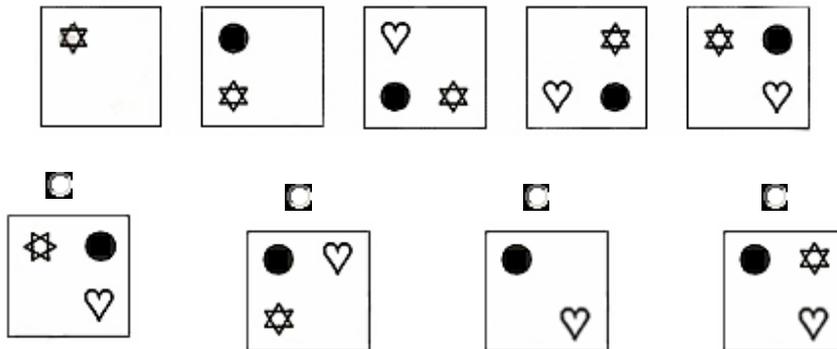
**Capítulo: "¿Tienes la clave del éxito?"**

Para cada uno de las siguientes afirmaciones, escoja un sólo número del 1 al 5 (puntuación de 1 para la afirmación que dice menos sobre usted, 5 para la que más, etc.).

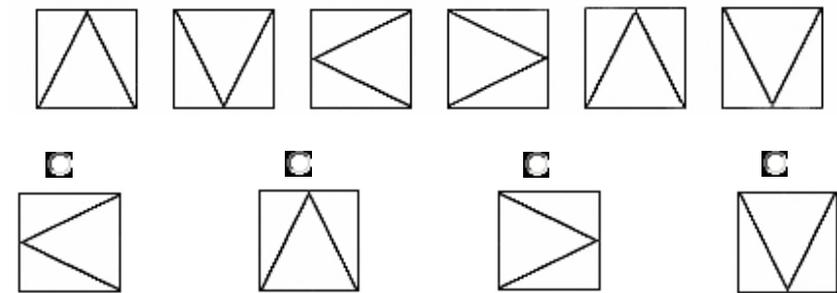
- a) Puedo ser implacable a la hora de conseguir lo que quiero.  
5 4 3 2 1
- b) Me resulta sencillo centrar mi atención en un tema durante largos periodos de tiempo.  
5 4 3 2 1
- c) La perfección es un ideal imposible.  
5 4 3 2 1
- d) Estaría dispuesto a abandonar mi afición preferida, a pesar de lo mucho que me gusta, si con ello alcanzase el éxito en la carrera profesional que he escogido.  
5 4 3 2 1

Estas figuras forman una serie. Usted debe elegir la figura que completa la serie:

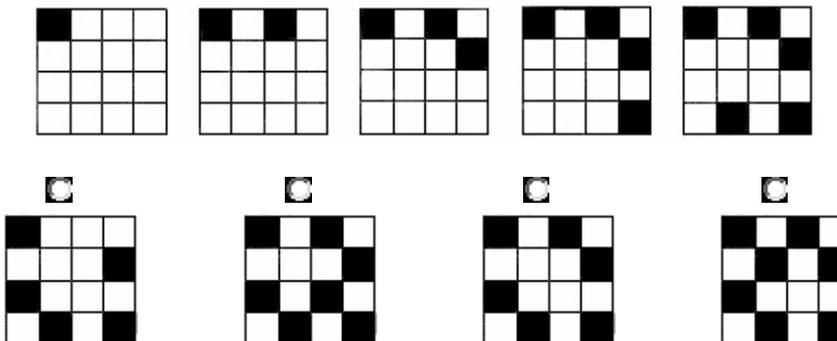
1.



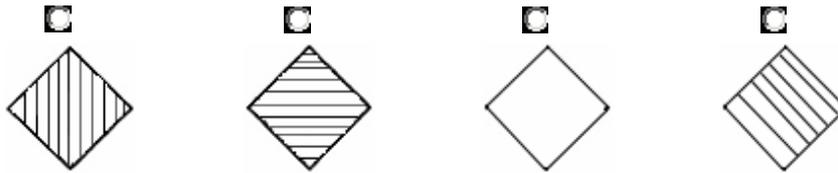
2.



