

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TRABAJO DE GRADO

**PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON BASE A FORMACIÓN DE
TALENTO HUMANO COMPETITIVO Y EFICIENTE PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
DE LA EMPRESA SICELCA S.A. DE C.V.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR
ENMA LISETH ANAYA VALLE
JOSSELYN ELIZABETH BARRIENTOS VALENCIA
JENNIFFER MELISSA RUIZ RUANO
ALLISSON ELIZABETH RUIZ TORRES

DOCENTE ASESOR
LICENCIADO JORGE MAURICIO RIVERA AGUIRRE

OCTUBRE, 2019

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL
JEFE DE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la oportunidad de haber iniciado este proyecto y de haberme permitido llegar hasta el final con sacrificio y perseverancia, todo fue posible también con la ayuda de personas a mi alrededor que me impulsaron a seguir adelante.

Una de ellas mi madre **Guadalupe Valle** que con su esfuerzo, dedicación y amor siempre estuvo a mi lado en cada uno de esos desvelos, llegadas tardes a casa y tantos sacrificios; siendo ella para mí un apoyo incondicional en este proceso y en mi vida.

A **Andrés Morales** que me dio ánimos y que siempre tenía una palabra de aliento para que continuaré y diera lo mejor de mí. A mi familia y amigos en general, a cada uno de los catedráticos que me formaron en este camino y que me dieron las herramientas para ser lo que hoy soy; y a cada una de esas personas que confiar en mí.

Enma Liseth Anaya Valle

Primeramente, agradecerle a Dios, que sin su ayuda yo no lo hubiera logrado, Dios puso gracia, sabiduría, paciencia y amor hacia mí, para poder lograr mi meta que era terminar mi carrera. No fue fácil, pero seguí adelante día tras día, reconociendo que sin Dios no soy nadie. Cada paso que di fue guiado por El.

A mis Padres (RICARDO Y ENA) y mi hermano (RICARDO), que sin su apoyo incondicional no estuviera donde estoy, porque ellos estuvieron cada día dándome ánimos y no dejaron que me diera por vencida, siempre me apoyaron y me animaron. Gracias a ellos soy la persona que soy, porque sin su ejemplo no hubiera logrado mi meta.

A mi Mejor Amiga (Katherinne), que en ningún momento permitió que cayera, no dejó que me diera por vencida y me animo en cada paso que daba.

A esas personas especiales en mi vida, que quizás no estuvieron acompañándome en todo mi camino, pero siempre estuvieron pendientes de mí hasta el final, que, aunque no lo supieran me animaban a seguir adelante y de igual manera no me dejaban caer.

A toda mi familia, mis amigos y a mis compañeros de trabajo, infinitas gracias. Porque sin su ayuda no lo hubiera logrado.

No voy a dejar de agradecerles porque nunca dudaron de mí, tuvieron fe que lo iba a lograr y no los defraude, que me predicaron con su ejemplo y me apoyaron hasta el final. Por todas sus oraciones les doy las gracias. Cumplí mi meta y espero que todos ustedes estén orgullosos de mí. Gracias por acompañarme a lo largo de este camino. Que Dios los bendiga a cada uno de ustedes, gracias por formar parte de mi vida.

Josselyn Elizabeth Barrientos Valencia

Primeramente agradecer a Dios por permitirme llegar a este punto de la carrera culminándola después de años que parecían difíciles pero que con la ayuda de Dios ha sido posible salir adelante con fe y aprendizaje, por poner en mi camino a personas que fueron de gran ayuda en este proceso y que año con año me mostraron apoyo incondicional, ningún momento fue fácil, al contrario hubieron momentos en los cuales no confiaba más en mí y me apoyaba en Dios y que él me sacaría adelante dándome la fuerza y la inteligencia para entender cada uno de sus propósitos hasta culminar esto que ha sido un viaje.

Gracias a mis padres **Marlon Ruiz** y **Jacqueline de Ruiz** por su apoyo incondicional, por luchar día a día y sacarme adelante, este logro es dedicado a ellos que son un orgullo para mí y un ejemplo como personas inspirándome a dar siempre lo mejor de mí y querer salir siempre adelante a pesar de las adversidades.

A toda mi familia que me apoyo en todo momento, que comprendían los momentos que atravesaba ciclo tras ciclo, gracias a todos ellos y gracias a Dios doy por culminada mi carrera cumpliendo una de mis metas propuestas.

Por último y no menos importante, gracias a todas aquellas amistades adquiridas dentro y fuera de la Universidad de El Salvador que bien me apoyaron y confiaron siempre en mis capacidades, gracias a ellos por levantarme los ánimos cuando pensaba no poder más. Hoy puedo decir que todo lo propuesto se ha cumplido en el nombre de Dios.

Allisson Elizabeth Ruiz Torres

Bueno primeramente darle gracias a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy ahora, y haberme brindado la sabiduría y la fuerza para persistir en estos años y poder culminar mis estudios universitarios, por su infinita gracia para mi vida y la vida de familia, por sus bendiciones a lo largo de mi carrera, porque a pesar de todas las dificultades que se me presentaron siempre me ayudó.

A mis padres **Ana Lisseth Ruano de Castillo** y **Romeo Adonay Castillo** por creer en mí, por estar siempre para mí brindándome consejos y todo el apoyo posible, a lo largo de mi carrera fueron mi fuerza para seguir, con muchos sacrificios estuvieron siempre para mí, a mi hermana **Claudia Ruiz** igual un apoyo incondicional siempre.

A mis amigos y compañeros de trabajo que siempre estuvieron para apoyarme en todo momento, motivándonos cada día a seguir y lograr culminar nuestros estudios de una manera muy especial.

A mi papa **Mario Alfredo Ruiz** por apoyarme todos los años económicamente, por confiar y motivarme cada día para lograr, mis metas, Muchas gracias a todos de corazón son muy especiales en mí vida y con mucho orgullo les digo que culmine gracias a Dios mis estudios universitarios.

Jennifer Melissa Ruiz Ruano

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	x	
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA		
“SICELCA S.A DE C.V”	11	
1.1 Antecedentes e Historia de la Empresa “Sicelca S.A de C.V”	11	
1.2 Generalidades de la empresa “Sicelca S.A de C.V”	12	
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....		20
2.1 Generalidades de la Administración de R.R H.H	20	
2.1.1 Definición	20	
2.1.2 Importancia.....	21	
2.2 Propósito y Objetivos de la Administración de R.R.H.H.	22	
2.2.1 Propósito de la Administración de los R.R.H.H.	22	
2.2.2 Objetivos de la Administración de R.R.H.H.....	23	
2.3 Beneficios de la Administración de R.R.H.H.	24	
2.4 Dificultades de la Administración de R.R.H.H.	26	
2.5 Actividades de la Administración de R.R.H.H.	27	
2.5.1 Reclutamiento de personal	28	
2.5.2 Selección de personal	34	
2.5.3 Inducción de personal.....	41	
2.5.4 Capacitación de personal contratado	44	
2.5.5 Descripción y Análisis de puestos	48	
2.5.6 Evaluación del Desempeño.....	58	
2.5.7 Compensación	59	
2.5.8 Entrenamiento y Desarrollo del Personal	72	
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO		76
3.1 Situación actual de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa Sicelca S.A de C.V	76	
3.2 Objetivos de la Investigación.....	76	
3.2.1 Objetivo general.....	76	
3.2.2 Objetivos específicos.....	76	
3.3 Tipo de estudio.....	76	

3.3.1 Población.....	77
3.3.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación	77
3.3.3 Organización de los resultados	78
3.4 Análisis de los Resultados	78
3.5. Situación actual	78
3.5.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	79
3.5.2 Contratación	82
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO.....	85
4.1 Descripción del Plan de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Sicelca, S.A. de C.V.	85
4.2. Propuesta.....	86
4.2.1. OBJETIVOS.....	87
4.2.2. Propuesta del perfil de Encargado de R.R H.H.....	87
4.2.3 El Proceso de Reclutamiento de Personal	89
4.2.4 El Proceso de Selección	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	106

INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones se mide en gran parte de la eficiencia y capacidad de su personal, debido a que ellos interactúan y ofrecen al cliente sus servicios directamente. A manera de contar con un excelente personal beneficia a la empresa en diferentes maneras, porque las actividades y funciones de los puestos se desarrollan de la mejor manera si el personal es el adecuado. Con ello podemos mencionar que es un recurso importante que contribuye a lograr los objetivos dentro de las organizaciones.

El Reclutamiento y Selección de personal es un proceso importante en toda la organización, por lo tanto, debe realizarse de una manera eficiente de acuerdo con políticas, normas, procedimientos y estándares ya establecidos que permitan a las organizaciones contar un personal idóneo en cada puesto y así minimizar el riesgo de un proceso inadecuado.

En el capítulo primero se da a conocer las generalidades de la empresa Sichelca, S.A. de C.V., su historia, misión, visión, objetivos, los servicios que ofrecen, funciones y actividades que desempeñan, las áreas con las que trabajan, así mismo su trayectoria, antecedentes y su estructura organizativa.

El capítulo segundo detalla la teoría relacionada con la administración de recursos humanos, definiciones, importancia que esta posee, propósitos y objetivos, beneficios, dificultades, actividades que realiza entre ellas el reclutamiento y selección de personal.

El capítulo tercero es un diagnóstico de la metodología de investigación, tipo de estudio, población de la empresa, técnica e instrumentos y análisis de resultados.

El capítulo cuarto comprende la propuesta para la empresa Sichelca, S.A. de C.V., un Plan de Reclutamiento y Selección de personal como base para la formación de talento humano competitivo y eficiente para lograr sus objetivos, contiene cada fase del proceso, descripción de los puestos, funciones y actividades que desarrollan, controles y capacitaciones al personal. El capítulo quinto muestra las diferentes conclusiones y recomendaciones detallando los resultados obtenidos del proceso de investigación.



CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA “SICELCA S.A DE C.V”

1.1 Antecedentes e Historia de la Empresa “Sicelca S.A de C.V”

Después de la firma de los Acuerdos de Paz, El Salvador invierte mucho dinero en la reconstrucción a nivel nacional y para ello estaba un componente importante que era restablecer la red eléctrica que estaba totalmente en mal estado, es por esta razón que en el año de 1995 como Ingeniero Electricista el Señor Coronado Antonio Quintanilla Ruiz visualizó la oportunidad de entrar en la ejecución de proyectos de electrificación en la Zona Oriental que el gobierno estaba ejecutando con la Institución CEL (Comisión Ejecutiva del Río Lempa).

En el año de 1996 El Ingeniero Coronado, trabajó realizando proyectos eléctricos en el área Occidental con la Institución El FIS (Fondo de Inversión Social). Dentro de este marco la empresa en términos legales comienza como Persona Natural trabajando con las empresas antes mencionadas, además de trabajar con las Alcaldías en la Ingeniería Eléctrica y Civil elaborando calles, puentes, proyectos eléctricos, etc., hasta el año de 1999, dejando una trayectoria como contratista independiente, que hizo construcciones y reconstrucciones de energía eléctrica beneficiando el área rural oriental y occidental.

