

**PROPUESTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
EN LA EMPRESA TROPIPASTO LTDA.**

**JOHN EDWIN TIMARAN ANDRADE
DIEGO FERNANDO VIVEROS SOTO**

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

**PROPUESTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
EN LA EMPRESA TROPIPASTO LTDA.**

**JOHN EDWIN TIMARAN ANDRADE
DIEGO FERNANDO VIVEROS SOTO**

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

**Asesor:
Esp. NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE 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, Mayo de 2009

RESUMEN

Dentro de las unidades fundamentales que componen las organizaciones ha adquirido gran interés el hecho de disponer con un área de talento humano competente, la cual sea capaz de afrontar los desafíos que se derivan de las nuevas tendencias para generar valor dentro del mundo empresarial.

Uno de los principales objetivos para la gestión de talento humano está relacionada con el proceso de selección de personal, puesto que es el factor humano el que va a constituirse como el más valioso activo de la organización en la medida en que se encarga de garantizar la consecución de los objetivos corporativos y generar ventaja competitiva. De esta manera, se destaca la importancia de diseñar un adecuado proceso de selección para la empresa Tropipasto Ltda.

Esta propuesta se ha estructurado de forma completa, clara y ordenada para que tanto los directivos como el jefe del área de talento humano, se den cuenta de la relevancia que amerita cada componente del proceso de selección, y así puedan considerar la posibilidad de replantear la forma de vincular personal.

La estructura del presente trabajo incluye en primera instancia la explicación de la metodología de investigación que se ha empleado, la cual presenta un estudio de tipo descriptivo, usando medios de recolección de información como la entrevista, la consulta de bibliografía específica del tema en cuestión y el uso de documentos y formatos puntuales de acuerdo a cada ítem que interviene en este proceso. Todo esto con el fin de asegurar la fidelidad de los datos que se consignan.

Posteriormente se elabora un diagnóstico el cual ha permitido dilucidar las principales debilidades a la hora de elegir candidatos para una vacante disponible. En este punto también se ha tomado como un apoyo de investigación el uso de matrices administrativas como son el perfil de capacidad interna (PCI) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFE), ambas enfocadas a los procedimientos de selección de personal que se han venido implementando en Tropipasto Ltda.

El resultado del análisis situacional de la empresa demostró que las principales falencias radican básicamente en la abstinencia que tienen los directivos por brindar la oportunidad de reclutar personal externo a través de otras fuentes diferentes al Sena; además se pudo observar algunos vacíos en la preparación y ejecución de las entrevistas y el registro de las mismas y la ausencia de algún indicador de control y evaluación del proceso.

Luego se ha establecido como propuesta un modelo complejo para la selección de personal, que cuenta con quince fases básicas, las cuales son:

- Vacante
- Requisición
- Análisis de cargo
- Inventario de talento humano y reclutamiento
- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de trabajo
- Estudio socioeconómico
- Entrevista de selección
- Informe de la entrevista
- Examen médico de admisión
- Decisión final
- Contratación
- Evaluación y control de resultados

Con este modelo se pretende reforzar cada actividad convencional de Tropicasto Ltda. en la selección de personal y procura solventar las inconsistencias que se han venido presentando, de acuerdo a la investigación.

Adicional a esto se ha graficado todas las etapas a manera de un diagrama de flujo, para dar una visión global y resumida, de las actividades y la persona encargada de ejecutarlas.

Por último, se redacta unas conclusiones y se deja a disposición de la empresa Tropicasto Ltda. Una serie de recomendaciones, que sintetizan la validez práctica de esta propuesta.

ABSTRACT

The fact of having an area of competent human talent that confront the challenges that are derived of the new tendency to generate value inside the managerial world, has acquired great interest inside the fundamental units that compose the organizations.

One of the main objectives for the administration of human talent is related with the selection process of personal, because the human factor is the most valuable asset in the organization, it takes charge of to guarantee the attainment of the corporate objectives and to generate competitive advantage. In this way, the importance of designing an appropriate selection process for the company Tropipasto Ltda., is stood out.

This proposal has been structured of complete way, understandable and ordinate in order to the directive and the boss of human talent, understand each component of the selection process, and consider in this way, the possibility to change the form of linking personal.

The structure of the present work includes in first instance, the explanation of the investigation methodology that has been used, which presents a descriptive study, using means of gathering of information, as the interview, the consultation of specific bibliography of the topic in question and the use of documents and punctual formats, according to each article that intervenes in this process. The above-mentioned with the purpose of guarantee the data fidelity.

Later on, a diagnosis is elaborated where is elucidated the main weaknesses to wing hour of choosing candidates for an available vacancy. In this point, the use of administrative wombs as the Profile of Internal Capacity (PCI)(Perfil de Capacidad Interna) and the Womb of Evaluation of Internal Factors (MEFE)(Matriz de Evaluación de Factores Internos), both focused to the procedures of personnel's selection that have been come implementing in Tropipasto Ltda., has also taken as an investigation support.

The result of the situational analysis of the company, demonstrated that the main failures, reside basically in recruit personal external through other source different to the SENA; some holes in the preparation and execution of the interviews and the registration of the same ones, were observed; failures in the recruiting decision and the absence of some control indicator and evaluation of the process.

Then, a complex model for the selection of personal that counts with fifteen basic phases, has settled down as proposal. The phases are:

- Vacancy
- Requisition
- Position analysis
- Inventory of human talent and recruitment
- Employment application
- Initial interview
- Psychological test
- Tests of Work
- Socioeconomic study
- Selection interview
- Inform of the interview
- Medical exam of the admission
- Final decision
- Recruiting
- Evaluation and control of results

With this model it is sought to reinforce Tropicasto Ltda conventional activity, in the selection of personal and it is tried to pay the inconsistencies that have been come presenting, according to the investigation.

Additional to this, all the stages have been sketched through a diagram of flow, to give a global and summarized vision of the activities and the person in charge of executing them.

Lastly, some conclusions are written and a series of recommendations which synthesize the practical validity of this proposal, are left to disposition of the company Tropicasto Ltda.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PRELIMINARES	15
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2.1 Planteamiento del problema.	15
1.2.2 Formulación del problema:.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo general.	16
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	16
1.5 METODOLOGÍA	16
1.5.1 Tipo de estudio	16
1.5.2 Fuentes de Información:	17
1.5.2.1 Primarias.....	17
1.5.2.2 Secundarias.	17
1.5.2.3 Instrumentos de recolección de información.....	17
1.5.2.4 Procedimiento para la Recolección de Información	17
1.5.3 Procedimiento para el análisis y desarrollo de la propuesta.	18
1.6 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	18
1.6.1 Reseña Histórica.....	18
1.6.2 Visión	18

1.6.3 Misión.....	19
1.6.4 Nuestro Credo.....	19
1.6.5 Nomina de colaboradores:.....	19
2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE.....	21
2.1 INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFE DEL ÁREA TALENTO HUMANO	21
2.1.1 Pasos del proceso de selección:.....	21
2.1.1.1 Puesto vacante	21
2.1.1.2 Requisición	22
2.1.1.3 Análisis de puesto.....	22
2.1.1.4 Inventario del talento humano al interior de la empresa	22
2.1.1.5 Reclutamiento.	23
2.1.1.6 Revisión de la solicitud de empleo acorde al perfil.	23
2.1.1.7 Entrevista preliminar con jefe de talento humano	23
2.1.1.8 Pruebas de conocimiento y psicológicas	23
2.1.1.9 Segunda entrevista.	24
2.1.1.10 Verificación de referencias laborales	24
2.1.1.11 Examen médico pre-ingreso y osteomuscular	24
2.1.1.12 Visita domiciliaria.	24
2.1.1.13 Contratación.....	24
3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA TROPIPASTO LTDA	26
3.1 VACANTE	26
3.2 REQUISICIÓN	27
3.3 ANÁLISIS DE CARGO.....	28

3.4 INVENTARIO DE TALENTO HUMANO Y RECLUTAMIENTO.....	30
3.4.1 Inventario de talento humano.....	30
3.4.2 Reclutamiento.....	30
3.5 SOLICITUD DE EMPLEO.....	32
3.5.1 Tabla de idoneidad.....	32
3.6 ENTREVISTA INICIAL.....	33
3.7 PRUEBAS PSICOLÓGICAS.....	34
3.8 PRUEBAS DE TRABAJO.....	38
3.9 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO.....	38
3.9.1 Visita Domiciliaria.....	39
3.9.2 Investigación de Referencias Ocupacionales.....	39
3.10 ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	46
3.11 INFORME DE LA ENTREVISTA.....	53
3.12 EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN.....	56
3.13 DECISIÓN FINAL.....	71
3.14 CONTRATACIÓN.....	71
3.15 EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS.....	71
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	73
4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	75
5. CONCLUSIONES.....	76
6. RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
NETGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	80

LISTA DE FORMATOS

	Pág.
Formato 1. Requisición de Personal	27
Formato 2. Ficha de Perfil de Cargo.	28
Formato 3. Cuestionario de Personalidad.....	36
Formato 4. Encuesta Socioeconómica	40
Formato 5. Guía de Entrevista.....	48
Formato 6. Preguntas más Frecuentes en la Entrevista de Trabajo	51
Formato 7. Informe de Entrevista.....	54
Formato 8. Historia Clínica Ocupacional.....	57
Formato 9. Remisión para Exámenes Ingreso.....	62
Formato 10. Exámenes Médicos y demás Requisitos de Ingreso	64

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. CONVOCATORIA	81
Anexo B. ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	82
Anexo C. SIMBOLOGIA DIAGRAMA DE FLUJO	83
Anexo D. ENTREVISTA SELECCIÓN DE PERSONAL TROPIPASTO LTDA.....	84

INTRODUCCIÓN

Para poder aplicar de forma práctica al contexto empresarial de nuestra región se vio necesario ubicar una empresa en la cual se haya estructurado un área del Talento Humano, de esta manera lograr aplicar un respectivo diagnóstico que guíe a un análisis claro y objetivo, con respecto a la administración del personal. De esta manera, el estudio se realizara en la empresa Tropipasto Ltda. con el fin de brindar una labor administrativa a través de una investigación interna, para tener la fuente de información de primera mano con la cual se puede justificar cada una de las observaciones y dar la relevancia que amerite a cada una de las propuestas enfocadas al mejoramiento en el proceso de selección de personal.

Como experiencia empresarial tangible representa una oportunidad valiosa para los estudiantes en general, con la cual se encaminan esfuerzos a la aplicación del conocimiento administrativo, de forma pragmática.

La empresa Tropipasto Ltda. es una empresa que está legalmente constituida hace aproximadamente 25 años, la cual cuenta con 120 empleados, su actividad está enfocada hacia el sector comercial, ofreciendo una amplia gama de artículos tanto de la canasta familiar como también productos de uso masivo.

El Proceso de Selección de Personal es uno de los tantos requisitos que nos exige el mundo globalizado de hoy para incorporar personal idóneo y así poder competir con altura y calidad, además de ser fuente generadora de ventaja competitiva, de proyección y sostenimiento en el mercado.

1. PRELIMINARES

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El eje principal de este trabajo radica en el mejoramiento de la selección de personal; aplicado a la empresa TROPIPASTO LTDA.

Esta temática se sustenta con la aplicación de herramientas adecuadas para cada una de las fases de este proceso, el cual servirá como un mecanismo idóneo para garantizar la incorporación de personal más calificado, que contribuya a la realización de los objetivos que tiene la empresa.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema. Teniendo en cuenta los procesos relacionados con el manejo de personal que se han venido trabajando en la empresa Tropipasto Ltda., se pueden distinguir una necesidad de evaluar el proceso de selección de personal, lo cual a largo plazo podrían significar una oportunidad para el desarrollo de la misma.