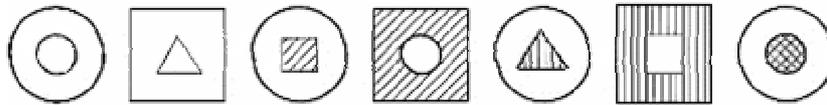
3.



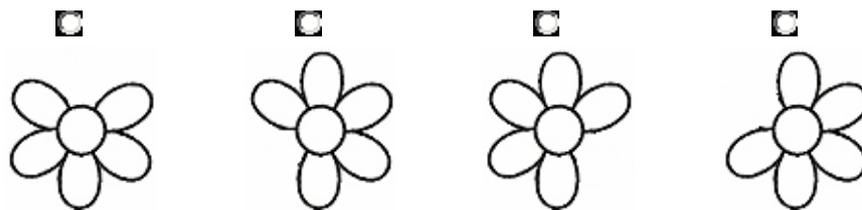
4.



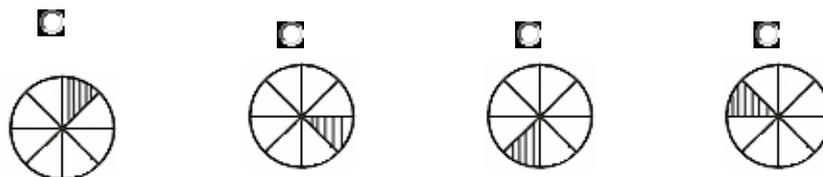
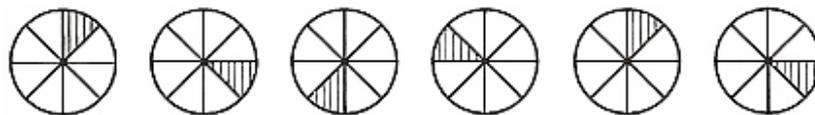
5.



6.



7.





4. 1 2 6 7 0 3 4 5 3 4    1 2 6 7 0 3 4 5 3 4



I



D

5. 4 5 8 2 9 3 0 1 2 0    4 5 8 2 9 0 3 1 2 0



I



D

6. 5 6 2 4 5 2 7 9 2 3    5 6 2 4 5 7 2 9 2 3



I



D

7. 1 8 9 5 0 2 4 7 3 1    1 8 9 5 0 2 4 7 3 1



I



D

8. 3 2 6 1 0 4 8 9 5 6    3 2 6 1 0 4 8 9 5 6



I



D

9. 4 6 4 2 4 6 7 8 1 2    4 6 4 2 4 7 6 8 1 2



I



D

10. 8 9 4 1 5 8 3 7 5 1    8 9 4 1 5 8 3 7 5 1



I



D

11. 7 1 8 5 2 0 0 4 7 9    7 1 8 5 2 0 0 4 7 9



I



D

12. 2 8 4 1 0 6 9 3 5 7    2 8 4 1 0 6 9 3 5 7



I



D

13. 7 2 5 8 1 0 4 6 0 3    7 2 5 8 1 0 4 0 6 3



I



D

14. 9 6 2 5 1 4 7 3 5 8    9 6 2 5 1 4 7 3 5 8



I



D

15. 5 2 8 1 4 6 3 4 8 1    5 2 8 1 6 4 3 4 8 1



I



D

16. 4 1 5 2 9 0 7 0 1 0    4 1 5 2 9 0 0 7 1 0



I



D

17. 3 6 4 5 1 2 8 8 4 9    3 6 4 5 1 2 8 8 4 9



I



D

18. 4 5 2 8 0 2 1 0 1 0    4 5 2 8 0 2 0 1 1 0



I



D

19. 5 8 0 1 8 3 9 2 7 0    5 8 0 1 8 3 9 2 7 0



I



D

20. 6 8 2 4 5 0 1 7 9 5    6 8 2 4 5 0 1 7 9 5



I



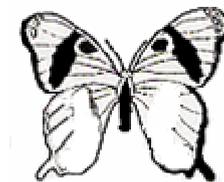
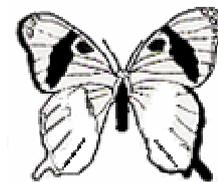
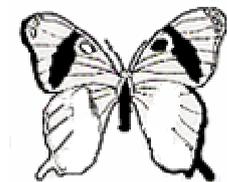
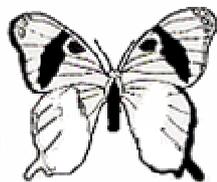
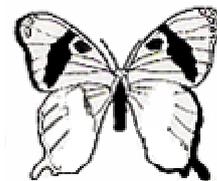
D

En este test tenemos una figura modelo. Usted debe buscar la figura que es exacta a la dada como modelo.