El día 7 de diciembre del año 1999, El Ingeniero Coronado tuvo la necesidad de contribuir al desarrollo de nuestro país a través de la ejecución de proyectos de infraestructura eléctrica y civil; teniendo como campo de acción todo territorio nacional como Persona Jurídica a favor de la empresa “Servicio de Ingeniería y Construcciones Electromecánicas, Sociedad Anónima de Capital Variable” y que se podrá abreviar como “Sicelca, S.A. de C.V.” teniendo como socios al Ingeniero Coronado Antonio Quintanilla Ruiz, al Señor Juan Francisco Zepeda Pineda y la Señora Araceli del Carmen Zarate Crespín, según su escritura pública. Realizando las mismas actividades trabajando para las Compañías CLES, CLEA Y CLESA, empresas distribuidoras de energía de los departamentos de Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate, las cuales estas empresas se fusionaron como una sola, tomando como nombre CLESA, para la cual hoy en día es su principal cliente.



En el año de 2001 se inició trabajando con la empresa eléctrica de Oriente E.E.O con proyectos de electrificación para los departamentos de San Miguel, La Unión, Morazán, Usulután y San Vicente.

En el año de 2009 trabajó con la Compañía CAESS (Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador), empresa que nace con la iniciativa de un grupo de salvadoreños con el propósito de distribuir y comercializar energía eléctrica en áreas urbanas y rurales en San Salvador, Chalatenango, Cuscatlán y de Cabañas.

La empresa desde sus inicios hasta el año de 2016, trabajó con el rubro de construcción de obras civiles en los que se realizaron proyectos como concretado de calles, puentes vehiculares, etc., en varios municipios de todo el país, dejando de lado este rubro debido a que estaban saturados de trabajo en el campo eléctrico, descuidando así las construcciones de obra civil que generaban imprevistos y las utilidades no eran las esperadas.

Actualmente la empresa Sicelca, S.A. de C.V. trabaja para las empresas CLESA, CAESS Y E.E.O. en los servicios de mantenimiento, reparación de fallas menores de la red eléctrica, atención de emergencias y construcción de obras nuevas; también trabaja para el F.I.S.D.L. (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador), Institución gubernamental encargada de ejecutar proyectos sociales en el marco del Sistema de Protección Social Universal y con las alcaldías a nivel nacional en el rubro de obras de electrificación. Además, hoy en día cuenta con los socios Coronado Antonio Quintanilla Ruiz y su esposa Sonia Carolina Vides, siempre con el mismo objetivo de realizar proyectos eléctricos a beneficiar y mejorar la calidad de vida de los salvadoreños en zonas donde aún no cuentan con la red eléctrica.

1.2 Generalidades de la empresa “Sicelca S.A de C.V”

La empresa “Sicelca SA de CV” se basa principalmente en servicios de ingeniería y construcciones electromecánicas, ofreciendo servicios eléctricos a la industria, mantenimiento preventivo y correctivo de subestaciones e instalaciones eléctricas, construcción y remodelación



de infraestructura civil a la industria, al comercio y al sector agrícola, suministran instalaciones eléctricas a urbanizaciones, realizan trabajos por subcontratos.

Formula y diseña proyectos a través de carpetas técnicas en las especialidades de infraestructura eléctrica e infraestructura civil, supervisión de proyectos y construcción de proyectos.

1.1.2.1 Misión y Visión

La misión y la visión son parte de la estrategia organizacional de una empresa. A manera que la mayoría de las empresas elaboran la misión y la visión de su organización, con el motivo de que sirvan como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa. A continuación, se muestra la misión y la visión de la empresa Sicelca, S.A. de C.V.

MISIÓN

- Proporcionar a nuestros clientes, soluciones integrales en el diseño, supervisión y construcción de obras eléctricas y civiles, con altos estándares de calidad, eficiencia y garantía; teniendo como eje transversal la seguridad e higiene industrial en todos nuestros procesos.

VISIÓN

- Ser una empresa líder en el diseño, construcción y supervisión de obras eléctricas y civiles.

1.1.2.2 Objetivos de la Empresa

Las organizaciones elaboran objetivos los cuales les permiten orientarse a lo que quieren realizar y ofrecer a los clientes. A continuación, se muestran los objetivos de la empresa Sicelca, S.A. de C.V.

- Desarrollar la ejecución de proyectos de infraestructura eléctrica, teniendo como campo de acción todo el territorio nacional.



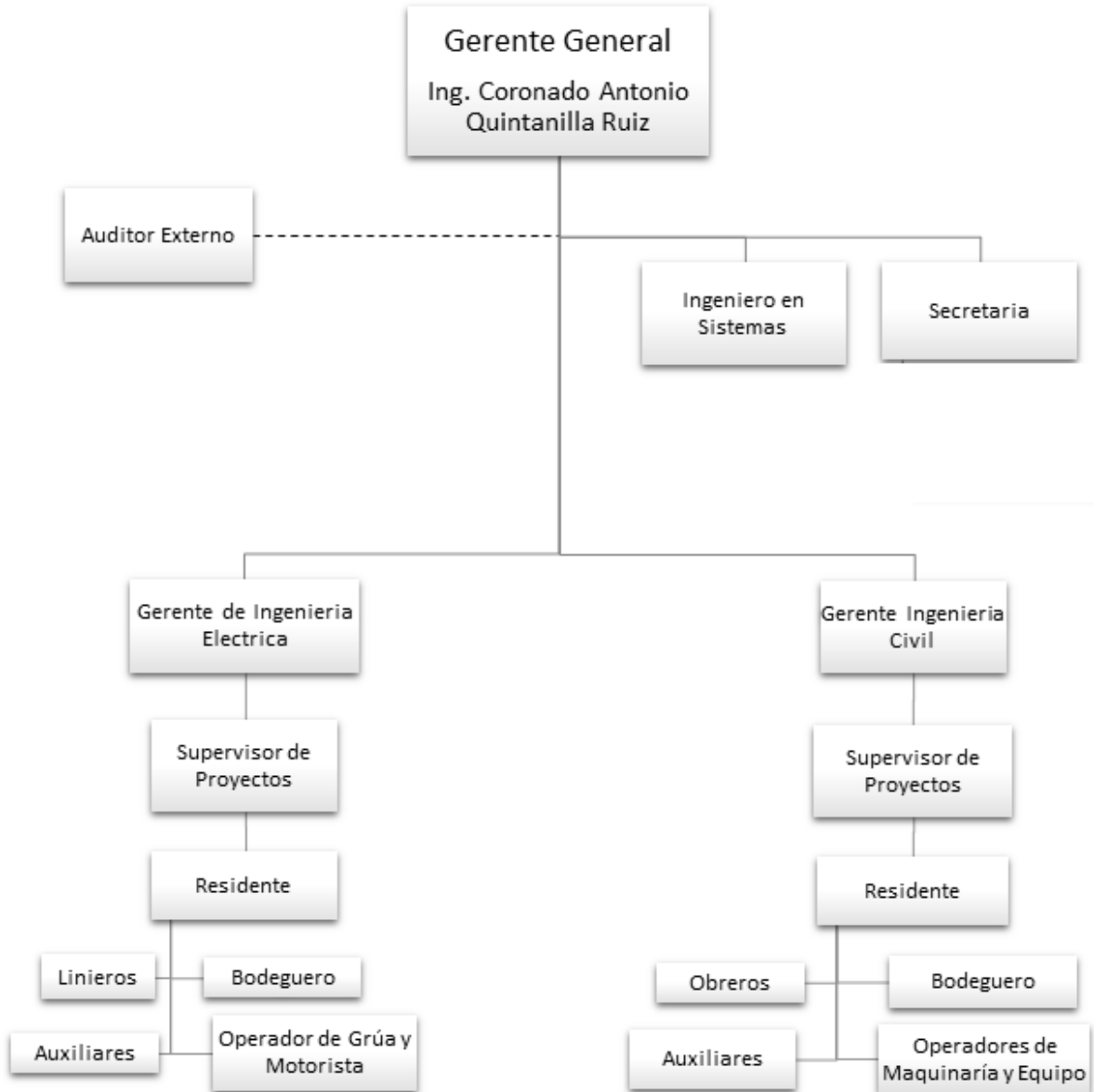
- Diseñar proyectos a través de carpetas técnicas con normas y procedimientos de seguridad y calidad ya establecidos para lograr resultados positivos.

Con estos objetivos la empresa contribuye al país logrando cambios positivos al realizar proyectos eléctricos con seguridad, procedimientos y normas ya establecidos que beneficien a los salvadoreños en lugares con los que no cuenta con energía eléctrica.

1.1.2.3 Estructura Organizativa

Para que una empresa funcione hay muchas piezas sueltas que hay que atar. Están los cargos y responsabilidades en primer lugar por jerarquía, pero hay mucho más. Se requiere trabajar en equipo, de forma óptima para alcanzar los objetivos marcados. Así que todo el mundo ha de saber representar su papel dentro de la empresa.

La estructura organizativa como se muestra a continuación, es con la que cuenta actualmente la empresa, en la cual se puede observar que cuenta con un personal de 60 empleados.



1.1.2.4 Ubicación Geográfica

La Empresa "Sicelca de S.A. de C.V. cuenta con su Casa Matriz que se encuentra ubicada en la Ciudad de Sonsonate, El Salvador, específicamente en Urb. El Balsamar II, Av. El Balsamito #3. A continuación se muestra un mapa geográfico de donde se encuentra ubicada.

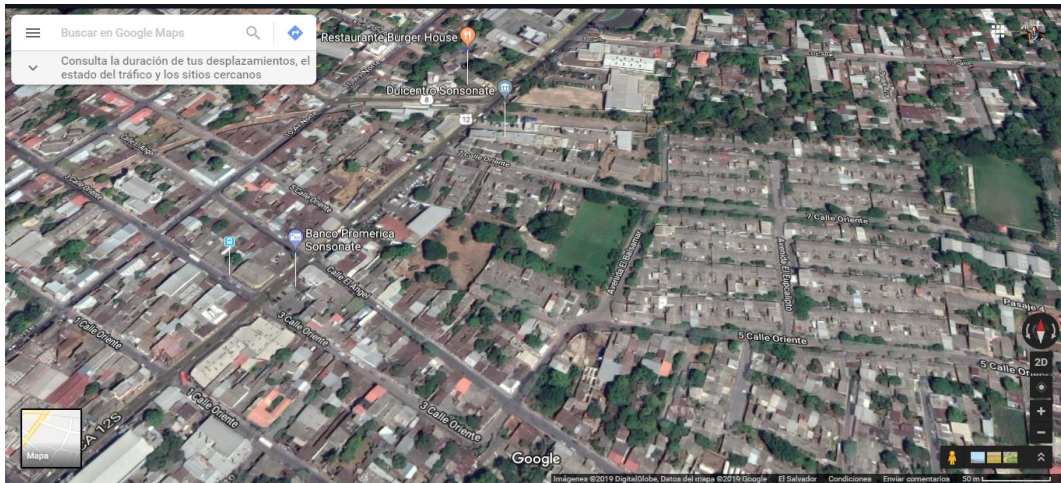


Imagen de la aplicación Google Maps.

Además, cuenta con un local que sirve con bodega en la Colonia El Palmar, Av. Fray Felipe de Jesús Moraga, Calle Santa María, Ciudad de Santa Ana. Se muestra un mapa geográfico de la ubicación a continuación.