Puntualizando las problemáticas específicas que se mantienen constantes se describe la falta de interés por implementar algunas herramientas para la correcta formulación de todas las fases que forman parte de una adecuada selección de personal

Esta situación puede llevar a una insatisfacción de algunos clientes por mala atención, una tendencia a las devoluciones de algunos pedidos, así como también reclamos por inconformidad, sanciones disciplinarias e incremento de costos por la rotación de personal, pérdida de la curva de experiencia, restando así las posibilidades de lograr un posicionamiento adecuado del mercado.

Debido a esto se considera, la necesidad de evaluar y analizar de forma detallada el estado actual de la empresa Tropipasto Ltda. Para identificar los posibles vacíos que representen una potencial dificultad en el desarrollo de las funciones internas, y replantear algunos ítems que pueden complementar acertadamente la selección y contratación de personal.

1.2.2 Formulación del problema:

¿Cómo se puede diseñar una propuesta para el Proceso de Selección de Personal teniendo en cuenta todos los requerimientos necesarios para una adecuada vinculación a la empresa Tropipasto Ltda.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Realizar una propuesta del Proceso de Selección de Personal en la Empresa Tropipasto Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los métodos de que se llevan a cabo en la selección de personal.
- Analizar los datos obtenidos enfocados hacia la selección de personal.
- Diseñar alternativas de mejoramiento en cada componente del proceso de selección que lo requiera.
- Delinear pautas para el control de las actividades del proceso de selección.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La propuesta final que surge a partir de la investigación pretende solucionar algunos de los inconvenientes futuros que se puedan presentar, por el mal manejo en la vinculación de personal. Pues un principio esencial de las organizaciones es lograr alcanzar un nivel de desarrollo progresivo, por lo tanto se debe prevenir situaciones desfavorables que se pueden presentar a raíz de no elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

Desde el punto de vista académico la realización de este tema en la empresa se justifica por ser una oportunidad en la cual desarrollaremos nuestras habilidades, competencias y aptitudes adquiridas en nuestra formación académica, lo cual es esencial para el desempeño laboral futuro. Esto lleva a asumir un reto para contribuir al crecimiento de esta prestigiosa empresa.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de estudio. El método de investigación a utilizar es de tipo Descriptivo, el propósito del estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.

- Establecer comportamientos concretos
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Así el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

Para el estudio que se está realizando, se identifica la necesidad de observar la realidad de la empresa a partir de los ítems ya definidos, los cuales arrojan información a través de encuestas que sirven como esquema conceptual de apoyo para la investigación, y para un posterior análisis.

Dentro de la propuesta, también se pueden comparar los datos obtenidos con las herramientas administrativas con que se dispone, en base al tema específico del Proceso de Selección de Personal. Todo esto que sirva de soporte para la corrección y planteamiento de soluciones viables, que puedan servir para el mejoramiento de dicho proceso.

1.5.2 Fuentes de Información:

1.5.2.1 Primarias. Información suministrada por el jefe del área de talento humano de TROPIPASTO LTDA, formatos y manuales.

1.5.2.2 Secundarias. Información suministrada en el desarrollo del diplomado de gerencia estratégica del talento humano, textos, internet, bibliografía relacionada con el tema de investigación.

1.5.2.3 Instrumentos de recolección de información. Entrevista dirigida a la jefe del área de talento humano de Tropipasto Ltda.

1.5.2.4 Procedimiento para la Recolección de Información. Para el desarrollo de la propuesta en la empresa Tropipasto Ltda. Se aplicó una entrevista la cual está formulada de acuerdo a cada una de las fases del proceso de selección, siguiendo un modelo base

Esta entrevista se realizó a la persona involucrada directamente en la selección de personal, como la jefe de talento humano quien es la única persona encargada en manejar esta área. Además se ha tenido en cuenta la participación del gerente y el

coordinador administrativo quienes intervienen en la decisión de contratación final. (ver anexo 4)

Las personas que intervinieron en la recolección de información son:

- ✓ **Jefe de Talento Humano:** Rocío Huertas
- ✓ **Gerente:** Mauricio Rodríguez
- ✓ **Coordinador Administrativo:** Giovanni Rodríguez

1.5.3 Procedimiento para el análisis y desarrollo de la propuesta. Posterior a la recolección de información, se procede a diagnosticar, haciendo una descripción detallada del proceso actual de selección que lleva la empresa. se realizo unas matrices que sirvieron de apoyo para el análisis situacional, como son la matriz de evolución de factores internos (MEFI) y el perfil de capacidad interna (PCI).

Basándonos en la estructura del proceso de selección de personal suministrada en la formación académica, se definió una contrapropuesta que abarca cada uno de los pasos a seguir para mejorar la gestión de este proceso.

En la descripción de cada fase se incluye los formatos apropiados para cada una de las actividades a realizar.

Por último se realizan algunas conclusiones y recomendaciones que quedaran a disposición de la empresa.

1.6 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.6.1 Reseña Histórica. Nace Tropipasto en Mayo de 1.984, al percatarse los socios de Tropicali del magnífico potencial que existía en este territorio, cuyos comerciantes expresaron su deseo y necesidad de contar con una distribuidora que ofreciera un variado portafolio de productos que satisficieran sus necesidades en cuanto a surtido, agilidad en la entrega, novedosos sistemas de crédito y atención profesional.

Se define como territorio a cubrir, Pasto y los municipios de Nariño, los municipios de Putumayo y el sur del Cauca hasta El Bordo.

Se inicia con una nómina de 30 empleados, 7 de los cuales eran vendedores con zonas geográficas delimitadas.

1.6.2 Visión. Llegar a todos los negocios minoristas del territorio que cubrimos, mediante un óptimo servicio, con el fin de brindar bienestar a toda la comunidad.

1.6.3 Misión. Comercializar productos con respaldo de óptima calidad de parte de los productores, que satisfagan las necesidades de los consumidores, a través de un sistema de servicio ágil y oportuno, convirtiendo en ganadores a los clientes, consumidores finales, proveedores, colaboradores y socios de la Empresa.

1.6.4 Nuestro Credo. Creemos en esta bella región del país; Nariño con su gente noble y de gran calidad humana; Putumayo por su capacidad de desarrollo y Cauca por su esencia campesina, sinónimo de trabajo.

- ✓ Creemos en nuestra gente; su talento es la base fundamental de nuestro crecimiento y desarrollo.
- ✓ Creemos y practicamos la filosofía del Mejoramiento Continuo, capacitando permanentemente a nuestros colaboradores.
- ✓ Creemos en el respeto y cumplimiento de las políticas comerciales establecidas por cada uno de nuestros proveedores.
- ✓ Creemos en la sana competencia, en la que gana el mejor en servicio y valores agregados.
- ✓ Creemos y nos comprometemos con nuestra razón de ser comercial, que es la DISTRIBUCIÓN.
- ✓ Creemos que la mejor colaboración es aquella que nace del cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- ✓ Creemos en el deber de reconocer y corregir nuestros errores.
- ✓ Creemos en nuestra capacidad de liderazgo para permanecer, crecer, y afianzarnos comercialmente en esta región.
- ✓ Creemos en nuestro país, ¡COLOMBIA ES OPORTUNIDAD!

1.6.5 Nomina de colaboradores:

<u>VENTAS</u>		<u>ADMINISTRACIÓN</u>	
		Gerencia	1
Supervisor	1	Secretaría de Gerencia	1
Vendedores	46	Coordinador Adv.	1
Ventas oficina	1	Secretaría Subgerencia	1

Mercaderistas	7	Talento Humano	1
		Contabilidad	3
		Cartera	2
Subtotal	55	Costos	2
		Caja	2
<u>BODEGA</u>		<u>DPTO. SISTEMAS</u>	4
		Archivo	1
Jefe de tienda	2	Recepción	1
Jefe de almacén	1	Mensajero	1
Jefe de despachos	1	Conserje	1
Conductores	5	Supernumerario	1
Auxiliares de bodega	31	Subtotal	23
Vigilantes	2		
Subtotal	42		
Total Nómina de Colaboradores		120	
Antigüedad Promedio del Personal:		8.8 años	

2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA TROPIPASTO LTDA.

2.1 INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFE DEL ÁREA TALENTO HUMANO

Con la información suministrada por la empresa, se ha realizado un análisis del proceso, con la finalidad de detectar posibles falencias, que podrían entorpecer el conjunto de herramientas y actividades involucradas para una correcta vinculación de personal, de tal manera se minimiza el riesgo de gastos innecesarios, pérdida de tiempo, y esfuerzo.

Actual proceso de selección en la empresa Tropipasto Ltda.

2.1.1 Pasos del proceso de selección:

- ✓ Puesto vacante.
- ✓ Requisición.
- ✓ Análisis de puesto.
- ✓ Inventario de Talento Humanos al interior de la empresa.
- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Revisión de la Solicitud de empleo acorde al perfil.
- ✓ Entrevista preliminar con Jefe de Talento Humano.
- ✓ Pruebas de concomimiento y psicológicas.
- ✓ Segunda entrevista
- ✓ Verificación de referencias laborales.
- ✓ Examen médico pre-ingreso y osteomuscular.
- ✓ Visita domiciliaria.
- ✓ Contratación.

La descripción de cada fase en la selección de personal, es ampliada por la Jefe de recursos humanos, quien es la persona encargada de ejecutar el proceso.

2.1.1.1 Puesto vacante. Inicia con la identificación de un puesto libre, que ocurre generalmente por dos causas: una ocurre por el retiro del personal o bien cuando hay un incremento en la carga laboral, la persona encargada de realizar la solicitud es el jefe de cada sección. Un ejemplo de esta situación se observa cuando hay un incremento de pedidos, surge la necesidad de vincular personal al área de ventas, bodega o conductores. Sucede lo mismo en la parte administrativa, el motivo es el incremento en el manejo de información. Además por la puesta en marcha en los nuevos planes, orientados a cubrir diferentes canales de ventas.

2.1.1.2 Requisición. Cuando hay vacante se pone en marcha una circular interna que la realiza el área de talento humano, la cual especifica el cargo, sus funciones, requisitos necesarios para cubrir la vacante. (ver anexo 1)

2.1.1.3 Análisis de puesto. Se realiza a través del manual de funciones, dentro del cual se especifica la función general del cargo, luego las funciones específicas, responsabilidad del cargo, jerarquía y jefe inmediato.

- **La especificación del puesto:** está dada por las características propias de cada sección, por ejemplo cada vendedor debe tener facilidad de palabra, poder de convencimiento, activo, la sección de bodega requiere mayor esfuerzo físico. Por otro lado en la parte administrativa requiere de una aptitudes en donde no se interrelaciona con los clientes directamente.

- **La descripción del puesto:** esta puntualizada por el manual de funciones, del cual se deriva un perfil, para cada puesto de trabajo. Cuando sucede una promoción o reestructuración en cada puesto de trabajo las modificaciones se registran primero por escrito en el manual de funciones, para luego notificar a la persona que va a ser promovida, en cuanto a sus deberes, su horario, los instrumentos a utilizar y el objetivo de su nueva labor.

La formación académica varía para cada área, de acuerdo a su complejidad, de esta manera:

- Bodega y conductores se requiere por los menos bachillerato,
- Área de ventas tecnólogo o universitario. Con una experiencia mínima de dos años para conductores, administrativos seis meses y ventas seis meses.
- Área administrativa es necesaria una tecnología, título universitario o doctorado.

Realizando una capacitación previa en bodega y en ventas quince días, administrativos entre ocho días, dos o tres meses debido a la complejidad, en todos se realiza una prueba la cual es la quinta parte del contrato.