1.



2.



3.



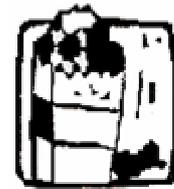
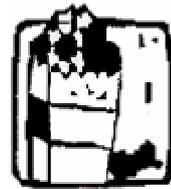
4.



5.



6.



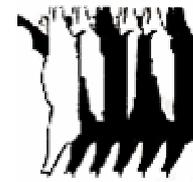
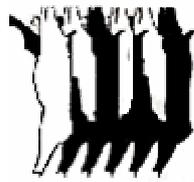
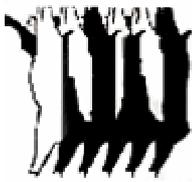
7.



8.



9.



10.



**Elija la palabra correspondiente a la definición que se muestra:**

1. Expulsar al inquilino.

Azucar       Desestimar       Desahuciar       Espaciosidad

2. Acción o suceso que no llega a realizarse por completo.

Conato       Resultado       Consumación       Intervalo

3. Dicese de la persona de más edad de las dos que llevan el mismo nombre

Junior       Sénior       Mancebo       Valetudinario

4. Cantidad expresada con cifras

Montante       Guarismo       Hercúleo       Ecuación

5. Intención disimulada, oculta.

Retranca       Futilidad       Inyectiva       Discurso

6. Grandeza y muestra de ánimo en las adversidades.

Apocamiento       Superfluidad       Languidez       Magnanimidad

7. Arte de hablar o escribir bien.

Inseguridad       Retórica       Lógica       Asamblea

8. Imponer un castigo.

Quebrantamiento       Imputar       Infligir       Implorar

9. Conjunto de caracteres hereditarios que posee un individuo.

Arquetipo       Genotipo       Genoma       Genética

10. Tratarse con amistad y compañerismo.

Felicitar       Templanza       Pacificar       Confraternizar

11. Que no se achanta.

Impertérrito       Confundido       Impertinencia       Ansioso

12. Que está próximo a ocurrir.

Inmensurable       Inminente       Longevo       Prórroga

13. Elevación de una cosa sobre lo que la rodea.

Prominencia       Altura       Promisorio       Hoyanca

14. Conjunto de artistas; personal de un local o empresa.

Trabajadores       Localistas       Modismo       Elenco

15. Encajar en una superficie lisa piedras, metales, maderas, etc., formando dibujos

Confluir       Incrustar       Maquinar       Marcar

16. Entregar el convicto refugiado en un país a las autoridades de otro de lo que reclama

Extraditar     Obliterar     Resistencia     Encausar

17. Recurrir contra una sentencia

Protestar     Indagar     Apelar     Atrasar

18. Dramatismo en los gestos, lenguaje, etc.

Aprensión     Hipología     Eutrapelia     Histrionismo

19. Cantidad de agua que mana o corre

Surtidor     Caudal     Manantial     Fárrago

**Resuelva las siguientes operaciones e indique cuál de las operaciones es la correcta:**

1.  $593 + 225$

718     710     818     815

2.  $39 + 56 + 78$

173     280     293     193

3.  $8 + 34 + 97$

159     139     149     239

4.  $12 + 23 + 7$

56     62     42     26

5.  $890 + 215 + 143$

1.249     1.248     1.349     1.348

6.  $3267 - 1289$

1.878     1.897     1.987     1.978

7.  $1456 - 316$

1.110     1.120     1.130     1.140

8.  $45 + 17 - 14$

58     48     37     47

9.  $15 + 23 - 6$

22     32     42     52

10.  $96 - (3 + 28)$

35     86     56     65

11.  $12 \times 5 \times 7$

120     220     7,Y     420

12.  $735 \times 7$

- |   |                                |                                |                                |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 10,E<br>13. $529 \times 7$   | <input type="checkbox"/> 4.135 | <input type="checkbox"/> 5.145 | <input type="checkbox"/> 5.135 |