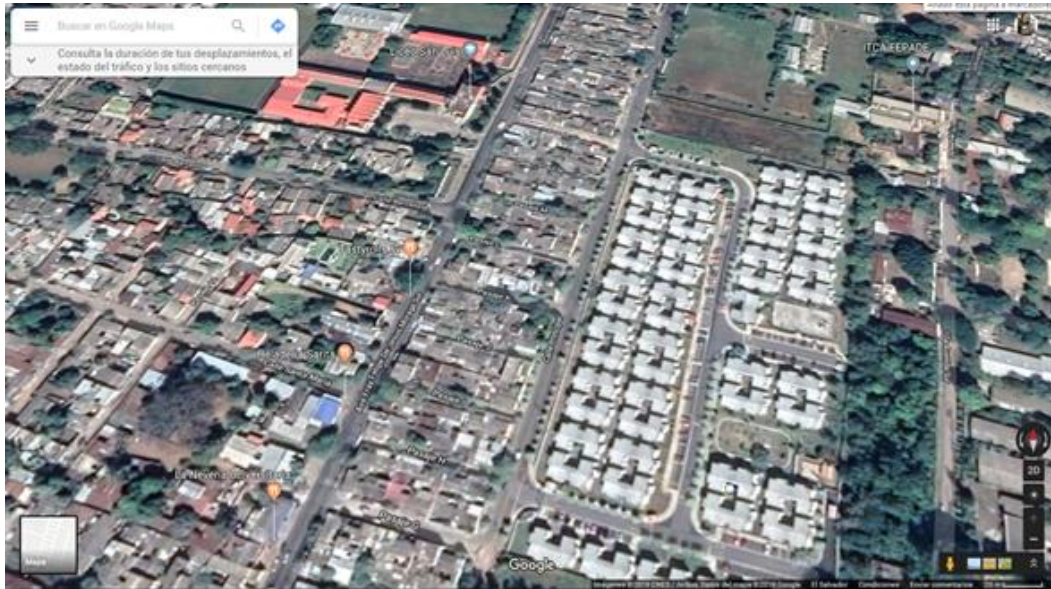


Imagen desde la aplicación Google Maps.



1.1.2.5 Áreas de Trabajo

Dentro de una empresa trabajan muchas personas, pero no todos se encargan de lo mismo. Toda empresa debe tener áreas y puestos específicos a los que se dedican sus empleados.

En las empresas se suele encontrar una plana gerencial que se encarga de liderar y controlar el progreso de la misma. Debe existir un Gerente general de la plana gerencial que se encargará de dirigir, supervisar y coordinar a las otras áreas y al resto de la empresa.

Las áreas de la empresa, siempre serán indispensables, puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos, son precisamente, planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

La idea de descripción de puestos se emplea en el terreno laboral para aludir a los documentos que detallan las tareas y las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo. Los requisitos necesarios, las actividades a desarrollar, el ámbito de ejecución y la relación entre los diferentes puestos existentes en una organización son algunos de los datos que forman parte de este tipo de documentación.

Auxiliar de Lineros

Asistir a los linieros de primera y segunda categoría en la Construcción y Mantenimiento de circuitos eléctricos bajo las normas y procedimientos de Seguridad y Calidad establecidos por AES El Salvador.

Linero de Primera

Construir y dar Mantenimiento en estructuras primarias y secundarias en los circuitos eléctricos bajo las normas y procedimientos de Seguridad y Calidad establecidos por AES El Salvador.

**Motorista**

Conducir los Vehículos propiedad de la empresa utilizando las técnicas de Manejo Seguro y mantenerlos funcionando adecuadamente según las normas establecida por AES El Salvador.

Linero de Segunda

Construir y dar Mantenimiento en estructuras Primarias y Secundarias en los circuitos eléctricos bajo las normas y procedimientos de Seguridad y Calidad establecidos por AES El Salvador.

Coordinador de Seguridad

Garantizar la gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente aprobada por la Empresa y AES y monitorear que en la ejecución de los proyectos se le dé cumplimiento al manual de Gestión de Operaciones y Distribución eléctrica editado por AES ES. Y las Normativas Básicas de seguridad, Salud ocupacional y Medio ambiente.

Motorista Operador de Grúa

Conducir los Vehículos (Grúas y/o Canasta) propiedad de la empresa utilizando las técnicas de Manejo Seguro y mantenerlos funcionando adecuadamente realizando las operaciones de carga, transporte de materiales, equipos y postes, efectuar el parado y remoción de postes, instalación y remoción de transformadores, equipos y realizar movimientos de carga donde se requiera el uso de equipos hidráulicos según las normas y procedimientos establecidos por AES El Salvador.

Supervisor de Seguridad

Ejecutar la gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medioambiente aprobada por la empresa y garantizar que en la ejecución de los proyectos se le dé cumplimiento al manual de normas y procedimientos para la operación y el Mantenimiento del Sistema eléctrico editado por AES ES.

Supervisor de Proyectos

Recibir y Administrar los proyectos eléctricos asignados a la empresa, Cumpliendo las normas y procedimientos establecidos por AES El Salvador.



Jefe de Cuadrilla

Ejecutar los proyectos que le han sido asignados con la cooperación del personal de la cuadrilla que dirige con respecto a Seguridad, Eficiencia, Calidad y Tiempo de ejecución establecidos por AES El Salvador.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE R.R H.H

2.1 Generalidades de la Administración de R.R H.H

Actualmente el conocimiento y el talento humano son fundamentales en la competitividad de las organizaciones, a medida que los desafíos de la sociedad van aumentando conforme el tiempo, las organizaciones necesitan ir actualizando y perfeccionando sus operaciones, sus recursos y entre otras cosas para destacarse de las demás. Uno de los campos para destacarse ha sido la Administración de R.R H.H, cuyo propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal en las organizaciones, de manera que sean responsables desde un punto de vista ético, estratégico y social. Por eso es de suma importancia que el personal de cada empresa esté lo más capacitado posible y conocedor de sus responsabilidades y metas de su respectivo puesto.

Es por ello que la función de recursos humanos a lo largo de su desarrollo ha logrado cumplir satisfactoriamente su función dentro de las organizaciones y ha llegado a ser aceptada como una de las funciones más importantes de la empresa.

A continuación, se presentan diferentes definiciones de los que es la Administración de R.R H.H, su importancia, sus objetivos, beneficios entre otras cosas.

2.1.1 Definición

A continuación, se presentan diferentes definiciones de lo que es la Administración de R.R H.H de distintos autores prestigiosos, con el propósito de brindar al lector lo que es una idea general del significado de está basada en la propuesta de cada uno de ellos.

- La Administración de R.R.H.H consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.



(Idalberto Chiavenato)

- Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo. **(Werther y Davis)**
- Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducto personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización. **(Werther, Jr. y Davis, Keith)**

La Administración de R.R H.H es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. De los miembros de la organización; en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. **(Galicia)**

De las definiciones anteriores podemos decir que la administración de R.R H.H es aquella que busca el mejoramiento de las capacidades y habilidades de cada persona y el aprovechamiento de las mismas, para lograr así una integración con todos los factores que los rodean para obtener un beneficio individual, y cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

2.1.2 Importancia

Las diferentes actividades que se realizan dentro de la administración de recursos humanos adquieren la importancia del mejor ordenamiento de la organización del personal dentro de una empresa, ya que del recurso humano dependen en gran parte la eficiencia de todos los demás elementos, aumentarla cuando se está administrando de una buena manera y disminuirla cuando es mal administrado.

Los elementos materiales y técnicos que una organización puede poseer por más eficaces que sean si el recurso humano no está capacitado, no está cómodo o a gusto en su lugar de trabajo,



el desempeño del personal será deficiente, aunque tenga los elementos más adecuados y en cantidades adecuadas.

Por lo anterior es esencial reconocer la importancia que tiene la administración del recurso humano dentro de una organización, una empresa debe operar con personas competentes, ya que el éxito y el cumplimiento de objetivos dependerá de la eficiencia y la eficacia con la que estas se desempeñan tanto individual como colectivamente. Sin embargo, el desempeño eficiente no se logra automáticamente, este se logra con una buena administración de recurso humano.

2.2 Propósito y Objetivos de la Administración de R.R.H.H.

La administración de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la organización. Su función no consiste en dirigir la operación de la organización, ni establecer los objetivos de la empresa, su autoridad es limitada su función se concibe básicamente como de asesoría. Dicho de otro modo: La función de los gerentes de esta área es apoyar, asesorar y ayudar, pero no decidir ni dirigir.

2.2.1 Propósito de la Administración de los R.R.H.H.

“El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther & Davis, quinta edición, pág. 9)

Además, la Administración de Recursos Humanos busca mejorar la eficiencia de los organismos sociales; proporcionando una fuerza laboral eficiente, para poder enfrentar los cambios que se presentan en el mercado laboral y competitivo, satisfaciendo así los objetivos planteados por la organización.



2.2.2 Objetivos de la Administración de R.R.H.H.

Para poder lograr las metas de una empresa los gerentes buscan trabajar junto al departamento de recursos humanos determinando fines claros y cuantificables, contribuyendo al éxito de la empresa, capacitando al personal y manteniéndolo motivado para el buen desempeño laboral y así alcanzar los objetivos de la empresa; así también, velando por el cumplimiento de normas y procedimientos estipulados.

Dichos objetivos son variables de inclusión dentro de cada empresa, pero en si se presentan algunos objetivos que son los que siempre llevan al mismo fin. Entre estos se destacan: los objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales. Estos cuatro tipos de objetivos sostienen una diferencia entre cada uno de ellos, pero su similitud es que buscan cumplir con los objetivos de la empresa, posicionando a la organización como una entidad de servicio de alto prestigio y con una responsabilidad ética y social.

2.2.2.1 Objetivos Corporativos

Como empresa se mantienen objetivos que se pretenden alcanzar, en los cuales cada uno de los supervisores es el encargado y responsable por el personal que tenga bajo su mando y a la cual le delega las obligaciones y operaciones a realizar, pero que todos ellos vayan encaminados a cumplir un objetivo general con el que la empresa cuenta.

2.2.2.2 Objetivos Funcionales

El mantener el apoyo del departamento de recursos humanos acorde a las necesidades que presenta la compañía, como por ejemplo emplear bien los recursos disponibles tanto humanos como materiales, para así, evitar excesos o desperdicios. La empresa puede determinar cuál es el nivel de equilibrio que se mantendrá en cada departamento o área de la empresa según la demanda que presenta el mercado, pues bien es la empresa quien está al servicio de la sociedad, por ende, es quien debe adaptarse a los cambios que se presenten.



2.2.2.3 Objetivos Sociales

Propicia la realización de estudios y programas que conlleven a establecer el ambiente adecuado, con los implementos necesarios, para que el personal de la Institución pueda desarrollar sus labores de una manera eficaz y satisfactoria, enfrentando los desafíos que presente la sociedad, y así utilizar los recursos en beneficio a la comunidad. Respetando las medidas ambientales, evitando cualquier tipo de contaminación, o el mal uso de los recursos. Si la empresa no utiliza sus recursos en pro de la sociedad, hay marcos regulatorios o de restricción y que podrían afectar la existencia de la compañía.

2.2.2.4 Objetivos Personales

Cada uno de los integrantes que conforman la compañía mantienen y aspiran alcanzar las metas personales, cumpliéndolas dentro de la compañía; el departamento de recursos humanos debe apoyar estas metas para que junto a ellas se logren las metas de la empresa, brindando el apoyo necesario y así evitar la baja productividad y la rotación. Recordando que un personal motivado da buenos resultados en cada área que conforme la compañía y así mismo la productividad incrementa, tanto como la calidad en cada uno de los servicios prestados a los clientes.

2.3 Beneficios de la Administración de R.R.H.H.

Toda empresa cuenta con un departamento de recursos humanos, el cual se encarga de las diversas labores que se llevan a cabo, son los encargados de verificar que áreas necesitan apoyo o requieren de más personal, pues bien, no se dan abasto para cubrir todos los rubros que se exige como por ejemplo en el nivel operativo o técnico de la compañía. Pero todo este proceso exige mayor inversión de tiempo y recursos a implementar por parte del departamento de recursos humanos, ya que se requiere el cumplimiento de requisitos específicos que deben poseer los candidatos al solicitar personal.