2.1.1.4 Inventario del talento humano al interior de la empresa. Existe un archivo de hojas de vida, sin embargo el seguimiento de desempeño generalmente no se realiza, pero cuando ocurre un ascenso o promoción se hace una valoración en base a una observación, la cual la realiza el jefe de cada área.

Al presentar una vacante lo primero a realizar es evaluar al personal interno, por lo tanto se recurre al archivo de hojas de vida y se estudia si la persona ha realizado cursos o capacitaciones, que este actualizado para cubrir enfrentar el reto de cumplir con las funciones del nuevo cargo, se realiza un análisis en cuanto a

cumplimiento de labores, disponibilidad de horario y sobre todo el sentido de pertenencia con la empresa.

2.1.1.5 Reclutamiento. Llegado el caso de no cumplir los requerimientos necesarios, se acude a fuentes externas, teniendo prioridad a la bases de datos del como el **SENA**, también se tiene en cuenta las universidades como fuente secundaria, medios de comunicación como el periódico. Pero este último no tiene tanta difusión y efectividad, ya que en la experiencia de la empresa no llena las expectativas de la empresa en cuanto al número de candidatos o no cumplen con los requerimientos específicos solicitados.

2.1.1.6 Revisión de la solicitud de empleo acorde al perfil. El formato de solicitud de empleo, requerido es la forma Minerva 1003, ya que es considerada de fácil manejo, tiene una amplia disponibilidad para adquirirla y la información es completa.

2.1.1.7 Entrevista preliminar con jefe de talento humano. La entrevista inicial la realiza el jefe de talento humano, esta sirve como un filtro a través de la cual se descarta a los candidatos que no llenan los requerimientos básicos solicitados. Se tiene en cuenta la información registrada en la hoja de vida y se pretende ampliar esta información. El desarrollo de la entrevista se realiza a manera de socialización utilizando preguntas abiertas para que el candidato tenga la libertad de expresarse. La empresa no tiene un listado de preguntas previo, sin embargo cuentan con unas especificaciones de entrevista, teniendo en cuenta aspectos como: (ver anexo 2)

- Entorno familiar
- Formación académica
- Experiencia laboral
- Fortalezas frente al cargo
- Oportunidades de mejora frente al cargo
- Aspectos de su personalidad
- Concepto final

2.1.1.8 Pruebas de conocimiento y psicológicas. Se realiza unas pruebas de conocimientos generales para todos los niveles estas son pruebas matemáticas y por secciones tienen definidos pruebas diferentes:

- Para bodega se realiza un V17 que es una prueba de observación y un B53 que es una prueba de aptitud y perfil de personalidad.
- Para ventas se maneja una prueba psicotécnica denominada IPV (inventario de personalidad de vendedor), adicionalmente se realiza el perfil personal.
- Para administración está el de conocimientos generales, el B53 y la de perfil personal.

2.1.1.9 Segunda entrevista. Si el candidato aprobó las anteriores pruebas, se desarrolla una segunda entrevista con el jefe de sección donde existe la vacante y posteriormente este da su aprobación si el aspirante posee las facultades requeridas para cubrir el puesto y la última entrevista se realiza con el gerente para definir la contratación.

2.1.1.10 Verificación de referencias laborales. Primero se revisa la parte de certificación laboral, que la información que existe en la hoja de vida sea veraz, luego se informa al candidato que hay la opción del cargo. Además se tiene en cuenta que el aspirante este afiliado a un fondo de pensiones.

2.1.1.11 Examen médico pre-ingreso y osteomuscular. Para la parte administrativa y la sección de ventas se realizan unos exámenes de pre-ingreso que son supervisados y aprobados por el médico general.

Para el área de mercadeo y bodega se realiza examen de pre-ingreso realizado por el médico general y uno de osteomuscular.

2.1.1.12 Visita domiciliaria. La realiza una trabajadora social independiente contratada por la empresa, la cual verifica toda la información, la escolaridad, el nivel de endeudamiento, cuánto tiempo tiene la casa, si vive en esa vivienda realmente, cuantas personas conviven con ella, el estrato del domicilio.

2.1.1.13 Contratación. Para que la persona ingrese a la empresa tiene que cumplir con unos requisitos:

- Fotocopia de la cedula
- Pasado judicial original
- Fotocopia libreta militar
- Constancias laborales originales
- Debe estar afiliado a un fondo de pensiones
- En caso de los vendedores deben firmar un pagare
- Pasar la entrevista con la trabajadora social y el examen medico

Realizados todos los pasos se efectúa un consenso, se reúne el jefe del área donde está la vacante, el jefe de talento humano y el asesor comercial o la persona de coordinación administrativa, una vez se llegue a un acuerdo se cita al candidato para la contratación.

El resultado de todo el proceso de selección de personal se lleva a cabo sin ningún favoritismo, ya que la empresa desea tener una persona idónea en todos los cargos. Si esta debajo de los parámetros se descarta. Como una medida de precaución la empresa **Tropipasto Ltda.** Se limita a la no contratación de familiares de los colaboradores.

En la opinión del jefe del talento humano, un mal proceso de selección de personal trae consecuencias desfavorables para la empresa como los siguientes:

- Alta rotación de personal.
- Fuga de información en cuanto a documentación y base de datos.
- Salen a dar mala imagen de la empresa.

De acuerdo a la información suministrada por el gerente, el jefe de talento humano y el coordinador administrativo., identificamos algunos puntos débiles en el proceso de selección. Las fuentes de reclutamiento presenta deficiencias por lo que no se brinda la oportunidad de reclutar personal provenientes de otras entidades diferentes al SENA, para la empresa representaría una pérdida en la consecución de nuevos aportes. El procedimiento de la entrevista se ve limitado en el segundo proceso de la misma por no profundizar en áreas como familiar, laboral, escolar, etc. situación que no es recomendable puesto que la interacción con el candidato es fundamental para poder observar sus actitudes y debilidades que pueden generar valor o no a la empresa. Adicional a esto, el informe de la entrevista no es oportuno por qué no se documenta, ni se realiza teniendo en cuenta formatos previos lo que puede significar una fuga de información importante que suministra el candidato en la entrevista.

Entre las debilidades de mayor dificultad se encuentra los indicadores de evaluación de costos, estos son importantes en la medida que sirven como herramienta de retroalimentación y evaluación de la eficiencia del proceso de selección. El desarrollo de programas de capacitación es un punto débil por qué no se han programado actividades que lleven a una mejoría en el proceso de vinculación.

Contempla algunas fortalezas mayores en cuanto al análisis y evaluación de puestos, se debe a que la empresa se apoya en un sólido manual de funciones., el cual es muy objetivo en cuanto a la definición de funciones y responsabilidades. De igual forma se han identificado como fortalezas las pruebas psicológicas, el estudio socioeconómico y el examen médico de admisión, puesto que se basan en fuentes confiables para la realización de cada fase, agilizando el proceso.

Por otra parte, según esta matriz las pruebas de trabajo se manejan adecuadamente, se registran directamente en el contrato de trabajo y la empresa las asume como un periodo de prueba.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA TROPIPASTO LTDA

La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano, es una secuencia de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado, los cuales deben ser consecutivos. Si no se realizan corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarla. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano.

Hay que tener en claro que en este proceso y de acuerdo al cargo y a la empresa los procedimientos pueden o bien ser mas resumidos o más extendidos, es decir, podemos encontrar empresas en las que el proceso de selección se hará de una forma más larga y con una serie de pruebas o entrevistas mayor, como es de esperar esto ocurre ya sea por políticas internas o porque el cargo a ocupar así lo requiere.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Trayectoria académica
- ✓ Aspectos psicológicos¹

La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa y satisfacer las necesidades de personal, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas, etc. se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo, le da las herramientas necesarias para su formación y de esta forma encamina a la realización de los objetivos de la organización.

3.1 VACANTE

El proceso da inicio con la identificación de un puesto libre, el cual se origina por promociones, por bajas, por expansión de la empresa.

¹ GRADOS, Jaime A. Inducción, reclutamiento y selección. México D.F: Manual Moderno, 1988. p 179

3.2 REQUISICIÓN

Una vez identificado el puesto a ocupar, es necesario realizar la requisición realizada por el jefe inmediato, que posteriormente es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

Formato 1. Requisición de Personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL TROPIPASTO LTDA.

Empresa Folio
 Teléfono Fecha
Fax

Dirección

Horario de entrevista Atención a
Motivo de vacante:
Nueva creación Promoción Cambio Baja Renuncia
Nombre del puesto Sexo
Edad Edo. Civil
Idioma
Escolaridad Zona Experiencia
Horario Sueldo

Características específicas

Candidatos propuestos:

Nombre	Teléfono	Fecha	Resultado

Fecha de cubrirla

Autorizo: _____ Responsable de reclutamiento _____

Observaciones:

3.3 ANÁLISIS DE CARGO

Permite la identificación de las responsabilidades de un puesto, es decir mediante el análisis de cargos se puede obtener toda la información pertinente a establecer el por qué, cómo y qué hace el empleado y cuáles son los requerimientos pertinentes para ejecutar sus funciones con la mayor eficiencia, En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una maquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

Formato 2. Ficha de Perfil de Cargo.

FICHA DE PERFIL DE CARGO TROPIPASTO LTDA.

CARGO	FECHA DE ELABORACION	FECHA/REVISION
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
AREA	JEFE INMEDIATO	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

DESCRIPCION DEL CARGO

FUNCION OBJETIVO

DESCRIPCION DETALLADA

ACTIVIDADES Y TAREAS

ANALISIS DE CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES (formación, experiencia, otras aptitudes)

RESPONSABILIDAD (supervisión, material-equipos, dinero, información)

CONDICIONES DE TRABAJO (ambiente, riesgos)

REALIZÓ

REVISÓ

Fuente. Este estudio

3.4 INVENTARIO DE TALENTO HUMANO Y RECLUTAMIENTO

3.4.1 Inventario de talento humano. El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Esto permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios para la misma.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios movimientos de personal tanto horizontales como verticales (ascensos). En tal caso se presenta lo que se denomina como traslado o promoción.

- ✓ Un traslado consiste en llevar un empleado de un cargo a otro con diferentes funciones pero en su mismo nivel jerárquico, según la estructura de cargos de la empresa, lo cual generalmente no significa un mayor salario, pero si una adquisición de conocimientos y unas nuevas condiciones de trabajo, lo cual enriquece al individuo y le evita la rutina.
- ✓ Una promoción es el llevar un empleado de un cargo a otro de mayor jerarquía según la estructura de cargos de la empresa, donde seguramente tendrá funciones de mayor responsabilidad y a la vez de mayor salario según el rango que le corresponda.

Por tal razón, en la mayoría de las empresas se cuenta con un inventario de talento humano el cual constituye un espacio donde se archivan los expedientes de los colaboradores cuya documentación contienen datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realiza para el proceso de selección, las incapacidades que se han tenido, permisos entre otros.

3.4.2 Reclutamiento. De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Según Lyman, 1975. Los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialectico. Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones a cerca de ellas, estas tratan de atraer

individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos².

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada fuente interna, se manifiesta en la integración del personal; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene. Las principales fuentes de reclutamiento externo son:

INTERNAS	EXTERNAS	MIXTAS
Banco Datos	Entidades Educativas	Comprende las anteriores
Promociones	SENA	
Traslados	Otras empresas	
Recomendaciones	Grupos profesionales	
Amistades	Agencia temporal	
	Firmas asesoras	
	Anuncios de periódicos y revistas	

Cada una de estas fuentes tiene su razón de ser, dependiendo de las características del personal a seleccionar por lo tanto se utilizan según el buen criterio del administrador

² PORTER, L., LAWLER, E., y HACKMAN, R. Behavior in organizations, Cap. 5, Tokio: Mc Graw-Hill, 1975. p 60.