| <input type="checkbox"/> 2.703<br>14. $729 \times 3$  | <input type="checkbox"/> 3.703 | <input type="checkbox"/> 1.273 | <input type="checkbox"/> 2.273 |
| <input type="checkbox"/> 2.387<br>15. $1268 \times 2$ | <input type="checkbox"/> 2.287 | <input type="checkbox"/> 2.187 | <input type="checkbox"/> 2.087 |
| <input type="checkbox"/> 1.537<br>16. $3(7 + 5)$      | <input type="checkbox"/> 1.637 | <input type="checkbox"/> 2.536 | <input type="checkbox"/> 2.636 |
| <input type="checkbox"/> 36<br>17. $6(5 + 7)$         | <input type="checkbox"/> 46    | <input type="checkbox"/> 57    | <input type="checkbox"/> 67    |
| <input type="checkbox"/> 7,M                          | <input type="checkbox"/> 72    | <input type="checkbox"/> 43    | <input type="checkbox"/> 63    |

## ANEXO B. PERFIL DEL CARGO

	<h3>FORMATO PERFIL DEL CARGO</h3>
<p><b>Denominación del cargo o puesto:</b></p>	
<p><b>Área al cual pertenece:</b></p>	
<p><b>Categoría ocupacional:</b></p>	<p><b>Grupo escala:</b></p>
<p><b>Organigrama del puesto</b></p>	<p><b>Puesto del que depende:</b></p>
	<p><b>Puestos que dependen de él:</b></p>
<p><b>Resumen del cargo o puesto:</b></p>	
<p><b>Obligaciones y responsabilidades</b></p>	
<p><b>Competencias del cargo o puesto: Dimensiones:</b></p>	
<p><b>1. Control de la actividad</b></p>	
<p><b>2. Memoria</b></p>	
<p><b>3. Habilidades comunicativas</b></p>	
<p><b>4. Habilidad para negociar y convencer</b></p>	

<b>5. Trabajo en equipo</b>			
<b>6. Saber planificarse y organizarse</b>			
<b>7. Creatividad</b>			
<b>8. Responsabilidad</b>			
<b>9. Sentido de pertenencia</b>			
<b>10. Habilidades para manejar al cliente</b>			
<b>11. Orientación al cliente</b>			
<b>12. Interés de superación</b>			
<b>13. Habilidades para manejar situaciones difíciles</b>			
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:</b>			
<b>Formación mínima necesaria.</b>			
<b>Experiencia previa:</b>			
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Ofimática			
2. Internet			
3. Idioma inglés			

4. Curso de redacción y corrección				
<b>1. Elementales 2. Medios 3. Superiores</b>				
Requisitos de personalidad	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Talento innato				
2. Estilo propio				
3. Comunicativo				
4. Independiente				
5. Dinámico				
6. Controlado				
7. Competente				
8. Respetuoso				
9. Sincero				
10. Diplomático				
11. Convincente				
<b>1. No exigidos 2 Bajos 3 Medios 4. Altos</b>				
<b>Condiciones contractuales:</b>				

**ANEXO C. MODELO DE NOTIFICACIÓN DE RECHAZO A LOS SOLICITANTES  
NO SELECCIONADOS**



**FOMRMATO DE  
NOTIFICACIÓN DE RECHAZO A  
LOS SOLICITANTES NO  
SELECCIONADOS**

Agradecemos su interés en el puesto de \_\_\_\_\_ en nuestra empresa. Lamentamos que ha sido seleccionado. La nómina de candidatos calificados fue de \_\_\_\_\_, de los cuales hemos escogido sólo \_\_\_\_\_. Estamos muy complacidos de haberle conocido y sus conocimientos de \_\_\_\_\_ nos impresionaron favorablemente.

Esperamos poder serle útil en un futuro. Nuevamente gracias por su interés y dedicación. Nuestros mayores deseos para el logro de sus propósitos futuros.