Los recursos humanos son una pieza clave dentro de la compañía para lograr mantener un orden, una de sus actividades más reconocidas e importantes es la captación de personal idóneo.



Para lograr todo esto las compañías requieren la implementación de sistemas de administración de R.R.H.H. los cuales son prácticamente una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de la información. Estos sistemas resultan benéficos para la compañía, ya que a través de ellos se agilizan muchos procesos, sin requerir de tanto personal. Actualmente estos sistemas respaldan toda la información a través de la nube, lo cual es de beneficio para los supervisores al tener toda la información requerida resguardada y así poder acceder a ella en cualquier momento, aparte de representar un ahorro en papelería.

Los sistemas de administración de recursos humanos son los mejores aliados del personal de este departamento, ya que, mediante ellos, pueden agilizar todos sus procesos y lograr cumplir así con los objetivos. Con esto se terminan largas jornadas fuera de las horas de trabajo, y, por lo tanto, más eficiencia en el trabajo diario que gracias a estos sistemas puede ir al corriente.

Otro de los beneficios de trabajar con algún software, es que hay menor índice de errores debido a que muchos procesos se encuentran automatizados y el mismo sistema te avisa de posibles errores, lo que al final permite dar mejores resultados. Asimismo, permite también mantener funciones y datos en orden y que estos puedan trabajar y encontrarse con más facilidad agilizando también el difícil proceso de lo que antes era buscar en archiveros o infinidad de documentos varios registros.

Mediante estos sistemas, los colaboradores de recursos humanos pueden realizar todas las actividades relacionadas con la contratación de personal, el control de asistencias de todos los trabajadores, así como las cuestiones sobre la nómina y el desempeño y crecimiento de cada uno de los trabajadores.

Es muy importante que todo el personal del área que vaya a hacer uso de este programa reciba la capacitación adecuada para el buen manejo del mismo, de igual manera capacitar a todas las personas nuevas que se integren por primera vez al área, ya que esto, asegurará que se cumpla con la finalidad del sistema y que se aprovechen al máximo todas y cada una de sus funciones.



2.4 Dificultades de la Administración de R.R.H.H.

En algunas ocasiones la administración de recursos humanos no recibe el apoyo necesario por parte de la alta dirección de la empresa lo cual genera un conflicto dentro de la entidad al no poder disponer o realizar ciertas actividades para el personal con el que ya cuenta la empresa, pues bien, para poder realizar una capacitación con dicho personal se necesita la autorización y recursos monetarios que encaminan estas actividades.

Muchas veces como departamento de recursos humanos o administración de recursos humanos, se es de gran dificultad tener un control sobre la eficacia individual de cada empleado, supervisor y gerente, es por eso que muchas veces es empleado un software que es el sistema en el cual la administración de recursos humanos puede llevar los datos que más precisan y tenerlos al alcance accediendo a los datos cuando se requiera.

Además de lo anterior, se dificulta en sí poder coordinar toda una organización, pero esto no quiere decir que sea imposible. Pero en más de una ocasión suele suceder que las personas no están involucradas con las tareas a realizar o bien no las desempeñan de la manera que se esperaría; dentro de un área de la empresa existe mucha competencia disfuncional entre empleados, dando resultados negativos en sus labores.

Otra dificultad que se puede mencionar y notar en la mayoría de empresas son los problemas de comunicación, pues bien, si una orden no gira en la dirección correcta puede prestarse a confusiones o malos entendidos, más aquella información que puede ir desde la gerencia hasta los diferentes departamentos o áreas que contienen la empresa.

Los recursos humanos no solo se encuentran en el área de administración de recursos humanos, sino que están distribuidos en las diferentes áreas que forman la empresa por ende estas personas suelen responder a un jefe de cada departamento y que en consecuencia cada jefe es responsable directo de sus subordinados. Entonces la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.



Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende a lo largo del desempeño diario.

La mayor parte de las empresas todavía distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias. Cómo deben considerarse en realidad.

La dificultad de saber si la administración de recursos humanos lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La administración de recursos humanos está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles.

2.5 Actividades de la Administración de R.R.H.H.

Una de las actividades que desempeña la Administración de Recursos Humanos es perteneciente al proceso administrativo de la fase dinámica, la cual es la integración. El proceso administrativo es una de las herramientas claves para asegurar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Mientras que la integración del proceso administrativo es una fase esencial que forma parte de las distintas etapas que lo conforman.

La integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.

La buena integración de los recursos necesarios para la organización; materiales, humanos, tecnológicos y financieros llevaran por buen camino a la entidad, logrando una mayor productividad optimizando esos recursos al por mayor. Así mismo la integración nos servirá para cumplir nuestros planes u objetivos y ayudará a la buena toma de decisiones a nivel directivo. **(Koontz Harol)**



Su importancia es que garantiza la obtención del elemento humano idóneo en el momento oportuno.

Etapas de la integración:

- A. Reclutamiento: Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

- B. Selección: Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concretos sean los más aptos.

- C. Inducción: Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte en la forma más rápida y adecuada.

- D. Capacitación: Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

2.5.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan con el propósito de atraer a cierta cantidad de personas con las capacidades que requiere un puesto en específico dentro de la empresa y así poder desempeñar todo lo encomendado.

Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades laborales vacantes dentro de la empresa. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento empieza, a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de



personas, entre las cuales, posiblemente seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos.

Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. El reclutamiento de personal puede ser interno o externo.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

1. Investigación interna: personas necesarias que la organización requiere para el cumplimiento de las tareas.
2. Investigación externa: lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer; fuentes de reclutamiento por localizar y contactar.
3. Técnica de reclutamiento por aplicar: algunas técnicas de reclutamiento que se pueden destacar son; análisis sistemático del Currículum Vitae, cuestionarios predefinidos, guías de entrevistas, aplicación de test de aptitudes, pruebas profesionales y proceso de revisión de referencias. Saber cómo evaluar es un aspecto clave para poder seleccionar al mejor personal conveniente.

2.5.1.1 Generalidades del reclutamiento de personal

El reclutamiento indica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas para llenar vacantes. Cuando dicho proceso es eficaz no solo se atrae individuos a la organización, sino que aumenta las posibilidades de retenerlos una vez contratados.

Existen medios de reclutamiento los cuales son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos, estos pueden ser internos o externos. Tanto los internos como los externos poseen ventajas y desventajas a la hora de su implementación.



Algunos medios internos pueden ser: avisos en el interior de la organización, solicitud de palabra a empleados actuales, boletín informativo, revistas internas de la empresa, folletos, tableros electrónicos, concurso de ascenso, requisición del sindicato, entre otros.

Por otro lado, los medios externos pueden ser: altoparlante, volantes, páginas web de internet, correo ordinario, correo electrónico, murales, prensa, televisión, fax, etc.

Cualquiera de estos medios utilizados son aplicados según el tamaño de la empresa y la disponibilidad de recursos financieros con los que cuenta para poder implementarlos.

2.5.1.2 Importancia del Reclutamiento de personal

La importancia que posee el reclutamiento de personal radica en la identificación las necesidades de personal que presente la empresa a corto y a largo plazo, ya que es vital el aprovechamiento de un recurso humano a tiempo y así evitar demoras productivas o serviciales al cliente, brindando un mejor rendimiento como empresa para el servicio de la sociedad. En la práctica esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, principalmente por el alto costo de la planeación en gran escala.

2.5.1.3 Tipos de Reclutamiento

Dentro del proceso de reclutamiento existen dos tipos:

1. Reclutamiento Interno: cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.
2. Reclutamiento Externo: cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.



2.5.1.3.1 Reclutamiento Interno

Este reclutamiento es aquel, en el que, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos por un movimiento vertical o transferidos por un movimiento horizontal o transferidos con ascenso por un movimiento diagonal.

Este reclutamiento implica múltiples factores para el personal como, por ejemplo:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” de personal

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, los cuales son:

- Resultados de las pruebas de selección.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño.
- Resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento.
- Examen de los análisis y descripciones de cargos.
- Examen de los planes de carreras.
- Verificación de las condiciones de ascenso y reemplazo.

Todo esto influyente para la toma de decisión acerca del reclutamiento interno y así incurrir al proceso de selección.

La ventaja de este reclutamiento es que, es un proceso o movimiento interno de recursos humanos; resulta ser más económico pues evita gastos que con el reclutamiento externo se dan como, por ejemplo:

- Anuncios, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Resulta ser más rápido, pues evita demoras naturales de un propio proceso de admisión.



- Es seguro con respecto al antiguo conocimiento del candidato por su estancia en la empresa.
- Es una motivación para los empleados ya que estos aspiran a lograr crecimiento profesional dentro de la organización.
- Además del aprovechamiento de inversiones de la empresa en entrenamiento para el personal.
- Y por último el desarrollo de un sano espíritu de competencia entre el personal.

Aunque este reclutamiento posee ventajas, también cuenta con algunas desventajas que suelen ser:

- Exige más potencial del requerido en algunas ocasiones para el puesto a ocupar.
- Genera conflictos de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear actitud negativa por parte de los empleados.
- Cuando se administra de manera incorrecta, ascendiendo al personal incesantemente demuestran el máximo de su incompetencia.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

2.5.1.3.2 Reclutamiento Externo

Este reclutamiento es aquel que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. En algunas ocasiones cuando surge una vacante dentro de la organización y la empresa no cuenta con candidatos internos recurren a este reclutamiento ya que buscan una persona idónea que cumpla con los requisitos y conocimientos específicos en un área determinada. Estos candidatos son atraídos por técnicas de reclutamiento, que incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Se pueden mencionar a continuación algunas técnicas de reclutamiento que podrían aplicarse:

- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.



- Agencias de reclutamiento u outsourcing.
- Anuncios en diarios, revista, etc.

Estas técnicas son las que normalmente aplican las organizaciones para solicitar personal para una vacante por cubrir, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

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

Así como el reclutamiento interno cuenta con ventajas y desventajas, el reclutamiento externo también lo hace y se pueden destacar así:

Ventajas del reclutamiento externo:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias e ideas a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los mismos candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte más tiempo en todo lo que involucra el proceso.
- Resulta ser más costoso ya que exige inversiones y gastos inmediatos.
- No es tan seguro como el reclutamiento interno, ya que los candidatos son desconocidos ante la empresa.
- Al monopolizar las vacantes y las oportunidades que la empresa presenta, frustra al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- Afecta la política salarial de la empresa.



2.5.1.3.3 Reclutamiento Mixto

Una empresa nunca hace sólo un reclutamiento, ya que ambos deben complementarse entre sí para el buen funcionamiento de la organización, porque desde el momento en que se utiliza el reclutamiento interno se requerirá de un reclutamiento externo para cubrir la vacante que esté anterior deja.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas prefieren una solución ecléctica, y da por resultado el reclutamiento mixto ya que toma en cuenta lo mejor de ambos reclutamientos para así poder contar con un buen funcionamiento en el área de los recursos humanos.

Este reclutamiento mixto puede ser adoptado por 3 maneras diferentes:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no de los resultados deseables.
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”.

2.5.2 Selección de personal

La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

La selección de personal se refiere al hecho de escoger entre los candidatos reclutados los más idóneos para un cargo en específico, manteniendo y buscando aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa. Las vacantes disponibles deberán ser ocupadas por el mejor candidato que se pueda obtener, por lo que es necesario contar con buenas fuentes de aspirantes luego del proceso de reclutamiento.