3.5 SOLICITUD DE EMPLEO

Cuando ya han sido localizados los candidatos, el ambiente en que son recibidos, así como la manera en que son tratados, contribuye en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la **solicitud de empleo**, la cual consiste en un formato que en ocasiones establece la empresa pero que abarcara básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel administrativo, nivel vendedores y nivel de bodega. Esto permite que la empresa se forme una opinión muy general del aspirante ya que son datos importantes para establecer un contacto con él.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con una hoja de vida.

Se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

3.5.1 Tabla de idoneidad. Esta tabla debe contener datos que nos permitan lo siguiente:

- ✓ Identificación del evento: nombre de la persona, fecha, cargo, circunstancia, resumen de la entrevista. Debe contener además 2 aspectos que pueden dejar de estar:
- ✓ Declaración de los criterios del puesto: del Análisis y Descripción del Puesto, donde está la clave para que la entrevista sea buena.

- ✓ Preparación de la entrevista teniendo en cuenta el tiempo que me va a llevar (entre 20 y 30 minutos)
- ✓ Identificación de los símbolos: experiencias y actitudes del candidato y observaciones

Otro detalle importante es la determinación de los tiempos, es decir la asignación de un tiempo perfectamente establecido entre:

- ✓ Separación de una entrevista a otra, para evitar que los candidatos se crucen y puedan anticiparse al entrevistador.
- ✓ Asignación de tiempo para la entrevista, que debe ser del 70% para la entrevista pura, un 15% para el inicio y el 15% restante para el final.
- ✓ Asignación de un tiempo para la explotación de la entrevista, inmediatamente a continuación de la realización de la misma.

3.6 ENTREVISTA INICIAL

La entrevista es en esencia un sistema de comunicación entre dos personas que interactuar. Por un lado, el entrevistador y el entrevistado. “En el enfoque de sistemas, el entrevistado se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas), para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles reacciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones”³.

Esta entrevista inicial es de carácter **directo** (es decir contiene preguntas cerradas), tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de este durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, tarjeta profesional. Esta es la fase indicada para reconocer si el candidato cuenta con ellos.

Este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Se recomienda para empresa incluir en su formato de entrevista las siguientes preguntas básicas.

³ CHIAVENATO, idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill, 2003. p 251.

- ✓ Nombre, edad, dirección, teléfono y escolaridad
- ✓ Experiencia laboral; cuales fueron sus empleos anteriores y que resultados obtuvo (¿ascendió? ¿Cuándo salió? ¿Cuánto ganaba cuando entro?, ¿Cuánto ganaba cuando Salió?)
- ✓ Motivo de salida de cada trabajo
- ✓ Habilidades o conocimientos generales que posee
- ✓ Puesto deseado
- ✓ Sueldo deseado
- ✓ Datos familiares, nombre de su padre y madre, con quien vive, etc.
- ✓ Pasatiempos
- ✓ Referencias personales
- ✓ Metas (aquí no se especifica mas para que la persona explye según sus propias limitaciones)

3.7 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En ella se reúne los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos.

Inteligencia.

Habilidad: se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto

Personalidad: referida a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son la estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Autobiografía: es la evaluación apreciativa de información, en el texto libre, que pudo haber sido pasado por alto por el reclutador en la entrevista oficial (como el lugar que la persona ocupa en el contexto familiar, si es padre hijo segundo, etc.), desarrollo del discurso (ortografía, coherencia en la ilación de las ideas, modos de

solucionar problemas, etc.), antecedentes laborales y académicos (quizás mencione algunos que no incluyo en la solicitud de empleo)

La metodología es la siguiente: se le entrega dos hojas en blanco, se le pide que escriba su autobiografía desde su nacimiento hasta la actualidad y que al final apunte su nombre y firma. Opcionalmente se le puede solicitar que incluya sus metas, esto arrojaría información respecto de cuánto tiempo pretende permanecer en la empresa o si sus expectativas son congruentes con las especificaciones del puesto, ya sean estas metas a corto o largo plazo.

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

N	E	S
---	---	---

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
1. ¿Desea usted a menudo animación y bullicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Necesita frecuencia amigos que le comprendan y alienten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿De ordinario ¿es usted una persona despreocupada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Encuentra muy duro tener que aceptar una negativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Antes de llevar acabo una acción, ¿Se para usted a reflexionar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Su estado de ánimo sufre altibajos algunas veces?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Se siente siempre desdichado sin ningún motivo para ellos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Generalmente dice y hace las cosas con rapidez y sin pararse a pensarlas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Se siente usted súbitamente tímido cuando desea hablar con un desconocido simpático y atrayente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ante un reto de provocación, ¿haría cualquier cosa solo para demostrar osadía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿Se preocupa a menudo por cosas que no debería haber hecho o dicho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿Son todas sus costumbres buenas y deseables?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Hace usted con frecuencia las cosas de repente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ¿Se siente usted fácilmente herido en sus sentimientos o su amor propio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. En general, ¿prefiere usted la lectura a la conversación con la gente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ¿Se encuentra algunas veces rebosante de energía y otras, francamente agotado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿Le gusta mucho salir de casa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. De todas las personas que conoce, ¿hay algunas que no le gustan en absoluto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. ¿Le ocurre a menudo el "soñar despierto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ¿Prefiere tener pocos amigos, pero muy escogidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ¿Se siente a menudo preocupado por sentimientos de culpa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Cuando alguien le grita, ¿responde usted también gritando?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ¿Diría usted que sus nervios acostumbran a estar en tensión?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. ¿Ha llegado alguna vez tarde al trabajo o a una cita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. ¿Puede usted normalmente despreocuparse de sus problemas y a disfrutar mucho en una fiesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Después de haber hecho algo importante, ¿piensa usted a menudo que podría haberlo realizado mejor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ¿Piensan los demás que usted es una persona muy activa y animada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. ¿Acuden ideas a su cabeza que e impide conciliar el sueño?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. ¿La mayoría de las veces, ¿esta callado cuando se halla con otras personas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Habla algunas veces de cosas que desconoce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. ¿Nota usted palpitaciones o golpes en el corazón?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. usted quiere conocer o enterarse de algunas cosas, ¿prefiere consultar un libro antes que preguntarlo a alguien?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. ¿Sufre temblores o estremecimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. ¿Le gusta aquella clase de trabajos que exigen de usted una intensa atención?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. ¿Es usted una persona irritable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. ¿Murmura uses alguna vez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. ¿Le espanta la idea de tener que dar una charla o dirigir la palabra a un grupo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. ¿Se preocupa por desgracias que podrían suceder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. ¿Le gusta hacer cosas en las cuales tenga que actuar con rapidez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. ¿Tiene usted muchas pesadillas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 40. ¿Se sentiría usted muy desdichado si no pudiera ver a mucha gente? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Alguna vez, después de oír el despertador, ¿ha preferido quedarse un rato más en la cama? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42. ¿Se siente afectado por sus dolores y achaques? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 43. ¿Le gusta tanto hablar con la gente, que o pierde ocasión de hablar incluso con un desconocido? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 44. ¿Se considera usted una persona nerviosa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 45. ¿Normalmente actúa usted con lentitud y sin prisas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 46. ¿Se siente usted fácilmente ofendido cuando la gente le encuentra defectos a usted o a su trabajo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 47. ¿Le gusta que alguna vez le alaben algo de lo que ha hecho? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 48. ¿Diría usted que es una persona con gran confianza en sí misma? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 49. ¿Le preocupan sentimientos de interioridad? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 50. Cuando en un restaurante le sirven algo que o le agrada, ¿prefiere usted dejarlo sin decir nada? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 51. ¿Se preocupa por su salud? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 52. ¿Le es fácil animar una fiesta o reunión aburrida? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 53. ¿Ha comido usted alguna vez algo más de los que debiera? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 54. ¿Tiene tendencia a pasar de una actividad a otra constantemente? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 55. ¿Sufre usted de insomnio? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 56. Cuando promete algo, ¿lo cumple siempre aunque le cueste hacerlo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

N=	E=	S=
----	----	----

Fuente. Este estudio

3.8 PRUEBAS DE TRABAJO

Otras de las pruebas empleadas por la empresa son las de trabajo las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas y técnicas necesarias para desarrollar las actividades del puesto.

Es necesario corroborar los datos que proporciono el prospecto pero de manera más práctica.

Las pruebas de trabajo se realizan con base en las especificaciones requeridas que se obtuvieron con base en el análisis de puestos.

3.9 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista inicial.

La investigación socioeconómica pretende cubrir tres áreas:

- a. Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influirían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

- ✓ Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- ✓ Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado), etcétera.
- ✓ Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.
- ✓ Situación económica: presupuesto familiar, renta, propiedades, ingresos, etcétera.

Esta investigación contiene actividades como:

3.9.1 Visita Domiciliaria. Se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas. También es importante conocer la dinámica familiar que representa alrededor del candidato verificando su integración y apoyo por parte de los miembros de la familia.

3.9.2 Investigación de Referencias Ocupacionales. Se investigan los antecedentes del aspirante con la finalidad de constatar si el candidato trabajó en las empresas que menciona, desempeño el puesto anotado, y percibió el sueldo señalado en la solicitud.

Formato 4. Encuesta Socioeconómica

ENCUESTA SOCIOECONÓMICA TROPIPASTO LTDA.

Solicitante _____
Domicilio _____
Empresa _____
Fecha _____ Hora _____ Entrevistador _____

1. antecedentes familiares

Padre: Vive (Si) (No)

Edad: _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Ingresos \$ _____ Religión _____
Domicilio _____ Direccion _____
Ciudad _____

Madre: Vive (Si) (No)

Edad: _____ Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Ingresos \$ _____ Religión _____
Domicilio _____ Colonia _____
Ciudad _____

Número de hijos _____ de los cuales viven _____; ellos son:

1. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Sueldo \$ _____ Soltero(a) _____
Hijos _____

2. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Sueldo \$ _____ Soltero(a) _____
Hijos _____

3. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Sueldo \$ _____ Soltero(a) _____
Hijos _____

4. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
Sueldo \$ _____ Soltero(a) _____
Hijos _____

5. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
_____ Sueldo \$ _____ Soltero(a) _____
_____ Hijos _____

6. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
_____ Sueldo \$ _____ Soltero(a) _____
_____ Hijos _____

7. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
_____ Sueldo \$ _____ Soltero(a) _____
_____ Hijos _____

8. _____ Edad _____
Lugar de nacimiento _____
Ocupación _____ Empresa _____ Ubicación _____
_____ Sueldo \$ _____ Soltero(a) _____
_____ Hijos _____

II. SITUACION ECONOMICA DE LA CASA PATERNA

Los ingresos mensuales de la casa proceden de: _____
_____ \$ _____ \$
_____ \$ _____ \$

Y suman \$ _____, que se distribuye como sigue alimentación
\$ _____, Renta \$ _____, Luz \$ _____
Gas \$ _____, Teléfono \$ _____, Ropa \$ _____
Escuela \$ _____, Diversiones \$ _____ Otros gastos
\$ _____

Además proceden:
Casa propia con valor de \$ _____, Ubicada en _____
Terreno con valor de \$ _____, Ubicado en _____
Automóvil con valor de \$ _____ marca _____ modelo _____
Cuenta bancaria que asciende a \$ _____ en el Banco _____
Otros bienes _____
Deudas por concepto de _____; ascienden a \$ _____
Negocio propio. Nombre _____ Dirección _____
_____ Giro _____ Capital Suscrito _____ Pasivo _____
_____ Deudas por concepto de _____; ascienden a \$ _____

III. INTERESES Y RELIGIÓN DE LA FAMILIA

Les agrada ir al cine, prefiriendo películas _____, con una frecuencia mensual _____.