## ANEXO D. SOLICITUD DE EMPLEO

Es importante contestar de manera completa la información requerida para la presentación adecuada de sus capacidades. Es indispensable mantener actualizados sus datos para lograr una mejor promoción. En el momento de ser contratado (a) deberá hacerlo saber de inmediato a la bolsa de trabajo, al teléfono 7210546. O al e-mail: [www.transipialesvirtual.com](http://www.transipialesvirtual.com)



FECHA \_\_\_\_\_

<b>Datos Escolares</b>	
Primaria	Año:
Bachillerato	Año
Universidad:	Profesión

<b>Datos Personales</b>			
Nombre Completo:			
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:
Domicilio:	Colonia	Ciudad	C.P
Tel. (1) casa	Tel. (2) recados		Fax:
En caso de no vivir en León especificar Lugar de origen y Tel.		E-mail:	

<b>Otros Estudios</b>	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Grado				
Maestría				
Diplomado				
Otros				
Otros				

<b>Habilidades Computación:</b>	<b>en</b>	<b>Áreas de interés para trabajar:</b>

Disponibilidad		
De viaje	sí	No
De automóvil	sí	No
De cambio de residencia	sí	No

Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite

HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)		
<input type="checkbox"/> Análisis	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Redacción
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Actitud de Servicio	<input type="checkbox"/> Relaciones Públicas
<input type="checkbox"/> Coordinación de Grupos	<input type="checkbox"/> Artes Gráficas	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Coordinación de Personal	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Don de Mando	<input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Versatilidad
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Dibujo	<input type="checkbox"/> Otros: _____
<input type="checkbox"/> Negociación	<input type="checkbox"/> Docencia	_____
<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Entrevista	_____
<input type="checkbox"/> Proactividad	<input type="checkbox"/> Hablar en Público	
<input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/> Investigación	

**Experiencia Profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado**

<i><b>Experiencia Laboral</b></i>	<b>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</b>
Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración _____  Periodo: _____ Puesto: _____  Jefe Inmediato: _____	

**Anote dos referencias personales**

**Nombre** \_\_\_\_\_  
**Teléfono** \_\_\_\_\_

**Nombre** \_\_\_\_\_  
**Teléfono** \_\_\_\_\_

**ANEXO E. TÉCNICAS DE SELECCIÓN PARA MEDIR DESTREZAS,  
CONOCIMIENTOS O HABILIDADES DE LOS SOLICITANTES**

<b>DESTREZAS, CONOCIMIENTOS O HABILIDADES</b>	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>REFERENCIAS</b>
Manejo de equipo y maquinaria	<b>X</b>		<b>O</b>	
Ajuste/ Calibrado de equipos	<b>X</b>			
Mantenimiento de equipos	<b>X</b>	<b>O</b>	<b>X</b>	
Uso de Implementos	<b>X</b>	<b>O</b>		
Supervisión de colaboradores	<b>O</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>O</b>
Capacitación de personal		<b>X</b>		
Orientación de personal		<b>X</b>		
Lectura y procesamiento de información	<b>X</b>			

Se pueden medir las destrezas, conocimientos y habilidades con diversas técnicas en las diferentes etapas del proceso de selección. Una "X" indica un método principal para medir dicha destreza, conocimiento o habilidad; una "O" indica un método secundario. P = prueba, E = entrevista, S = solicitud, R = verificación de referencias.

**ANEXO F. FR-TH-001-01 “VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES”**

		<h2>FORMATO VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES</h2>	
NOMBRE DEL TRABAJADOR INVESTIGADO: _____		RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA: _____	
DOMICILIO _____		TELEFONO _____	
ACTIVIDAD ECONOMICA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO	
SUELDO MENSUAL	OTROS INGRESOS	TOTAL	
JEFE INMEDIATO	PUESTO	AFILIACIONES	
MOTIVO DE RETIRO _____			
OPINION GENERAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES			
FUE IMPUNTUAL?	SI      NO	FUE PUNTUAL	SI      NO
FUE HONRADO?	SI      NO	FUE RESPONSABLE	SI      NO
PRESENTO INCAPACIDAD	SI      NO		
CUMPLIO CON LAS LABORES ENCOMENDADAS			SI      NO
TUVO CONFLICTOS CON ALGUIEN EN LA EMPRESA			SI      NO
CON QUIEN	_____	MOTIVO	_____
AFILIACION A SINDICATOS	SI      NO		
LO RECONTRATARIA PORQUE	SI      NO		
<b>COMPORTAMIENTO CON COMPAÑEROS Y SUPERIORES</b>			
<b>NOMBRE Y PUESTO DE QUIEN DIO LAS REFERENCIAS</b>			
<b>SELLO Y FIRMA DELA EMPRESA</b>			