El proceso de selección de personal permite elegir entre los postulantes a aquellos que más se ajusten a las demandas del puesto laboral, para luego pasar al siguiente paso: la entrevista.

Sin el proceso inicial de la fase de reclutamiento de personal, cualquier persona podría pasar a la entrevista, aun cuando ni siquiera cuente con los requisitos mínimos del puesto. Esto haría perder tiempo valioso a la compañía, de ahí su importancia.

2.5.2.1 Generalidades de la Selección de Personal

La selección de personal, se trata de un proceso mediante el cual las empresas realizan procedimientos, estrategias, métodos, acciones e iniciativas para contratar a determinados trabajadores.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto a las variables de capacidad de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución de una tarea ya aprendida.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tenga al respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

2.5.2.2 Importancia de la Selección de Personal

Las diferentes organizaciones, sean con fines de lucro o no, realizan selecciones a fines de determinar quiénes son los mejores candidatos a los puestos de trabajo que ellas mismas ofrecen, y esto está basado en los objetivos y metas que la empresa se propone, para lo cual dichos candidatos favorecen, en mayor o medida, su cumplimiento. Es de vital importancia ya que acá es donde la empresa debe obtener a los candidatos que más destacan por sus habilidades, conocimientos y aptitudes para ocupar el cargo de la empresa.



2.5.2.3 Métodos de Selección de Personal

La selección de personal varía mucho de una empresa a otra. El proceso de selección puede incluir varias etapas. Se debe diseñar cada etapa del proceso para evaluar claramente sus capacidades y aptitudes para el puesto que solicita.

A continuación, se exponen los métodos de evaluación con los que se puede contar:

- Curriculum Vitae y formulario de solicitud: son documentos de relación ordenada de datos académicos, de formación y profesionales del candidato. Se utilizan para obtener datos específicos de los candidatos para el trabajo que se requiere.
- Entrevistas: es un diálogo normalmente entre 2 personas (candidato y captador de talento humano) que responde al formato de pregunta-respuesta para la obtención de la información necesaria y de conocimiento vital para poder ser seleccionado.
- Pruebas de capacidades: Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesionales o técnicas exigidos por el cargo.
- Cuestionarios de personalidad: evalúan las preferencias de comportamiento, se centran en cómo ve usted su relación con los demás, su forma de abordar los problemas y la manera en que maneja sus sentimientos y emociones. En este tipo de evaluación, no existen preguntas correctas o incorrectas.
- Ejercicios de simulación: pruebas que se realizan a los candidatos, presentándoles una situación en la cual se trata de resolver acertijos o problemas en realidad que se pudiesen dar, todo para evaluar la manera en la cual se resolvería.

2.5.2.3.1 Entrevista

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. La entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del desempeño, la desvinculación, etc. En



todas estas aplicaciones, la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste.

La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro lado, el entrevistado.

Algunos tipos de entrevistas pueden ser:

- Libre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce el diálogo con libertad.
- Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- De tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- Múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- De grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelven en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- No dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

2.5.2.3.2 Pruebas utilizadas en el Proceso de Selección

El origen de estas pruebas se encuentra en el concepto de competencia, que surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos, las habilidades y destrezas que una persona puede poseer, sino de apreciar su capacidad de usarlas en situaciones concretas y resolver problemas que pueden surgir en un ámbito laboral específico. Asimismo, el concepto de competencia hace referencia a la actitud, la motivación y las condiciones del individuo y sus comportamientos.



Las distintas pruebas o cuestionarios que se emplean en los procesos de selección de personal tienen como misión valorar en su conjunto las cuatro dimensiones distintas presentes en el concepto de competencia. Éstos son:

- Saber ser: hace referencia a la dimensión personal, las actitudes y valores que guían el comportamiento del candidato.
- Saber: es el componente técnico, es decir, los datos académicos o los conocimientos.
- Saber hacer: es el componente metodológico, la habilidad de aplicar el saber: habilidades, destrezas, métodos de actuación, etc.
- Saber estar: es el componente participativo. Hace referencia a las capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo.

2.5.2.3.2.1 Tipos de Pruebas

- Pruebas profesionales o de conocimiento

Las pruebas profesionales simulan situaciones y condiciones reales que pueden encontrarse en un puesto de trabajo concreto. Por tanto, estas pruebas pretenden saber cuál es el grado de dominio de un aspirante para desempeñar ese puesto de trabajo al que aspira y se emplean para obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos del aspirante.

Existen dos tipos de pruebas profesionales: las pruebas de conocimiento, que evalúan los contenidos relacionados con la ocupación; y las pruebas de destrezas, que evalúan las competencias específicas relacionadas con la ocupación. Entre estas pruebas, podemos encontrar: test de idiomas, test de mecanografía, test de dominio de herramientas informáticas, pruebas para reparar o montar un aparato, etc.

- Pruebas situacionales

Las pruebas situacionales también se conocen como dinámicas de grupo, y permiten evaluar las competencias y habilidades de los candidatos, así como predecir su rendimiento en un puesto de trabajo determinado. Durante la realización de este tipo de pruebas, se recrea una situación



que simula las condiciones y exigencias que plantea el puesto, a las que los sujetos tendrán que hacer frente poniendo en práctica una serie de competencias necesarias para la realización de la tarea de forma eficiente.

Las pruebas situacionales se emplean cada vez más porque han demostrado ser una de las herramientas más útiles y precisas para la evaluación de competencias, ya que durante su realización los candidatos ponen en práctica los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para solucionar la situación-problema o tarea concreta.

- Pruebas psicométricas

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

En general se utiliza para conocer mejor a las personas para la toma de decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

- Pruebas de personalidad

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos).

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnósticos. Estas pruebas son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio



emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc. Esta categoría incluye los inventarios de intereses, de frustración y de motivación. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

2.5.2.3.2 Tipos de test

Son pruebas que buscan conocer las características personales de cada postulante.

Algunos tipos de pruebas que se puede mencionar son las siguientes:

- Test Psicológico.
- Test de Inteligencia.
- Test de Aptitudes.
- Test de Intereses.
- Test de Personalidad.
- Test Psicotécnico.

2.5.2.3.3 Examen Médico

Es de 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. Esta es la parte de la etapa final del proceso de selección de personal, sirve para determinar si el potencial candidato se encuentra con las capacidades físicas para ocupar el empleo. Las personas con problemas de salud implican ausencias en el trabajo, bajo nivel de rendimiento y elevados costos para la empresa que los contrate.

2.5.2.3.4 Contratación

La contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador y su duración del contrato será por tiempo indeterminado o



determinado. Dicho contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

2.5.2.3.5 Control del Proceso de Selección

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas. Sólo con 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 medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, la cual permite un análisis adecuado:

1. Costos de personal.
2. Costos de operación.
3. Costos adicionales.

2.5.3 Inducción de personal

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.

- Inducción en la empresa y al Departamento de Personal.

Una vez aceptado el trabajador, será recibido de tal suerte que se identifique con su nueva empresa; de ser posible se le hará la entrega de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la organización, detallando el tratamiento a los trabajadores (derechos y obligaciones).



Se procederá a la presentación de sus compañeros de trabajo y con otros integrantes de la empresa. También se le indicará su sitio de trabajo y los recursos materiales a su disposición.

- Inducción en el puesto.

Una vez instalado el trabajador, se procederá a prepararlo para el puesto que va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la empresa, de tal manera que se evite desperdicio en tiempo y recursos.

- Ayuda Técnica o tecnología de apoyo.

Son instrumentos, equipos o sistemas que facilitan la realización de ciertas actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

2.5.3.1 Generalidades de la Inducción de personal

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

- Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.



Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

2.5.3.2 Importancia de la Inducción de personal

Se pueden destacar razones suficientes para determinar la importancia que conlleva la inducción de personal:

1. Brinda la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender del candidato que ingresa a la organización ocupando un cargo que conlleva responsabilidades dentro de la misma.
2. Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerlas.
3. Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos.
4. Acelera la integración del nuevo personal.

2.5.3.3 Objetivos de la Inducción de personal

Su objetivo principal es, brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa, su organización y estructura de esta misma. Además, establece actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.

2.5.3.4 Tipos de Inducción

Existen diferentes formas de implementar determinados procesos, los cuales se ajustarán a la situación y realidad a la cual se pretendan aplicar; actualmente contamos con 2 tipos de inducción al personal las cuales son:

- Inducción general: el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la empresa, la información que se considera relevante para el desarrollo y conocimiento del cargo. En donde el departamento de talento humano se encarga de proporcionar la información sobre: historia



y evolución de la empresa, misión, visión y políticas de la empresa, puesto de trabajo que va a ocupar y el reglamento de la empresa, si es que esta cuenta con uno.

- Inducción específica: Aquí se presenta toda aquella información específica de acuerdo al puesto en el cual se encontrará dicha persona, esta información es presentada por el jefe inmediato (en algunas ocasiones) y las da a conocer con las siguientes acciones: presentación entre colegas, muestra el lugar de trabajo (área, oficina o escritorio), los objetivos de trabajo del área en cuestión como estrategias a utilizar, formas de evaluación del desempeño, relaciones personales con respecto al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, diagnóstico de necesidades de aprendizaje, métodos y estilos de dirección empleados, entre otros.

2.5.4 Capacitación de personal contratado

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. En donde se respalda los conocimientos con los que el personal ya cuenta y también se inducirá a conocimientos nuevos sobre estrategias, métodos o procesos que vayan surgiendo con el tiempo.

La capacitación busca:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.
- En función de las necesidades de la empresa.
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

2.5.4.1 Generalidades de la Capacitación de personal contratado

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones,



prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

La organización invierte recursos con cada colaborador incorporado para capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su permanencia en la organización.



2.5.4.1.1 Tipos de Capacitación

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la



empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la habilidad necesaria para desempeñarlos.

2.5.4.2 Importancia de la Capacitación de personal contratado

La capacitación es algo realmente importante, algo que permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de una empresa o negocio. Así, capacitar al personal es una tarea que deberá tener en cuenta el gerente o dueño. Una inversión que deberá realizar si quiere conseguir empleados más competentes, y por tanto, mejores resultados y más beneficios económicos.

Podemos decir que capacitar al personal ayuda a escapar de la obsolescencia de los conocimientos; y es que, con el tiempo, es normal que determinados sectores se modernicen. Así, los empleados cuentan con nuevas herramientas o nuevos conocimientos que deben asimilar.

Capacitar al personal creará individuos mucho más rentables en sus puestos de trabajo, algo realmente importante para el empresario.

Asimismo, también hay que destacar que la capacitación conseguirá que el personal esté más preparado y cuente con mayor conocimiento sobre sus funciones. Esto se traducirá en una resolución mucho más rápida de los problemas, ahorrando tiempo en las tomas de decisiones por parte del personal y por tanto la posibilidad de ahorrar recursos en la empresa.

Capacitar al personal también otorga una mejor imagen empresarial. Si contamos con un personal más preparado y competente, estaremos dando una imagen de empresa seria que invierte en los recursos humanos, que al final son aquellos que hacen de intermediarios en la venta.