Asisten al teatro _____ con una frecuencia mensual _____

Gustan de música: clásica _____ popular _____

Les gusta practicar el deporte de: básquetbol _____ béisbol _____ fútbol _____

Natación _____ otro deporte _____ Club deportivo al que pertenecen _____

Dirección _____

Les gusta presenciar el deporte de: fútbol _____ béisbol _____ box _____ luchas _____

algún otro deporte _____

Sus lecturas son frecuentemente de: novelas

policíacas _____ narrativas _____ biográficas _____

clásicas _____

Revistas como _____

Gustan de: radio _____ televisión _____.

Partido político al que pertenecen _____.

Religión _____ Cumplen con ella _____.

IV. ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

V. ACTIVIDADES EXCEPCIONALES:

(Becas, viajes culturales, etc.)

VI. ANTECEDENTES PERSONALES

Nació el _____ de _____ de _____. En _____

Soltero _____ Matrimonio civil _____ Religioso _____ Unión Libre _____

Fecha _____ con _____ Ocupación _____

Empresa _____ Ubicación _____ Sueldo \$ _____

Han procreado _____ hijos, de los cuales viven _____, que son: _____

Edad _____ Ocupación _____

Edad _____ Ocupación _____

Edad _____ Ocupación _____

Edad _____ Ocupación _____

Tienen su domicilio en _____ Comuna _____ Ciudad _____

Divorciado(a) _____ Fecha _____

En caso de viudez _____

Fecha de fallecimiento _____ Causa _____

VII. ANTECEDENTES ESCOLARES

Escuela	Años	Nombre de la Escuela	Lugar	Desde	Hasta
Primaria					
Secundaria					
Vocacional					
Preparatoria					
Carrera					
otra					

VIII. ANTECEDENTES DE TRABAJO

Nombre de la empresa _____
 Ubicación _____ Comuna _____ Ciudad _____
 Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
 Fecha de separación _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
 Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
 ¿Tubo personas a sus ordenes? _____ ¿cuantas? _____
 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que le disgustara en particular? _____

 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera particularmente? _____

Nombre de la empresa _____
 Ubicación _____ Comuna _____ Ciudad _____
 Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
 Fecha de separación _____ Puesto _____ Sueldo\$ _____
 Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
 ¿tuvo personas a sus ordenes? _____ ¿cuantas? _____
 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera en particular? _____

 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera particularmente? _____

Nombre de la empresa _____
 Ubicación _____ Comuna _____ Ciudad _____
 Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
 Fecha de separación _____ Puesto _____ Sueldo\$ _____
 Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
 ¿tuvo personas a sus ordenes? _____ ¿cuantas? _____
 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera en particular? _____

 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera particularmente? _____

Nombre de la empresa _____
 Ubicación _____ Comuna _____ Ciudad _____
 Fecha de ingreso _____ Puesto _____ Sueldo \$ _____
 Fecha de separación _____ Puesto _____ Sueldo\$ _____
 Causa de separación _____ Jefe inmediato _____
 ¿tuvo personas a sus ordenes? _____ ¿cuantas? _____
 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera en particular? _____

 ¿Hubo algún aspecto de su trabajo que lo atrajera particularmente? _____

IX. SITUACION ECONOMICA PRERSONAL.

Hijo de familia y depende económicamente de sus padres. _____
 Contribuye al sostenimiento de la familia con \$ _____
 No depende de nadie y además depende de él (ella) _____
 No dependen de él y además su importe de gastos mensuales es de \$ _____

Su gasto mensual es de \$ _____ que distribuye de la siguiente manera:
 Alimentación \$ _____ ropa \$ _____ renta \$ _____ luz\$ _____ gas
 \$ _____ teléfono \$ _____
 Escuela \$ _____ diversiones \$ _____
 otros gastos \$ _____

Además posee:
 Casa propia con valor de \$ _____ ubicada en _____
 Terreno con valor de \$ _____ ubicada en _____
 Un automóvil con valor de \$ _____ marca _____
 Modelo _____ cuenta bancaria que asciende a \$ _____ en
 el banco _____ en bonos _____ Otros bienes _____

Negocio propio: nombre _____ dirección _____
 _____ giro _____ Capital suscrito _____
 _____ Pasivo _____

X. INTERESES Y RELIGION DEL SOLICITANTE

Le agrada ir al cine, prefiriendo películas _____
 con una frecuencia mensual _____ asisten al teatro _____
 Con una frecuencia mensual de _____ gusta de música:
 clásica _____ popular _____ le gusta practicar el
 deporte de: basquetbol _____ beisbol _____ futbol _____
 Natación _____ otro deporte _____ Club deportivo al que
 pertenece _____ direccion _____
 Le gusta presenciar el deporte de: futbol _____ beisbol _____ box _____
 Luchas _____, algún otro deporte _____
 Sus lecturas son frecuentemente de: Novelas policiacas _____ narrativas _____

_____ Bibliográficas _____ clásicas _____ revistas tales como _____
_____ gusta de: radio _____ televisión _____
Partido político al que pertenece _____
Religión _____ cumple con ella _____
Aficiones culturales o sociales _____
Tiempo dedicado _____
Planes a corto plazo _____
Planes a largo plazo _____

XI. ACTIVIDADES CULTURALES (Becas, viajes culturales, etc.)

XII. DOCUMENTACION

Presento la siguiente documentación: _____

Acta de nacimiento. Lugar _____ fecha _____

Documentos escolares: _____

_____ Cartilla del SMM Núm. _____ clase _____ resellada _____

_____ Credencial del IMSS Núm. _____

_____ Acta de matrimonio. Fecha _____

_____ Pasaporte _____

_____ Licencia de manejo _____

_____ otra documentación _____

En caso de accidente avisar a: Sr. (a) _____

Dirección _____

Teléfono _____

XIII. OBSERVACIONES

Clase a que pertenece: paupérrima _____ Humilde _____ Media _____

Modesta _____ media desahogada _____ media acomodada _____

Dentro de la casa, los muebles son de: buena calidad _____ regular calidad _____

_____ mala calidad _____ El orden y aseo son: Esmerados _____

Satisfactorios _____ Regulares _____ malos _____

El baño se encuentra: ordenado _____ Limpio _____ desordenado _____

Sucio _____

Fuente. Este estudio

3.10 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La finalidad de esta entrevista es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir a través de la hoja de vida, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc. Sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione del modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir. Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

Se sugiere que para la realización de esta entrevista se tenga en cuenta las siguientes fases:

a. Rapport: Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito romper el hielo. En sentido estricto el rapport deber reinar durante toda la entrevista. Ayuda a establecerlo un trato cordial, preguntas que no pongan nervioso al candidato, interés de escucharle.

b. Cima: Dicha etapa se refiere la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se van explorar las áreas que se comenzaron a revisar de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

c. Cierre: 5 o 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

Esta entrevista contiene preguntas que indagan más acerca de áreas específicas del aspirante como son:

- ✓ Área general: contiene datos generales de la persona como nombre, edad, estado civil, etc., sirven para dar al entrevistador una idea general del candidato.
- ✓ Área Escolar: permite detectar el potencial de desarrollo del candidato y si posee los conocimientos teóricos que se requieren para ocupar la vacante, como también conocer los cursos que ha tomado el individuo para complementar su carrera en términos de tiempo, lugar y quien los pago.
- ✓ Área ocupacional: permite identificar cual ha sido su desempeño sus niveles de logro y experiencia adquirida. Entre estos datos se encuentran el nombre de la empresa, fecha de ingreso puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe inmediato, sueldo, fecha y motivo de separación.

- ✓ Área Familiar: En este punto se investiga el núcleo familiar y social de origen (padre, madre, hermanos). En caso de ser casado se investiga el núcleo familiar actual (esposa e hijos, datos de edad y ocupación). También es necesario saber el grado de integración de la familia, los valores que predominan y el nivel social, cultural y económico.
- ✓ Pasatiempos: la finalidad de este aspecto es ver como utiliza su tiempo libre y si son actividades de tipo individual o grupal, permite ver los tipos de personalidad y la coherencia con las metas que persigue.
- ✓ Salud: fundamentalmente se investiga que enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas o enfermedades que han dejado cejuelas, posteriormente se indaga el estado de salud de la familia, si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de familiares, etc.

Cabe destacar que la entrevista es de carácter **mixta** ya que contiene preguntas cerradas, que ameritan una respuesta concreta y preguntas abiertas que permiten que el aspirante dar una explicación mucho más detallada. El entrevistador también tiene en cuenta todas las reacciones que tenga el entrevistado antes las preguntas, como los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios de tono de voz o silencios excesivos.

Formato 5. Guía de Entrevista

GUIA DE ENTREVISTA TROPIPASTO LTDA.

Estos son algunos aspectos claves que usted debe tener en cuenta cuando se realice una entrevista, es necesario que incluya el mayor número de estos elementos para obtener una visión más completa del candidato a evaluar, tenga presente siempre el cargo para el cual lo importante.

Psicológica

1. Rapidez y agilidad mental de acuerdo con la soltura con que responde y analiza.
2. Concreción, síntesis y claridad en las cosas.
3. Solución de un caso práctico, relativo al cargo para el cual se le entrevista.
4. Tenacidad en la búsqueda de objetivos.
5. Personalidad (Líder, entusiasta, conflictiva, nerviosa)
6. Personalidad simple o compleja, identificando las personas que hablan mucho pero ofrecen. Poco o viceversa.
7. Frustraciones.
8. Nivel de crítica a situaciones sociales o de trabajo.
9. Seguridad o nerviosismo.
10. Claridad en el futuro que se desea.
11. Lo que era hace un año, lo que es actualmente y lo que quiere ser.
12. Autoimagen: Como se ve el entrevistado, como cree que lo ven y como lo percibe el entrevistador.
13. Estabilidad emocional.
14. Capacidad para recibir críticas y rechazos.
15. Facilidad de interpretación.
16. Elaboración de ideas simples o simplificación de ideas complejas.
17. Adaptación al cambio y gusto de lo nuevo.
18. Facilidad de manejo y conexión de varias ideas a la vez.
19. Desubicación en las ideas o dejando fragmentados los comentarios que se hacen.
20. Áreas en las cuales ha sentido más gusto o más rechazo.
21. Emotividad o grado de racionalidad.
22. Personalidad de adultos o de niño.
23. Capacidad de liderazgo.
24. Imagen general que proyecta.

Familiar

1. Opinión general sobre LA familia y SU familia.
2. Personas que conforman su familia actual, sexo, edad, estado civil, nivel educativo, tipo de vinculo (padre, madre, hermanos, tíos, abuelos, cuñados, sobrinos, otros)
3. Relaciones entre los miembros de la familia con quienes más comparte el entrevistado.
4. Situación económica de la familia.
5. Familia muy protectora o muy distante.
6. Visión del trabajo, el estudio y la vida social en la infancia.
7. Persona de la familia con quien más se identifica el entrevistado y porque.
8. Relaciones de la familia con miembros externos a ella.
9. Evalúe situaciones especiales de la familia que puedan afectar directamente al candidato en su desempeño laboral.
10. Relacione el ambiente del barrio donde vive la familia y posible influencia en el candidato.