ANEXO G. FR-TH-001-02 “FORMATO ENTREVISTA PSICOLÓGICA”



**FORMATO DE ENTREVISTA  
SELECCIÓN DE  
TALENTO HUMANO EN  
TRANSIPIALES S.A.**

**1. Trayectoria Laboral**

- Cuénteme sobre su último trabajo
- ¿En qué contexto se desvincula usted de la Empresa? ¿Porque quiere cambiarse?
- ¿Cuénteme cómo comenzó a trabajar en esta área?
- Cuénteme un día típico en su trabajo actual/último.

**2. Motivación por el logro**

- ¿Qué nuevos objetivos profesionales se ha propuesto y que ha hecho para alcanzarlos?
- ¿Qué valora Ud. En sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué características personales le resulta más difícil tolerar en sus compañeros de trabajo?

**3. Capacidad de tomar la iniciativa.**

- ¿Qué hace cuando se debe tomar una decisión y no existe ningún procedimiento al respecto o su superior está ausente?
- Cuando ha propuesto idea nuevas en su trabajo, ¿Cómo las propone? ¿Qué resultados obtuvo?

**4. Búsqueda de Información**

-Cuando se ve enfrentado a algún tipo de problema del cual usted sabe que no tiene la información necesaria para enfrentarlo ¿Qué hace para buscar una solución?


**5. Capacidad de Trabajo bajo Presión**

-Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente y que hizo Usted al respecto.

-Describa una jornada extenuante para ud. En la que se haya sentido agotado, sabiendoque aún tenía tareas que cumplir. ¿Cómo manejo la situación y que resultados obtuvo?


**6. Sensibilidad Interpersonal**

-¿Qué hace usted cuando algún miembro de su oficina, no entrega su trabajo a tiempo entorpeciendo la labor de los demás?

-¿Qué me podría contar de su jefe? ¿Cómo es su carácter?


**7. Orientación al Servicio.**

-¿Qué impacto tiene en las otras áreas, las deficiencias que se generen en su sector?

-¿Cuáles son las principales necesidades del público al que Uds. Atienden? ¿Cuál es la actitud de las personas que recurren a su empresa?


**8. Diferencia y Respeto hacia la autoridad**

- ¿Como se relaciona ud. Con las demás personas de las otras áreas?
- ¿Cómo sería para ud. Un jefe ideal? Mencione algunas diferencias que ha tenido con su jefe y ¿cómo las ha resuelto?
- Qué características personales o profesionales explican que su jefe se encuentre actualmente en ese puesto, ¿Ud. cree que podría tomar su lugar porqué?

**9. Aptitudes Verbales**

- Relate un momento en el que haya sido importante para usted transmitir sus ideas u opiniones respecto de un tema.
- ¿Cuáles son las estrategias que usted emplea cuando tiene que hablar con distintos niveles organizacionales?

**10. Apertura a ideas de otros y flexibilidad**

- Relate alguna situación en la que haya tenido que trabajar con personas de otra área.
- Relate alguna situación en la que lo hayan asignado a trabajar en un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeño?
- ¿Sus compañeros de trabajo recurren a ud. cuando necesitan algún tipo de ayuda?

**11. Preocupación por el orden y la calidad**

- Recuerda alguna ocasión en la haya tenido mucho trabajo ¿Cómo lo hizo? (identificar estrategias de entrenamiento en las que este presente la planificación y el orden)
- ¿Le pasa que cuando está más apurado buscando un papel no logra encontrarlo? Cómo podría evitarlo?
- Cuando pierde algún antecedente o documento ¿Dónde busca?

(evaluar si utilizar archivos o solo acumula capas de papeles sin orden, analizar qué clasificación realiza de esos documento)

**12. Sentido Práctico**

- ¿Cómo identifica potenciales problemas dentro de se ámbito laboral?
- ¿De qué manera recaba la información que se requiere para la resolución de alguna problemática?
- Describa alguna situación compleja por la que haya pasado su área. ¿Cómo analizó la situación? ¿Qué decisiones tuvo que tomar? Cómo coordino su equipo de trabajo?