2.5.4.3 Objetivo de la Capacitación de personal ya contratado

La adaptación de la persona en el cargo para evitar atrasos futuros, además de hacer eficientes y mejorar las labores, incrementando la productividad y así preparar al personal para otros niveles donde en un futuro puede ser ascendido, promoviendo la seguridad en el empleo y



estancia dentro de la empresa; mejorando las condiciones de seguridad en el trabajo y buscando el mejoramiento de sistemas, reduciendo de tal manera quejas sobre el desempeño de las actividades encomendadas, además de facilitar la supervisión del personal y el monitoreo de labores al evitar errores.

Al implementar las capacitaciones que las entidades consideren necesarias se reduce en gran manera la rotación de personal ya que se contará con el personal adecuado para desempeñar todas las tareas que se llevan dentro de la empresa; ofreciendo así un ahorro en costos de operación y administración.

2.5.4.4 Beneficios de Capacitación de personal contratado

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido entrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados híper competitivos que llegaron para quedarse.

2.5.5 Descripción y Análisis de puestos

La descripción de puestos es una relación de tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos detallan los requisitos necesarios que debe tener el



aspirante al puesto. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones.

La persona que ocupe el puesto, debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción también de éste. Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones muestran la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo de acuerdo a términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera. Todo ello con el objetivo que las actividades y funciones del puesto sean realizadas por personas adecuadas y que los resultados sean los esperados por la organización.

2.5.5.1 Generalidades de la Descripción y Análisis de Puestos

El departamento de Recursos Humanos cuando estructura y diseña los puestos, en la gran mayoría de las organizaciones, es necesario saber cómo fueron estructurados y diseñados por los otros departamentos. En otras palabras, para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar cada uno de los puestos que cada departamento solicita a manera que cumpla con las actividades que realiza cada puesto.

Según **Idalberto Chiavenato**, en su libro **Administración de Recursos Humanos 8va edición**, define como Puesto al “conjunto de funciones (Conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas”.

El concepto de puesto se emplea mediante tareas, obligaciones, funciones, y se integra de todas las actividades que desempeña una persona. Por lo general las tareas son todas las actividades individualizadas y realizadas por el ocupante del puesto, las obligaciones son las actividades atribuidas a puestos más diferenciados siendo estas más sofisticadas, más mentales y menos



físicas; las funciones son el conjunto de tareas o de obligaciones de manera más sistemática por el ocupante.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo para ello la descripción de puesto significa: “Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Y el análisis de puesto “Pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”. **Idalberto Chiavenato.**

Un programa de análisis de puesto comprende las siguientes etapas:

Etapas de Planeación:

Es una etapa en la cual se planea todo el trabajo que va a realizar el analista del puesto, también su desarrollo es trabajar desde el escritorio. La planeación exige los siguientes pasos:

- Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis.
- Elaborar el organigrama de los puestos para una mejor ubicación. Con esto se tienen una definición de aspectos como: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- Elaborar el cronograma de trabajo, para tener una mejor organización a la hora de empezar y desarrollar el programa de análisis.
- Elegir uno o varios métodos de análisis a emplear, por lo general se utilizan varios métodos, debido a que los puestos difícilmente presentan naturaleza y características comunes.
- Seleccionar los factores de análisis, lo cual se hace con base a dos criterios conjuntos: a) Criterio de la generalidad, los factores deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en un 75% de los puestos que estarán en el programa de análisis para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. b) Criterio de la variedad o discriminación, estos factores deben variar de acuerdo a la finalidad del puesto. Es decir, que no pueden ser constantes ni uniformes
- Dimensionar los factores de análisis, determinar una amplitud de variación de cada uno de los factores que se pretenden analizar. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como un instrumento de medición al objetivo que se pretende medir.



Graduar los factores de análisis, pretende transformar cada factor de una variable continua (puede asumir cualquier valor dentro de un intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (sólo puede asumir valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan con el objetivo de facilitar y simplificar su empleo. Se utiliza por lo general un número de grados de cuatro, cinco o seis.

Etapa de Preparación.

En esta etapa se preparan las personas, esquemas o los materiales de trabajo los cuales son:

- Reclutamiento, selección y capacitación, que conformarán el equipo de trabajo para los analistas de puestos.
- Preparación del material de trabajo que serían los formularios impresos y otros materiales a necesitar.
- Preparación del ambiente, se debe aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal que estarían involucrados en el programa de análisis de puestos.
- Obtención de datos previos como nombre de los ocupantes seleccionados, relación de los equipos como también herramientas, materiales, formularios. etc., que serán utilizados por los ocupantes de los puestos.

Etapa de Realización

Es donde se obtienen los datos de acuerdo a los puestos analizados y en la que se redacta el análisis:

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el o los métodos utilizados con las personas involucradas, siendo estos los ocupantes del puesto o con el supervisor.
- Selección de los datos obtenidos mediante el programa de análisis.
- Redacción provisional del análisis realizado por el analista de puesto.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que pueda ser analizada y a su vez la ratifique o la rectifique.



- Realizar una redacción definitiva del análisis de puesto.
- Presentación de la redacción definitiva, para la aprobación ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento encargado del programa de análisis de puesto en la empresa.

Los usos que se le pueden dar a los resultados obtenidos son muchos, debido a que benefician al reclutamiento y selección de personal, se identifican las necesidades de capacitación y con ello se definen programas a realizar, se planea mejor la fuerza de trabajo, se elabora una valuación de los puestos, se elaboran proyectos de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Es decir, que casi todas las actividades del departamento de recursos humanos se sustentan con la información proporcionada por el análisis de puesto.

En resumen, la descripción de puesto es el contenido de los puestos, mientras que el análisis de puestos es la relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

2.5.5.2 Importancia de la Descripción y Análisis de Puestos

La descripción y análisis de puestos es una herramienta importante para la Administración de Recursos Humanos, su importancia se refleja en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a que, si no se hacen las descripciones y especificaciones actualizadas de los puestos, se tendría que reclutar y seleccionar personal en puestos que las actividades no son claras ni específicas, esto podría ocasionar un mal proceso y resultados negativos para la organización.

Por otra parte, tiene diferentes aplicaciones importantes en la gestión de recursos humanos tales como:

- Realiza adecuadamente el proceso de reclutamiento de personal.
- Es una valiosa ayuda para la selección objetiva y específica del personal.
- Determina adecuados programas de capacitación y desarrollo al personal.
- Sirve como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- Es un elemento primario de estudios de evaluación de puestos.



- Forma parte integrante de manuales de organización.
- Ayuda a la planeación de recursos humanos, organización y supervisión.
- Es un valioso instrumento de auditorías administrativas.
- Sirve como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

2.5.5.3 Beneficios de la Descripción y Análisis de Puestos

La descripción y análisis de puestos tiene aportaciones que permite que el área de Recursos Humanos tenga mejores resultados, proporciona beneficios para la empresa, los supervisores, los empleados y en general al departamento de personal.

Beneficios que proporciona a la empresa:

- Señala lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- En general ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más reciente.

Para los supervisores:

- Ayuda a conocer ampliamente y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Pueden exigir a cada trabajador con mayor conocimiento de causa lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

**Para el trabajador:**

- Da a conocer con precisión lo que debe hacer.
- Detalla las responsabilidades con claridad.
- Ayuda a saber si trabaja adecuadamente.
- Señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el departamento de recursos humanos:

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- Orienta a la selección de personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
- Ayuda a establecer un adecuado programa de adiestramiento.
- Informa para la valuación de puestos.
- Realiza estudios de calificación de méritos.

2.5.5.4 Métodos de Descripción y Análisis de Puestos

Los métodos que aportan a la Administración de Recursos Humanos lo necesario para hacer una adecuada descripción y análisis de puestos son muchos, pero los más utilizados son los siguientes:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Métodos Mixtos.

A continuación, se detalla en qué consiste cada uno de estos métodos:

Método de Observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, por su eficiencia y además por ser uno de los más antiguos. El análisis de puesto, se realiza con este método en la ejecución de sus funciones,



mientras el analista de puesto, detalla en una “hoja de análisis de puesto” los puntos clave que necesita de sus observaciones. Es el más adecuado para personas que realizan trabajos manuales o repetitivos, debido a que los puestos con estas características, su contenido es amplio en cuanto a las tareas manuales las cuales se pueden verificar fácilmente por medio de la observación visual. Este método recomienda hacer una entrevista hecha al ocupante o a su supervisor como complemento para aclarar dudas que se tengan.

Algunas características de este método son la obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades que se estén realizando por el ocupante, la participación que tiene el analista es activa, mientras que la del ocupante es pasiva.

Las ventajas de utilizar este método son la veracidad de los datos obtenidos, no requiere la interrupción de las actividades del ocupante del puesto, es un método ideal para puestos sencillos y repetitivos, la información obtenida contribuye a la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?)

Así también, este método posee desventajas como su costo elevado en cuanto al tiempo que el analista de puesto debe invertir en la observación de las actividades realizadas del ocupante del puesto de forma directa sin interrumpir estas, además es directamente para puestos que sean sencillos y repetitivos.

Método del Cuestionario

Este método se desarrolla solicitando un grupo del personal que contesten un cuestionario que el analista de puesto, ha elaborado con el fin que el ocupante del puesto responda por escrito las indicaciones del puesto, sus contenidos y sus características que el puesto posee. El cuestionario debe estar realizado a la medida que las respuestas sean correctas y necesarias para el análisis de puesto. Se recomienda que de realice primero a uno de los ocupantes seleccionados y a su supervisor para revisar la adecuación de las preguntas, así como para descartar detalles que no sean necesarios, también algunas lagunas o dudas en cuanto a las preguntas.



La obtención de datos de un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis, además mientras que la participación del analista del puesto es pasiva la del ocupante se convierte en activa debido a que el interactúa más detallando las generalidades del puesto contestando el cuestionario.

Dentro de este método encontramos la ventaja que el cuestionario debe ser contestado por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de una manera conjunta o secuencial, permitiendo así una visión más amplia del contenido y características del puesto. A manera que en este método la participación es de varios niveles de la organización.

Por lo general todo método requiere de costos elevados, pero no es el caso del método del cuestionario, debido a que es el más económico para el análisis de puesto. Además de ser el menos costoso, es el más completo porque a medida que es distribuido a los ocupantes de los puestos, contestado por ellos es devuelto con relativa rapidez, esto no ocurre en los demás métodos de análisis de puestos. Por otra parte, el análisis de puesto puede ser realizado con este método debido a que es el más ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

A su vez, este método posee las desventajas de exigir de planeación y una realización muy cuidadosa, además tiende a ser superficial y distorsionado.

Método de la Entrevista

Es el método es el más flexible y productivo que el analista de puesto necesita. La entrevista debe estar bien estructurada para obtener la información sobre todos los aspectos del puesto, se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las dudas en la información, y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas.



Así mismo, garantiza una interacción directa entre el analista y el ocupante del puesto, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas. Últimamente es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puesto. Se basa en el contacto directo entre los mecanismos de colaboración y de participación.

La obtención de datos se hace por medio de una entrevista, con sus respectivas preguntas y respuestas verbales, como también la participación entre el analista y el ocupante del puesto es activa; son características de este método.

Por otra parte, este método proporciona una serie de ventajas al analista, la obtención de datos a través de personas que mejor lo conocen es una de ellas, como también la posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas, además es el método de mejor conveniencia y que proporciona un mejor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Así mismo, como los métodos anteriores posee desventajas, la cual una entrevista mal dirigida puede permitir reacciones negativas del personal que resulta una falta de comprensión y no aceptar los objetivos, nos lleva a tener un costo operacional elevado debido a que se necesita analistas con experiencia y la paralización de las actividades del puesto del ocupante.