Académica

1. Planteles educativos donde realizo los estudios.
2. Forma en que transcurrieron sus estudios académicos.
3. Desarrollo académico frente a sus compañeros de estudio. Comparativamente es de mayor a menor éxito.
4. Tiempo transcurrido entre los diferentes niveles y motivos de interrupciones o mayor número de años a los normales.
5. Capacitación recibida, (cursos o demás actividades académicas no formales)

Laboral

1. Motivo que le indujo a presentarse en esta entrevista.
2. Entidades donde ha laborado: títulos de los cargos, funciones, duración del trabajo, tipo de contrato, motivo de retiro.
3. Estabilidad laboral.
4. Elasticidad o rigidez, en el cumplimiento del trabajo, las normas y las relaciones.
5. Gustos por el trabajo técnico o administrativo.
6. Capacidad para controlar, planear o adaptarse a un nuevo cargo.
7. Visión general de empresa o de funciones por cargo.
8. Acatamiento de disciplina y jerarquía.
9. Habilidades manuales.
10. Capacidad creativa a través de las experiencias tenidas, o con casos prácticos que se ponen para ser solucionados por el entrevistado.

11. Capacidad para trabajar en condiciones de presión o de grandes volúmenes.
12. Capacidad para tomar decisiones o necesidad de dirección.
13. Conocimientos básicos generales frente a la operación que va a ejecutar, su especialidad o su profesión.
14. Visión de conjunto o de detalle de acuerdo con la necesidad del cargo.
15. Salario solicitado.
16. Posición frente a las condiciones de trabajo.
17. Intereses por el trabajo a nivel de oficina, contra el trabajo a nivel de campo (en el barrio).
18. Capacidad para trabajar en condiciones ambientales difíciles o en horarios inoportunos con adecuada dirección.
19. Conocimiento de condiciones sociológicas en el medio donde va a laborar.
20. Problemas de salud o dificultades de posición del cuerpo para los cargos que es necesario.

Social y Cultural

1. Grado de satisfacción por las realizaciones.
2. Condiciones de pensamiento político o simplemente de posición frente a cuestiones como el sindicalismo, la lucha de clases entre nosotros.
3. Interés por el deporte y las actividades en sitios cerrados y abiertos.
4. Utilización de medios para comunicarse.
5. Ambiente socio-económico del cual proviene.
6. Formas de resolver problemas personales.
7. Sentido económico de las cosas, racionalización de las cosas.
8. Opinión sobre el sexo opuesto.
9. Visión que tiene de las cosas.
10. Trate de conectar las situaciones del empleado con personas que él haya conocido y que no presente como referencia en la solicitud pero que pueden ser una fuente de información importante.

Fuente. Este estudio

Formato 6. Preguntas más Frecuentes en la Entrevista de Trabajo

PREGUNTAS MAS FRECUENTES EN LA ENTREVISTA DE TRABAJO

Sobre el motivo de la solicitud

El candidato busca el puesto por unas razones determinadas y el entrevistador intentara averiguar si dichas razones son las más adecuadas:

¿Por qué le gustaría tener precisamente este empleo y no otro?

¿Qué cree usted que nos puede aportar si no tiene experiencia profesional?

¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

Sobre la formación

¿Qué estudios realizo y por que los eligió?

¿Repetiría su elección de estudio si volviera a empezar?

¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?

Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto

¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?

Que idiomas conoce y a qué nivel?

¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?

¿Piensa proseguir o ampliar sus estudios de alguna manera?

Hábleme de su formación complementaria. ¿Qué le motivo a realizarla?

¿Hubo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?

Sobre el empleo

¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?

¿Qué le atrae de ella?

¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?

¿Puede resumirme el texto del anuncio?

¿Con que tipo de jefe de gustaría trabajar? ¿y con cual acabaría con chocar?

Según su opinión ¿qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?

¿Estaría dispuesto a trasladarse a otra ciudad, otro país o a viajar con frecuencia?

¿Tiene alguna preferencia geográfica?

¿Cuál cree que puede para usted la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida de trabajo?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?

¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿y resaltar los fuertes?

¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo piensa conseguirlos?

¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta función?

¿Por qué cree que deberíamos contratarlo?

¿Cuál sería su trabajo inicial?

¿Cuánto tiempo cree que necesita hasta ser productivo para nosotros?

¿Cuál es su definición del puesto de trabajo que solicita?

¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar mucha atención?
¿Y de aquellos en los que hay que demostrar mucha creatividad?
A la hora de trabajar en equipo ¿Qué papel suele desempeñar? ¿Qué opina de la monotonía?
¿No cree que es demasiado joven / mayor para este puesto?
¿No cree que esté demasiado cualificado para desempeñar semejante trabajo?
¿Cómo va a evolucionar a su juicio el sector en que trabajamos?
¿Qué opina de trabajar bajo presión? ¿Y de trabajar divirtiéndose?
¿Pondría objeciones si su jefe fuera una mujer?

Preguntas personales

Después de un día funesto ¿Qué le gustaría hacer?
Si llegara a ser famoso, ¿Qué aspecto de usted le gustaría que destacaran los medios de comunicación?
¿Qué le gustaría hacer en su tiempo libre?
¿Cuál es el sueño por el que estaría dispuesto a abandonarlo todo?
¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida? Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera una situación problemática con éxito. Defínase con cinco adjetivos calificativos y justifíquelo.
¿Qué ha aprendido de sus errores?
¿Acaba lo que empieza?
Describa su escala de valores.
¿Qué persona le saca de quicio?
¿Cómo reacciona habitualmente a la jerarquía? Parece usted una persona nerviosa.
Si tiene que tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo? Cuénteme un chiste.

Carrera profesional y comportamiento con el trabajo

¿Por qué eligió esta profesión?
Hábleme de sus estudios, notas, asignaturas favoritas y las más difíciles.
¿Considera que está bien preparado para afrontar este reto?
Si pudiera dar marcha atrás en su vida profesional – académica ¿Qué cambiaría?
¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?
¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto mediano, y largo plazo?
¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no debe mezclarse?
¿Confía o duda en general de la eficacia de los demás compañeros?
¿Cómo acepta las normas de disciplina? Con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición?

Fuente. Este estudio

3.11 INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto y comprensible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener la información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ✓ ¿Obtuve información necesaria antes de la entrevista?
- ✓ ¿Pude establecer el rapport?
- ✓ ¿Alcancé el objetivo?
- ✓ ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ✓ ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ✓ ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ✓ ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ✓ ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ✓ ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

Formato 7. Informe de Entrevista

INFORME DE ENTREVISTA TROPIPASTO LTDA

Nombre del Aspirante: _____

Fecha: _____

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Cualidades Sobresalientes
Presentación Personal					
Expresión Verbal					
Ademanes – Modales					
Extroversión					
Seguridad en sí mismo					
Dinamismo - Entusiasmo					
Relaciones Interpersonales					
Discreción y Confiabilidad					
Espíritu de Colaboración					
Responsabilidad					
Inteligencia Practica					
Capacidad de razonamiento					
Capacidad de Liderazgo					
Iniciativa					
Persistencia - Constancia					
Actitud frente al cambio					
Intereses para capacitarse					
Conocimiento para el cargo					
Motivación para el cargo					

Concepto general sobre el aspirante: _____

Fuente. Este estudio

Entrevistador

3.12 EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puente legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que, por su naturaleza, física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- ✓ Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- ✓ Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- ✓ Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar.
- ✓ Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Formato 8. Historia Clínica Ocupacional

TROPIPASTO LTDA. HISTORIA CLINICA OCUPACIONAL

Nombre: _____ Edad: _____
C.C.: _____ De: _____
Lugar y Fecha de nacimiento: _____
Residencia: _____ Estado Civil: _____
Estudios: _____
Cargo Actual: _____ Cargo al que Aspira: _____
Fecha de Ingreso: _____ Fecha de Egreso: _____
Fecha de Examen: _____

ANTECEDENTES FAMILIARES:

COMPOSICION FAMILIAR: _____

ANTECEDENTES PERSONALES: _____

Antecedentes Ginecostetricos (AGO):

Menarquía (M): ____ Ciclos: _____

Gestas (G): ____ Partos (P): ____ Cesáreas (C): ____ Abortos (A): ____ Vivos (V): ____

Fecha de ultimo parto (Fup): _____ Fecha de ultimo menstruación (Fum): _____

Planificación Familiar: _____

Citologías: _____

HABITOS:

Cigarrillos: _____

Licor: _____

Deportes que Práctica: _____

Trasporte: _____

Droga que Ingiere: _____

Permanente: _____
Temporal: _____

ANTECEDENTES LABORALES:

EMPRESA	OFICIO	RIESGOS	ACCIDENTES	TIPO SERVICIO
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES: _____

EXAMEN FISICO

Apariencia Personal: _____

Peso: ____ Talla: ____ Signos Vitales (SV): ____ Frecuencia Cardiaca (FC): ____ Pulso: ____

Frecuencia Respiratoria (FR): ____ Temperatura (T): ____

Presión Arterial (PA): ____ Máxima: ____ Mínima: ____

Constitución: _____

PIEL ANEXOS Y TEJIDO CELULAR SUBCUTANEO

Piel Color: _____
Cicatrices: _____
Pelo : _____
Uñas : _____

Tejido Celular Subcutáneo (TCSC): _____

Otras lesiones: _____

CABEZA Y ORGANOS DE LOS SENTIDOS:

OJOS: Párpados: _____
Escleras: _____
Pestañas: _____
Cornea : _____
Pupilas : _____
Conjuntivas: _____
Reflejos: _____
Agudeza Visual: _____
Fondo de Ojo : _____

NARIZ: Tabique : _____
Puntos de Valleix: _____
Rinoscopia: _____
Olfato : _____

OIDOS: Pabellón Auricular: _____

Otoscopia:

Oído Derecho (OD): _____

Oído Izquierdo (O I): _____

Audición : _____ 1000 2000 3000 4000

Audiometría:

Oído Derecho (OD): _____

Oído Izquierdo (O I): _____

BOCA: Labios : _____

Encías : _____

Mucosas: _____

Lengua : _____

Amígdalas: _____

Paladar : _____

Oro faringe: _____

Dientes : _____

CUELLO: Posición: _____

Tiroides : _____

Otras Alteraciones: _____

GANGLIONAR : _____

TORAX: Inspección: _____

Elasticidad: _____

Expansibilidad: _____

Corazón : _____

Pulmonar: _____

ABDOMEN: Inspección: _____

Palpación: _____

Auscultación: _____

Hernias: umbilical: _____

Epigástrica: _____ Inguinal: _____

Lumbares: _____ Crural : _____

T. R. : _____

GENITO URINARIO: _____

Puntos Pieloureterales: _____

Puno Percusión : _____

Contenencia de Esfínteres : _____

Pene : _____

Testículos : _____

Senos : _____

VASCULAR PERIFERICO _____

OSTEOMUSCULAR

COLUMNA: Cervical: _____

Dorsal: _____

Lumbar: _____
Sacrocoxigea: _____

EXTREMIDADES SUPERIORES: _____

Hombros: _____
Brazos : _____
Codos : _____
Antebrazos: _____
Muñecas: _____
Manos : _____

EXTREMIDADES INFERIORES: _____

Caderas: _____
Muslos : _____
Rodillas: _____
Piernas: _____
Tobillos: _____
Pies : _____

Mortalidad Fuerza y Tono: _____

NEUROLOGICO

Reflejos Osteotendinosos (R.O.T.): _____
Reflejos Patológicos : _____
Sensibilidad: _____

ESTADO MENTAL: _____

Problemas de Salud relacionados con la exposición a riesgos: _____

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN:

OTROS OFICIOS DENTRO DE LA EMPRESA

Oficios	Riesgos	Uso de Elementos de protección	Observaciones
---------	---------	--------------------------------	---------------

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

RESUMEN DE AUSENTISMO:

OBSERVACIONES: _____

EDUCACION SOBRE FACTORES DE RIESGO Y OTROS: _____

EXAMEN DE CONTROL:

Fecha	Tipo de examen	Resultados	Observaciones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

LABORATORIO:

Impresión Diagnostica (IDX): _____

Observaciones medicas de los oficios que puede desempeñar o no al paciente: _____

OTRAS:

NOTA: El presente certifica que todos los antecedentes de salud familiares y personales han sido comentados con el Médico que realiza el examen.