**13. Percepción conceptual**

- Cuénteme acerca de cómo se enfrenta a los problemas que surgen en el ámbito laboral, relatando alguna situación a la cual se haya enfrentado. ¿Cuáles son los aspectos que toma en cuenta para poder evaluarlo?
- Es capaz de identificar en problemas de alta complejidad, ¿cuales son los aspectos claves para poder enfrentarlo de una manera exitosa?

#### 14. Conocimientos y Experiencia

- ¿Considera que los conocimientos que posee son suficientes para poder desempeñar de una manera óptima en el puesto? ¿De que manera los utilizaría?
- Se hace participe del desarrollo de su equipo de trabajo, compartiendo los conocimientos que posee? De un ejemplo extraído de su experiencia laboral.

#### 15. Estabilidad emocional y Autocontrol

- ¿Que cosas situacionales le irritan?
- ¿Qué hace cuando se enoja? ¿Como puede darse cuenta la gente que lo rodea que ud. Esta enojado?
- Cuénteme de algún problema que ud. Debía solucionar, sin embargo se vio imposibilitado de hacerlo. ¿Qué sintió y cual fue su reacción?
- Cuénteme acerca de una situación difícil que le haya tocado vivir en el último tiempo (evaluar el grado de elaboración de la misma).

#### 16. Habilidad para revisar y clasificar

- (ver puntaje obteniendo en prueba aplicada al momento de realizar el informe, contrastar este dato con las respuestas obtenidas) **anexo 8 Informe de la entrevista.**
- Cuando le entregan un documento importante cómo se asegura de que no contenga errores (lo revisa dos o tres veces, lo leen sus compañeros, lo lee su jefe)
- Considera Ud. que el momento de revisar documentos sus compañeros y jefes se fijan en detalles sin importancia.
- Qué tipo de trabajo le resulta más tedioso o aburrido (evaluar el grado de frustración que producen las tareas de revisión y clasificación)

#### 17. Esfuerzo y Perseverancia

- Relate alguna vez en que no pudo terminar su trabajo a tiempo y fue objeto de algún tipo de reprimenda o gritos ¿Cual fue su reacción?
- En el caso que no sea aceptado para el puesto ¿Qué hará o cuales son sus próximos planes?
- Cuénteme acerca de algún error que hay cometido y que hizo para repararlo.

**18. Compromiso con la Empresa.**

- Relate algunos de los obstáculos más importantes que haya superado para llegar a su actual puesto.
- ¿De que manera orienta su desempeño para lograr alcanzar los objetivos de la empresa?
- ¿En que aspectos de su desarrollo ha influido positiva o negativamente la empresa para la cual trabaja?

**19. Sindéresis**

- ¿Qué tratamiento le da ud. A la información confidencial?
- Cuando conversa con sus compañeros acerca de alguna situación que ocurrió en la jornada laboral ¿Omite algún tipo de información o en general no se guarda detalles y conversa abiertamente del tema?

**20. Manejo de Información**

- ¿De que manera organiza los registros o documentos con los que habitualmente trabaja?
- ¿Cuánto tiempo aproximadamente demora en encontrar registros que ud. maneja y que necesitan actualización?

## ANEXO H. INFORME DE ENTREVISTA



### INFORME DE ENTREVISTA

**Nombre del Aspirante:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
Presentación personal					Cualidades Sobresaliente
Expresión Verbal					
Ademanes-Modales					
Extroversión					
Seguridad en sí mismo					
Dinamismo - Entusiasmo					
Relaciones interpersonales					
Discreción y Confiabilidad					
Espíritu de colaboración					
Responsabilidad					
Inteligencia práctica					
Capacidad de razonamiento					
Capacidad de liderazgo					
Iniciativa					
Persistencia-Constancia					
Actitud frente al trabajo					
Interés para capacitarse					
Conocimiento para el cargo					
Motivación para el cargo					

Concepto general sobre el aspirante \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entrevistador



Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Nivel de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Espíritu Positivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Manejo de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Respeto Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Carácter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Diplomacia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Relaciones externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____