Métodos Mixtos

Este método para neutralizar las desventajas de los métodos antes mencionados y con el objetivo que la información obtenida sea la mejor y necesaria para el analista de puesto, realiza una combinación de dos o más métodos de análisis, entre los que más se utilizan son los siguientes:

- Cuestionario y entrevista, ambos métodos se realizan con el ocupante del puesto y el analista, primeramente, se realiza el cuestionario para posterior se haga una entrevista rápida.
- Cuestionario que se realiza con el ocupante del puesto y entrevista con el superior, para que los resultados sean más amplios y claros.
- Cuestionario y entrevista, realizados solamente por el supervisor.



- Observación directa y entrevista, el primero se lleva a cabo con el ocupante y el segundo con el supervisor.
- Cuestionario y observación directa, estos métodos son realizados ambos por el ocupante.
- Cuestionario y observación directa, donde el primero lo realiza el supervisor y el segundo con el ocupante.

Cualquier combinación de estos métodos, se debe considerar de acuerdo a las particularidades de la organización, como el cumplimiento de los objetivos del análisis y descripción de puesto, el personal que pueda estar disponible debido a que se deben realizar en horas laborales.

2.5.6 Evaluación del Desempeño

2.5.6.1 Generalidades de la Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que se deben tomar. Cuenta con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y los que no lo hacen.

2.5.6.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño

El departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para todos los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad del procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil de comparar los resultados entre los grupos similares de empleados.



2.5.6.3 Métodos de Evaluación de Desempeño

Evaluación del Desempeño, es una herramienta administrativa que, en la gestión de recursos humanos, proporciona los parámetros necesarios para determinar el nivel de rendimiento del personal administrativo, en el ejercicio de las funciones que le exige el puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. Uso de la evaluación del desempeño La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios: La vinculación de la persona al cargo. Entrenamiento. Promociones. Incentivos por el buen desempeño. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados. Auto perfeccionamiento del empleado. Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados. Estímulo a la mayor productividad. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

2.5.7 Compensación

2.5.7.1 Generalidades de la Administración de la Compensación

La compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. A través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. La compensación comprende una parte importante dentro de una organización ya que si no es adecuada es



probable que los empleados abandonen la organización o conduzca a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado.

La administración de la compensación debe lograr ciertos objetivos. En ocasiones estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso.

- Adquisición del personal calificado. las compensaciones deben ser altas para atraer a los solicitantes. las empresas compiten una con la otra por lo que es necesario un incentivo adicional para atraer a solicitantes que trabajen en otras compañías.
- Retener a los empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos la tasa de rotación aumenta. para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- Garantizar la igualdad. la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. la igualdad interna que el pago guarde relación con el valor relativo con el puesto de trabajo e igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño siga siendo adecuado en el futuro.
- Controlar los costos. un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- Cumplir con las disposiciones legales. Al igual que otros la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.
- Mejorar la eficiencia administrativa. al cumplir con un programa efectivo de compensaciones los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia.

2.5.7.2 Importancia de la Compensación

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que



los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus". Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función es: Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para



la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Aunque varía mucho de empresa en empresa, de manera general podemos mencionar los más comunes tipos de compensaciones que tu organización puede ofrecer a sus colaboradores:

- **Monetarios:** En este rubro se consideran las prestaciones adicionales a las exigidas por la ley como puede ser un aguinaldo de 30 días.
- **Bonos:** Beneficio económico adicional al sueldo generalmente otorgado por cumplir con metas establecidas según la descripción del puesto.
- **Beneficios no económicos** como guarderías, transporte, servicio de comedor, asistencia médica, entre otros.
- **Asistenciales:** Un ejemplo de este tipo de incentivo son los seguros de gastos médicos para el empleado y en algunos casos para la familia directa.
- **Recreativos:** Bajo este concepto se incluyen aquellos beneficios que buscan fomentar el bienestar integral de la persona dando oportunidad de descanso como los parques recreativos o brindar días adicionales de vacaciones.
- **Capacitación / educación:** Ofrecer la oportunidad de aumentar sus conocimientos es un gran incentivo para el trabajador ya que además de la oportunidad de prepararse más puede significar un avance en su plan de carrera y desarrollo.

2.5.7.3 Ventajas y beneficios de la administración de compensaciones

Contar con un plan de administración de compensaciones en tu empresa trae ventajas tanto para el empleado como para la empresa, entre las que figuran las siguientes:

- Aumenta la satisfacción laboral y la motivación del trabajador.
- Mejora del desempeño profesional del equipo de trabajo.



- Desarrolla al personal y aumenta su bienestar individual.
- Reduce la rotación de personal.
- Mejora las relaciones sociales entre los colaboradores.
- Facilita la atracción y retención de talento humano.
- Aumenta el sentimiento de seguridad laboral.
- Ofrece un incentivo para alcanzar y superar metas establecidas.
- Mejora la relación y lealtad del colaborador con la empresa.
- Aumenta la productividad.
- Pone en alto el nombre y reputación de la empresa al conocerse el interés en su talento humano.

2.5.7.4 Clases de Salarios

¿Qué es el Salario?

Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador como compensación del trabajo realizado. (Art 119 CT).

Salario mínimo

Salario mínimo significa el salario mínimo suficiente para cubrir las necesidades materiales, morales y culturales del trabajador y de su familia.

El Gobierno determina el salario mínimo de acuerdo con la propuesta formulada por el Consejo Nacional de Salarios Mínimos. Las tasas de salarios mínimos también se pueden establecer por convenio colectivo, siempre y cuando las tasas no sean inferiores a los salarios mínimos fijados por la autoridad judicial. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que debe satisfacer las necesidades morales, culturales y materiales de un hogar. Los otros factores que se consideran al determinar el salario mínimo incluyen el costo de vida, la situación económica del país, el nivel de empleo, los diferentes sistemas de remuneración y las diferentes áreas de producción.



De acuerdo con la Constitución de El Salvador, los trabajadores tienen derecho a los salarios mínimos ajustados periódicamente para los sectores que incluyen las industrias comerciales, de servicios, textil, de confección, agrícolas, de café y de caña de azúcar.

Se determinan diferentes tasas de salarios para diferentes sectores y para determinadas categorías de trabajadores (aprendices, trabajadores domésticos, trabajadores a destajo y otros). Las tasas de salarios mínimos se fijan periódicamente por un periodo máximo de 3 años.

En El Salvador la Constitución impone al Estado el deber de mantener una inspección técnica para asegurar el estricto cumplimiento de las normas legales de trabajo, asistencia, bienestar y seguridad social (Art.44). La obligación constitucional es cumplida por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social que se encarga del procedimiento de inspección del trabajo (art.11.de la Ley de Organización y Funciones del Trabajo y del Sector Social). La Inspección del Trabajo impone multas aplicando lo dispuesto en el art. 628-631 del Código del Trabajo y las disposiciones de la Ley de Organización y Funciones del Trabajo y del Sector Social.

Al notar una violación, la ley le brinda al empleador la oportunidad de presentar su punto de vista antes de que el inspector de trabajo imponga una multa. El importe de la multa depende de la gravedad de la infracción, de la capacidad de la empresa para pagar la multa y del número de veces que el autor ha violado las disposiciones sobre el salario mínimo.

Pago regular

El salario es la retribución en efectivo que el empleador le paga al trabajador por los servicios prestados de acuerdo con un contrato de trabajo. Incluye todo lo que los trabajadores reciben en efectivo (salario básico, bonificaciones, prestaciones, horas extraordinarias, remuneración por trabajo en días de descanso semanal o en días libres, participación en las ganancias) como pago de sus servicios.

El Código del Trabajo exige el pago puntual de los salarios completos en moneda de curso legal a los trabajadores o a cualquier otra persona autorizada en el lugar de trabajo o en cualquier otro lugar de mutuo acuerdo. El pago en forma de bebidas alcohólicas está prohibido. El pago del



salario se hace por unidad de tiempo (en forma semanal, quincenal, mensual o inmediatamente antes de un día hábil), por unidad de trabajo, sistema mixto, por tarea, como una comisión, y a destajo. El pago de los salarios en general, debe hacerse dentro de los dos días al final de un período de salarios y los pagos por salarios estipulados en comisión deberían al menos ser quincenales.

Generalmente no se permite ninguna deducción de los salarios. Las deducciones se pueden hacer después de la autorización por escrito del empleado sólo en el caso de préstamos. Las deducciones de los salarios no deben exceder 20% para poder cubrir las obligaciones de mantenimiento, las cuotas sindicales, las contribuciones a la seguridad social y los impuestos.

Un empleador debe proporcionarle nóminas a todos los empleados en cada día de pago o recibos de pago que reflejan el cálculo de los salarios, junto con los elementos, las horas ordinarias y extraordinarias trabajadas durante el día o los turnos de noche, y cualquier día de trabajo, las vacaciones y días de descanso que el empleado trabajó. Estos documentos también deben incluir las comisiones y cualquier otro monto que haya sido pagado al empleado.

De conformidad con la modificación del artículo 198 del Código de Trabajo, el Aguinaldo (sueldo extra en Navidad) se paga a las siguientes tasas: • 15 días de salario para un trabajador de uno a tres años de servicio • 19 días de salario para un trabajador de tres a diez años de servicio • 21 días de salario para un trabajador con diez o más años de servicio.

Pago por hora

En una empresa, el pago por hora es común para cargos iniciales y cargos de supervisión. En este caso, la remuneración al final del mes, de la semana o de la quincena dependerá de cuántas horas fueron trabajadas. Generalmente, es una cantidad pactada en el contrato y se paga un valor superior por las horas extras, aquellas que exceden lo que consta en el contrato.

Tasa anual

Está entre los tipos de salario más comunes. Es pagado mensualmente, conforme a una tasa estipulada para el año entero. Muchos empleados que ocupan cargos de gestión en una empresa



reciben este tipo de pago.

Comisión

La comisión se destina a personas con cargos en equipo de ventas. El empleado recibe un porcentaje con base en cada venta ejecutada. La empresa puede optar por mantener sólo el valor de la comisión, una plantilla en la cual siempre el pago traerá beneficios. Sin embargo, la falta de ventas puede aumentar la rotación de los empleados, ya que sin un salario fijo no hay estabilidad. De esta forma, retenerlos es más complicado y se puede optar por una plantilla mixta de pago.

Pago por performance

Este tipo de pago se basa en el rendimiento de los empleados. Para que esto funcione, debes establecer metas y trabajar con proyección de desempeño, evaluando los resultados a menudo. Es una manera óptima de mantener al equipo motivado y eficiente. Pero evita establecer metas imposibles de cumplir, de lo contrario el efecto será el contrario.

Otras formas de pago

Además de los tipos de salario citados arriba, existen otras formas de beneficiar al equipo, ya sean accionistas o empleados. Conoce algunas de estas:

- Participación en las ganancias: en esta modalidad, el empleado recibe una parte de las utilidades en su pago.
- Equidad de remuneración: empresas que posean capital abierto en bolsas de valores pueden ofrecer un programa de remuneración basado en acciones.
- Programas de bonos por puntos: estos programas permiten que los mejores empleados reciben puntos, que después pueden representar un porcentaje de más en su salario.



2.5.7.4 Sistema de incentivos

¿Qué es el incentivo laboral?

Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que tus empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su productividad.

La desmotivación y el desinterés del personal representan un riesgo para cualquier empresa, ya sea una gran corporación o una pequeña start up. La productividad cae, el ambiente es denso y los conflictos toman las riendas. Para evitar este escenario, es necesario garantizar un incentivo concreto que movilice al equipo y promueva el crecimiento.