FIRMA EXAMINADO

FIRMA MEDICO

Fuente. Este estudio

Formato 9. Remisión para Exámenes Ingreso

TROPIPASTO LTDA

**REQUISITOS PARA INGRESO
REMISIÓN PARA EXAMENES INGRESO**

Entidad o Doctor: _____

Estamos enviando formato para examen médico de ingreso, con las debidas especificaciones. De acuerdo con las funciones a realizar por el empleado. Sírvase realizarle dicho examen y devolver todo el paquete a la Empresa.

Ciudad: _____

Fecha: _____

Nombre del Aspirante: _____

Documento de Identidad: _____

Cargo al que Aspira: _____

Descripción del Oficio: _____

FIRMA: GERENTE RECURSOS HUMANOS
GERENTE AGENCIA O JEFE ADMINISTRATIVO
PERSONA AUTORIZAD

Fuente. Este estudio

Formatos 10. Exámenes Médicos y demás Requisitos de Ingreso

EXÁMENES MÉDICOS Y DEMÁS REQUISITOS DE INGRESO

CONDUCTORES

1. Hemoclasificación
2. Examen Optométrico completo
3. Audiometría Clínica
4. Vacuna Antitetánica o Carne Actualizado
5. Examen Médico de Ingreso (Medico Autorizado por la Empresa)
6. Serología

OTROS:

- Tres fotos tamaño cedula
- Dos fotocopias de la cedula de ciudadanía
- Una fotocopia de la libreta militar
- Una fotocopia del pase de conducción
- Certificados de estudios
- Certificado del Das

NOMBRE: _____ C.C. _____

**EXÁMENES MÉDICOS Y
DEMAS REQUISITOS DE INGRESO**

VENDEDORES

1. Hemoclasificación
2. Audiometría Clínica
3. Prueba de Embarazo (P. I. E.) (Mujeres)
4. Electrocardiograma
5. Vacuna antitetánica o Carné Actualizado
6. Examen Médico de Ingreso (Medico Autorizado por la Empresa)
7. Serología

OTROS:

Tres fotos tamaño cedula

Dos fotocopias de la cedula de ciudadanía

Una fotocopia de la libreta militar

Certificados de estudios

Certificado del Das

NOMBRE: _____ C.C. _____

**EXÁMENES MÉDICOS Y
DEMÁS REQUISITOS DE INGRESO**

IMPULSADORAS

1. Hemoclasificación
2. Prueba de Embarazo (P. I. E.) (Mujeres)
3. Coprológico
4. Vacuna Antitetánica
5. Examen Médico de Ingreso (Medico Autorizado por la Empresa)
6. Serología

OTROS:

Dos fotos tamaño cedula

Dos fotocopias de la cedula de ciudadanía

Certificados de estudios

Certificado del Das

NOMBRE: _____ C.C. _____

**EXÁMENES MÉDICOS Y
DEMÁS REQUISITOS DE INGRESO**

OFICINAS

1. Hemoclasificación
2. Agudeza Visual
3. Prueba de Embarazo (P. I. E.) (Mujeres)
4. Electrocardiograma
5. Vacuna Antitetánica o Carne Actualizado
6. Examen Médico de Ingreso (Medico Autorizado por la Empresa)
7. Serología

OTROS:

Tres fotos tamaño cedula

Dos fotocopias de la cedula de ciudadanía

Una fotocopia de la libreta militar

Certificados de estudios

Certificado del Das

NOMBRE: _____ C.C. _____

**EXÁMENES MÉDICOS Y
DEMÁS REQUISITOS DE INGRESO**

BODEGA

1. Hemoclasificación
2. Glicemia
3. Electrocardiograma
4. Coprológico
5. Vacuna Antitetánica o Carne Actualizado
6. Examen Médico de Ingreso (Medico Autorizado por la Empresa)
7. Serología

OTROS:

Dos fotocopias de la cedula de ciudadanía

Una fotocopia de la libreta militar

Dos fotos tamaño Cedula

Certificados de estudios

Certificado del Das

NOMBRE: _____ C.C. _____

**EXÁMENES MÉDICOS Y
DEMÁS REQUISITOS DE INGRESO**

OFICIOS VARIOS

1. Hemoclasificación
2. Coprológico
3. Prueba de Embarazo (P. I. E.) (Mujeres)
4. Examen Médico de Ingreso (Medico Autorizado por la Empresa)
5. Serología

OTROS:

Tres fotos tamaño cedula

Dos fotocopias de la cedula de ciudadanía

Una fotocopia de la libreta militar

Certificados de estudios

Certificado del Das

NOMBRE: _____ C.C. _____

San Juan de Pasto, Mes _____ del 2009

Señores:
TROPIPASTO LTDA.
Ciudad

Yo _____ autorizo a la empresa
Tropipasto Ltda., para que realice mi afiliación por concepto de:
I.V.M. a la Administración de pensiones _____ y por
Salud a la Entidad promotora _____

Atentamente,

Nombre y Cedula

Ciudad y Fecha

Fuente. Este estudio

3.13 DECISIÓN FINAL

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final, dicha decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final.

En este tipo de pruebas de situación se valora la habilidad para interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

3.14 CONTRATACIÓN

De no ser necesaria la prueba situacional con los "finalistas", se comunicará el resultado de la decisión, y posteriormente se procederá a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección, es una función social y obligación profesional orientar a los candidatos no seleccionados para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es necesario tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

3.15 EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

El proceso selectivo debe ser efectivo y eficaz. Efectivo para saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sea validas precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales. Eficaz para lograr resultados y conseguir los objetivos. Uno de los principales problemas de la administración es precisamente es medir y evaluar el funcionamiento del proceso por medio de los resultados. Solo en esta retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el funcionamiento del

proceso para mejorarlo cada vez más. Para esta medición se deberá establecer la siguiente estructura de costos.

- a. Costos de Personal. Incluye el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- b. Costos de Operación, incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados. (Agencias de reclutamiento, consultorías, etc.) anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos. Etc.
- c. Costos Adicionales. Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.

Para medir la eficacia de proceso de selección es muy útil el empleo de cociente de selección, calculado mediante la ecuación.

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\# \text{ de candidatos admitidos}}{\# \text{ De candidatos examinados}} \times 100$$

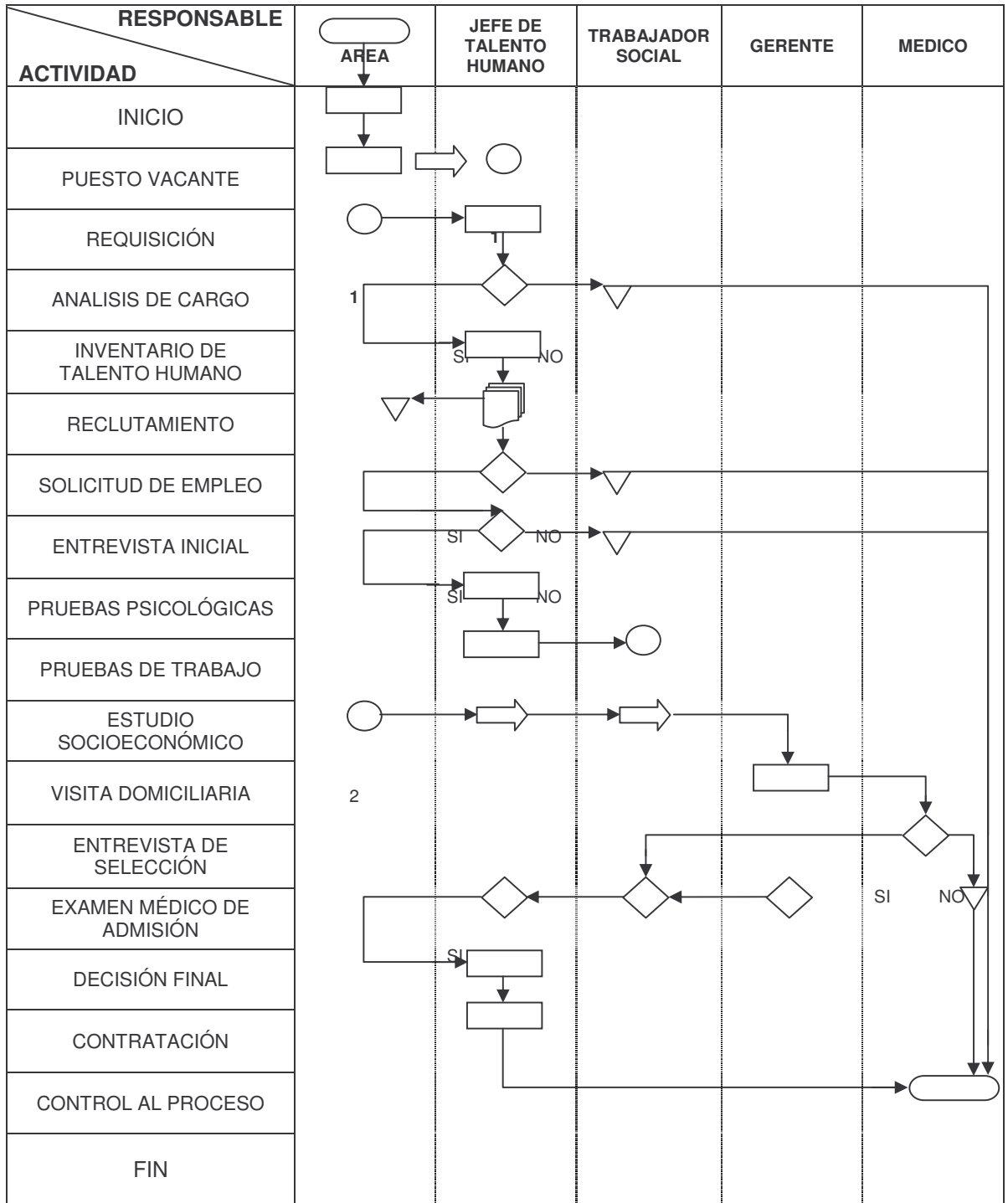
A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL DIAGRAMA DE FLUJO

P A S O	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	JEFE DE ÁREA	Puesto Vacante. Identifica el puesto vacante de acuerdo a las necesidades que requiere la empresa. Ya sea por promoción, nuevos proyectos o aumento de carga laboral.
2	JEFE DE ÁREA	Requisición. Hace la petición formal, enviando por escrito los requerimientos que debe poseer el candidato.
3	JEFE DE TALENTO HUMANO	Análisis de Puesto. Con la información suministrada por el jefe de área, realiza una investigación y define el perfil más idóneo para cubrir la vacante.
4	JEFE DE TALENTO HUMANO	Inventario del Talento Humano. Teniendo en cuenta los perfiles determinados, hace una evaluación para ver si existe la posibilidad, de suplir ese puesto libre con los empleados internos, realizando una reestructuración. Si el candidato es apto se hace la contratación pertinente y es conducido a una inducción para el cargo. En el caso de no cubrir las expectativas de forma interna se recurre al proceso de reclutamiento externo.
5	JEFE DE TALENTO HUMANO	Reclutamiento. Esta actividad complementa el reclutamiento interno, y de acuerdo al orden coherente del proceso, se ejecutan dos sub actividades inherentes y secuenciales, como son: reclutamiento Interno (referencias personales y familiares de personas allegadas a los colaboradores internos) y el reclutamiento externo (fuentes especializadas en el outsourcing de personal, y otros medios para realizar la convocatoria.
6	JEFE DE TALENTO HUMANO	Solicitud de Empleo. Se recepciona la información básica a través de los formatos, requeridos por la empresa.
7	JEFE DE TALENTO HUMANO	Entrevista Inicial. Sirve como primer filtro, en la selección del personal. Si la entrevista no es satisfactoria se procede a archivar los documentos.

8	JEFE DE TALENTO HUMANO	Pruebas Psicológicas. Esta actividad permite observar las cualidades y aptitudes que tiene el candidato, tanto para la realización de las funciones propias del cargo y las relaciones interpersonales. Al no cumplir los parámetros mínimos solicitados se descarta al candidato y se lleva al banco de hojas de vida.
9	JEFE DE TALENTO HUMANO	Pruebas de Trabajo. Son pruebas que miden el conocimiento y la capacidad física de cada colaborador. En el caso de no alcanzar con los requerimientos se procede a archivar los documentos.
10	JEFE DE TALENTO HUMANO Y TRABAJADORA SOCIAL	Estudio Socioeconómico. Es una actividad conjunta que involucra una visita domiciliaria, en ella se realiza un análisis de la situación económica, estrato, se corroboran los antecedentes judiciales y se da una perspectiva global del aspirante. Si se presentan observaciones negativas se archiva el documento.
11	GERENTE	Entrevista de Selección. Tiene un propósito de verificación de aptitudes del candidato, preparación académica, situación familiar, cultural y aprobación del señor gerente.
12	MEDICO	Examen Médico. Tiene la finalidad de examinar la salud y la condición física, que se necesitan de acuerdo al cargo. Su concepto final puede llevar a la vinculación o no a la empresa. En el caso de rechazo se archivan los documentos.
13	GERENTE, JEFE DE T.H. Y JEFE DE AREA	Decisión final. Es una actividad conjunta que permite deliberar la contratación final.
14	JEFE DE TALENTO HUMANO	Contratación. Esta fase se encarga de llevar a cabo la parte legal y formal del proceso.
15	JEFE DE TALENTO HUMANO	Evaluación y Control de Resultados. Esta actividad es posterior a todo el proceso y representa una retroalimentación del mismo desde el punto de vista de todos los costos que intervienen a lo largo del desarrollo de esta selección.

4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Nota: Para ampliar información ver anexo 3.

5. CONCLUSIONES

Tomando de referencia el diagnóstico, se pudo observar que la empresa en términos generales cumple con varios de las etapas pertinentes para el proceso de selección, sin embargo omite algunas actividades vitales en cuanto a la recolección de información de los candidatos y la retroalimentación del proceso. Esta situación podría obstruir el éxito de la vinculación del personal.

El resultado del análisis situacional de la empresa demostró que las principales falencias radican básicamente en la abstinencia que tienen los directivos por brindar la oportunidad de reclutar personal externo a través de otras fuentes diferentes al Sena; además se pudo observar algunos vacíos en la preparación y ejecución de las entrevistas y el registro de las mismas y la ausencia de algún indicador de control y evaluación del proceso.

Para el desarrollo de alternativas de mejoramiento es necesario comparar el proceso utilizado por la empresa con las pautas que se incluyen en la propuesta, de esta manera se puede concluir que: se debe brindar la oportunidad para atraer personal provenientes de universidades o agencias de empleo; la empresa no da el grado de profundización necesario para la segunda entrevista por lo tanto es aconsejable formular un cuestionario previo; Además, es conveniente definir un informe de entrevista que sirva como herramienta para rescatar información importante.

Es evidente la ausencia de algún indicador de control y evaluación del proceso.

6. RECOMENDACIONES

En la empresa Tropipasto Ltda. No se vio la necesidad estructurar el análisis de cargos para cada nivel ya que en la investigación se encontró que cuenta con un manual de funciones bien definido, el cual sirve de base para la definición del perfil de cada cargo.

En el caso de Tropipasto Ltda. se puede apreciar que en el inventario de talento humano si manejan una base de datos, por lo tanto no amerita realizar modificaciones relevantes.

Por la complejidad que tiene el estudio socioeconómico, el proceso de entrevista y los exámenes médicos es recomendable utilizar formatos más detallados los cuales contengan información más detallada del solicitante, para un correcto funcionamiento del proceso.

Aplicar la estructura de costos de personal, de operación y costos adicionales que se sugiere, como método de control y evaluación de los resultados del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1999. 699 p.

GRADOS E, Jaime A. Inducción, reclutamiento y selección. Manual Moderno, México D.F: McGraw-Hill, 1988. 263 p.

KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. Décimo segunda Edición, México: McGraw-Hill, 2004. 804 p.

WAYNE MONDY, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición, México: Prentice Hall, 1997, 663 p.

STEPHEN, P. Robins. Comportamiento Organizacional. Décima, Edición, México: Pearson Prentice Hall, 2004, 675 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.monografias.com/trabajos16/fracasos-pequenas-empresas/fracasos-pequenas-empresas.shtml

ANEXOS

Anexo A. CONVOCATORIA

Se convoca a concurso para cubrir la plaza de ANALISTA DE CREDITOS, para el área de Créditos y Cobranzas

REQUISITOS:

- CONOCIMIENTOS** : Título tecnológico o Universitario de Economista o Administración.
- EXPERIENCIA** : Conocimientos de computación e informática
Haber laborado en el área de ventas o créditos,
Mínimo 6 meses.
- CUALIDADES** : Amabilidad, lealtad, honestidad y capacidad de análisis
- EDAD** : Tener 30 años como máximo

CRONOGRAMA:

- Presentación de Expedientes : Del 15 al 20 de Mayo del 2005
- Evaluación de Expedientes : 22 y 23 de Mayo del 2005
- Entrevista Personal : Jueves 25 de Mayo a las 4.PM.
- Publicación de Resultados : viernes 26 de mayo – 2005

IMPORTANTE:

Los postulantes presentarán una solicitud dirigida a Talento Humano acompañando de una carta con la respectiva solicitud

Anexo B. ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL
DISTRIBUIDORA TROPIPASTO LTDA

Nombre del Entrevistador:

Cargo a Evaluar:

Área: _____

Departamento:

División:

Nombre del Aspirante:

Estado Civil: Edad:

Aspiración Salarial:

Fecha: Día: ___ Mes: ___ Año: _____

1. ENTORNO FAMILIAR
2. FORMACIÓN ACADEMICA
3. EXPERIENCIA LABORAL
4. FORTALEZAS FRENTE AL CARGO
5. OPORTUNIDADES DE MEJORA FRENTE AL CARGO
6. ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD
7. CONCEPTO FINAL

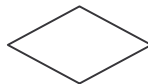
Anexo C. SIMBOLOGIA DIAGRAMA DE FLUJO



Terminal: Indica la iniciación o terminación de un proceso o subproceso.



Operación: Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva. Se utiliza para describir el trabajo de añadir información a cualquier documento o registro existente. Si esta se realiza manualmente se utiliza el símbolo (Arriba); si es automatizado, es decir, se apoya en un aplicativo o base de datos sistematizada, el símbolo (abajo).



Decisión: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos. La tendencia es a suprimir cada vez mas este símbolo, ya que se considera que el proceso se diseña de manera positiva, es decir, se ejecuta como está previsto, evitándose preguntas innecesarias.



Documento: Representa cualquier tipo de documento y aporta información para que este se pueda desarrollar, símbolo (Arriba) cuando el documento tiene copias se ubica el original en la primera instancia, luego la primera copia, en seguida la segunda, etc. Símbolo (Abajo).



Conector: Símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Normalmente se indica la continuidad de una actividad con otra mediante letras o números insertos en el símbolo. Si la conexión se hace dentro de la página o entre páginas se utiliza el símbolo (Arriba) y un número. Cuando el enlace se da al final de una página con otro paso al inicio de la siguiente, se utiliza el símbolo (Abajo) y una letra.



Sentido de circulación del trabajo: Conecta los símbolos señalando el orden en que se ejecutan las distintas actividades.



Almacenamiento: se usa cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que se continúe con la siguiente actividad programada



Movimiento / transporte: Indica el movimiento, envíos o traslados en documentación, mercancías u otros.

Anexo D. ENTREVISTA SELECCIÓN DE PERSONAL TROPIPASTO LTDA.

- 1.Cuál es la primera fase en la selección de personal
2. Como se realiza la notificación del puesto vacante. ¿quien la realiza? ¿Hay formatos para este ítem?
3. Como se realiza el análisis de cargo, naturaleza del puesto (por modelos definidos en otra sede, asesores externos, otra manera)
4. **Especificación del puesto** (Referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas que debe tener para desempeñarse, los requisitos intelectuales, físicos, y responsabilidades).
5. **Descripción del puesto**, definición de los deberes, (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace).
6. Que estudios se necesitan para desempeñar los cargos en los diferentes niveles
- 7.Cuál es la experiencia exigida para cada nivel
8. Se realiza previa capacitación para desempeñar el cargo
9. Existe supervisión para cada nivel
10. Cuentan con un inventario de talento humano (cuentan con archivos de expedientes de los colaboradores que trabajan actualmente en la empresa, en los cuales se mira el desempeño las incapacidades, actitudes, etc.
11. En caso de presentarse una vacante, evalúan el personal interno para cubrir el puesto disponible. Explique brevemente como se realiza esta actividad.
12. En caso de no cumplir las exigencias necesarias acuden a fuentes externas para suplir el cargo.
13. Que medios ha utilizado para reclutar personal (radio, periódico, universidades, recomendaciones de los mismos trabajadores)
14. Cuentan con formatos de **solicitud de empleo** elaborados por la misma empresa o solicitan otros formatos preestablecidos (como hojas de vida) cuáles son?
15. Como se realiza el proceso de **entrevista**, en todos los niveles.
16. Par la entrevista utilizan todas las fases:

- **Rapport** (concordancia, simpatía, interés por escuchar, trato cordial, preguntas para romper el hielo)
 - **Cima** (Dicha etapa se refiere la realización de la entrevista propiamente)
 - **Cierre** (5 o 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar)
17. Cuentan con un formato de informe de la entrevista que incluya información relevante tal como apariencia personal, condiciones físicas, datos claves que se recolectaron de la entrevista.
 18. Si lo tiene, incluye un espacio para que el entrevistador se dé una autoevaluación ya que la actitud de este es muy importante para la entrevista.
 19. Se lleva a cabo verificación de datos y referencias de los aspirantes antes de tomar una decisión?
 20. Que tipos de pruebas psicológicas realizan en los diferentes cargos, para evaluar el potencial del individuo, capacidad de relación interpersonal y salud mental.
 21. Que pruebas de trabajo se utiliza en la selección (entendidas como pruebas practicas que sirven para observar directamente las capacidades del aspirante para una posterior valoración)
 22. Que tipos de exámenes médicos se realizan de acuerdo al cargo vacante.
 23. Se realiza un estudio socio económico al candidato, como antecedentes penales, familiares, laborales, situación económica, capacidad crediticia.
 24. Como se realiza la vinculación final, luego de realizada las anteriores fases antes de la contratación.
 25. Quienes son las personas encargadas de tomar la decisión final para la contratación del aspirante.
 26. En su opinión, cuales son las consecuencias de una mala selección?
 27. La decisión final de contratación se lleva a acabo de acuerdo a los resultados puntuales que arrojo el proceso de selección.