Adoptar la técnica ideal dependerá en gran parte de tu percepción e intuición. Hay directores que defienden la idea de que el dinero es la única manera de estimular el equipo, mientras otros logran excelentes resultados sin tocar el presupuesto.

Comisión

La idea es simple: vincular el rendimiento del empleado con la remuneración. Así, por ejemplo, el que vende más, recibe un sueldo mayor a fin de mes. En general, la comisión está estipulada en un porcentaje del valor negociado y podrás pagarla mensual o trimestralmente. Este proceso se utiliza ampliamente en comercios y entre representantes comerciales.

Reconocimiento

Una opción sencilla, pero que hace la diferencia, es darle una respuesta positiva al empleado que se está destacando. Recuerda, sin embargo, que esa devolución debe ser genuina y no puede ser banalizada.

Otra alternativa es reconocer al profesional ante toda la empresa mediante la concesión de premios pequeños o eligiendo al empleado del mes.



Capacitación

Si puedes alentar a tus mejores empleados con programas de capacitación como cursos, posgrados y maestrías, excelente. Pero, si la caja de la empresa no permite el tamaño de la inversión, una opción inteligente es promover la diversificación entre las funciones.

Hay empresas que funcionan como verdaderas escuelas, ofreciendo al empleado la oportunidad de pasar por diferentes experiencias para realizar tareas específicas. El sistema de rotación atrae en mayoría a jóvenes ávidos de nuevos conocimientos.

Promoción

Es un modelo bien conocido: el empleado sabe que si su desempeño es satisfactorio podrá crecer en la empresa y asumir una posición de mayor responsabilidad y mejor paga.

Innovación

Mantener proyectos desafiantes e innovadores es una excelente – y generalmente económica - alternativa para retener y estimular a los empleados que buscan realización personal. Muchos desean sentir que están en evolución constante.

Ambiente

Es esencial que el equipo nutra un sentimiento constante de participación. La persona necesita sentirse querida y debe entender que su papel es importante para el funcionamiento de la organización. Todos quieren sentirse valorados.

El incentivo es condición para el crecimiento

Si no adoptamos ninguna de estas maneras de incentivo verás la productividad de tu empresa disminuir, las ganancias derrumbarse y el personal marcharse. El actual mercado laboral ofrece más oportunidades que antes, y las personas – especialmente los jóvenes – han perdido el miedo al cambio de compañía.

Por lo tanto, los programas de incentivos también se aplican para retener a los empleados y no sólo para animarlos a producir más. Después de elegir tu modelo favorito, reúne al equipo y transmite las novedades con entusiasmo, prestando atención a la reacción de las personas. No



dudes en adaptar el programa si los resultados no aparecen. Cabe recordar que la opinión del grupo es fundamental en este momento.

El salario está integrado no solamente por el dinero en efectivo que se paga al trabajador como compensación del trabajo realizado, sino que además comprende cualquier otra remuneración que implique retribución de servicios; como, por ejemplo, sobresueldos, bonificaciones habituales, horas extras y remuneración por el trabajo realizado en días de descanso semanal o de asueto, incluyendo la participación de utilidades. (Art. 119 CT).

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo en las diferentes actividades de cada puesto para obtener mejores resultados. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

2.5.7.6 Prestaciones y Servicio al Personal

Las empresas deben garantizar a sus colaboradores varios derechos que son respaldados por las leyes de El Salvador.

El pago de salario a tiempo, los horarios justos, los días libres, las licencias por enfermedad o maternidad y los bonos al final de año, son parte de las prestaciones esenciales que deben recibir los trabajadores.

Las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador de parte del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero no para su beneficio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata el Código de Trabajo, es decir, todas las ventajas que el trabajador tiene por la ley, por contrato colectivo, entre otros, y que se le den con ocasión de su servicio. (Art. 119 CT)



Algunas de las prestaciones laborales elementales a las que tienes derecho:

Pago oportuno

Este pago puede realizarse de forma semanal, quincenal, mensual por unidad de trabajo, sistema mixto, por tarea o como una comisión.

El empleador debe proporcionarles una nómina a todos los empleados en cada día de pago, con el monto que le corresponde junto con las horas ordinarias y extraordinarias trabajadas durante el día o los turnos de noche.

Además de cualquier día de trabajo, las vacaciones y días de descanso que el empleado trabajó. Estos documentos también deben incluir las comisiones y cualquier otro monto que haya sido pagado al empleado.

Pago de vacaciones y días libres

Un empleado tiene derecho a 15 días de vacaciones pagadas al año, tras completar 12 meses de servicio continuo.

La retribución de las vacaciones anuales es de 15 días de salario más el 30% de los salarios de los 15 días y debe pagarse al trabajador antes del comienzo del permiso.

El trabajador podrá tomarse los 15 días consecutivos, pero también podrá fraccionarse en dos o más periodos. Si fueran dos, cada período deberá durar 10 días por lo menos y si fueran tres o más, deberán ser periodos de 7 días como mínimo.

Horas extras

En El Salvador está legislado el trabajo nocturno y diurno. La jornada diurna, está comprendida entre las 6:00 a.m. y las 7:00 p.m. de un mismo día y la jornada nocturna comprendida entre las 7:00 p.m. de un día y las 6:00 a.m. del siguiente día.

El horario laboral efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no debe exceder de ocho horas diarias, y el nocturno no debe de exceder las siete horas. La semana laboral diurna no puede



exceder las 44 horas y la nocturna las 39.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día.

El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

Indemnización por despido o renuncia

Según el Código de Trabajo cuando un empleado contratado por tiempo indefinido es despedido sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año.

Una nueva disposición permite que cualquier empleado que decida renunciar a su puesto podrán reclamar una compensación económica equivalente a 15 días de su salario básico, por cada año laborado en la empresa, con un techo de dos salarios mínimos.

Licencia por embarazo

Las trabajadoras embarazadas tienen derecho a 16 semanas de descanso, seis antes del parto y diez posterior al mismo. Además, deben recibir pago anticipado de un 75 % del salario básico durante la licencia.

Para que la trabajadora goce de la licencia deberá presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo y se indique la fecha probable del parto.

Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto.



Las trabajadoras tienen derecho a regresar a la misma posición después de hacer uso de la licencia por maternidad y su empleo se mantiene durante el período de licencia.

Aguinaldos y bonos

La prima en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año, según el Código de Trabajo.

Los colaboradores que tienen entre uno y tres años de trabajo, le corresponden 15 días aguinaldo, los que tienen entre 3 a 10 años de trabajo, le corresponden 19 días aguinaldo y los que tienen 10 años o más de laborar en la empresa tienen derecho a 21 días de aguinaldo. (Art. 198 CT).

2.5.8 Entrenamiento y Desarrollo del Personal

Contar con el personal idóneo y en el momento oportuno constituye hoy en día uno de los principales desafíos de las organizaciones.

Es así como surge el desafío, es cuál es el de potenciar el eficiente desarrollo y formación del personal de atención público para obtener el nivel de eficiencia, productividad, participación y satisfacción laboral.

Para lograr que el personal mejore el servicio y atención al público es necesario que la organización ponga en práctica un Programa de Entrenamiento de Talento Humano para dar un servicio y atención de calidad, logrando que se motiven para lograr la fidelidad del público y se mantengan con calidad.

Buscar la fidelidad del público es un reto, ya que solo puede lograrse basándose en la satisfacción del público, al tener empleados que desarrollen eficientemente sus labores se cumplirán las metas de la Empresa y con ello la satisfacción del personal, tanto económicamente como socialmente.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.



2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa. En otras palabras, "las actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad. Para realizar la política, pueden asignarse entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas:". En sentido más amplio, el concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar').

Fases del entrenamiento

Está la de diagnóstico en dónde se estudia si los objetivos de la empresa fueron cumplidos a cabalidad o no, y si se puede o es necesario implantar un sistema de entrenamiento. Posteriormente está la etapa de programación, donde se establece qué, quién, cuándo, dónde y cómo se enseñará todo lo pertinente para satisfacer las necesidades percibidas dentro del diagnóstico.

Como tercer paso está la ejecución como tal del entrenamiento en donde el instructor transmitirá sus conocimientos de manera organizada a los aprendices. Finalmente está la evaluación de resultados, donde se determinará la eficiencia del entrenamiento, basada en estudiar si éste produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y en demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.



Es muy importante por lo tanto concluir que tanto sirvió el entrenamiento en la empresa, en los trabajadores y en las tareas u operaciones, para definir el rumbo hacia el cual debe esforzarse en ir la organización.

También es importante saber las necesidades que tiene su empresa, con qué departamento debe iniciar el programa de desarrollo debido a que no todos los integrantes de una organización lo necesitan o la compañía no cuenta con los recursos para implementarlo.

Algunas empresas suelen utilizar como estrategia de retención de personal beneficios para los empleados como brindar el almuerzo a un bajo costo, dar el servicio de ruta para facilitar la llegada al trabajo, apoyo económico a los empleados que estudian, gimnasio, guardería para los hijos Con el fin de que se sientan cómodos y comprometidos en la compañía.

¿Cuáles son los programas de un plan de desarrollo laboral?

1. Capacitaciones internas en donde los empleados puedan desarrollar destrezas que generen un ascenso o mejor desempeño en su cargo.
2. Un programa de desarrollo que hable sobre la compañía, su misión, su visión, los objetivos y metas a alcanzar involucrando a trabajador en estos objetivos.
3. Desarrollo de evaluaciones de desempeño en donde los colaboradores puedan identificar sus falencias laborales y cómo podrían mejorarlas.
4. Un programa de desarrollo de líderes en donde coordinadores, gerentes o aspirantes a estos cargos puedan tener la capacidad de dirigir y guiar grupos de trabajo de forma exitosa.
5. Entrevistas a la hora de salida de un empleado, con el fin de identificar el motivo de su renuncia. Esto permitirá tener conocimiento de los factores que están generando la salida del personal y así solucionar inconvenientes.
6. Programas educativos en donde los empleados puedan realizar cursos que le permitan continuar con el aprendizaje
7. Sistema que permita tener informado a todo el personal contando sobre las vacantes y requisitos necesarios para la postulación de un cargo.



8. Grupos de trabajos en donde los empleados puedan socializar y aprender de otros departamentos, grupos de copazo, grupos de celebración de cumpleaños, de primeros auxilios. Esto mejorar las relaciones entre los colaboradores permitiendo adquirir destrezas y nuevos conocimientos.

Aspectos a tener en cuenta a la hora de realizar programas de desarrollo para los empleados.

1. Tiempo que dispone cada empleado
2. El costo del programa, cursos, películas, materiales para la capacitación
3. Designar la persona que va a liderar el proyecto si la persona va a ser interna o se realizará la contratación de una persona exclusiva para ejercer esa función.
4. Difundir información del programa, esta parte es fundamental porque las personas que lo van a utilizar son los trabajadores por lo tanto deben estar al tanto de los nuevos programas que brinda la organización.



CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Situación actual de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa Sicelca S.A de C.V

Se dará a conocer en el presente capítulo los resultados obtenidos de nuestra investigación a la empresa de Servicios de consultoría, formulación, diseño y construcción de obras eléctricas y civiles "Sicelca S.A de C.V", que gracias al Ing. Coronado Antonio Quintanilla Ruiz que nos brindó la información específica al igual que los empleados que laboran actualmente en la empresa, logramos determinar los diferentes procedimientos que ellos actualmente manejan para reclutar y seleccionar personal, de igual forma facilitándonos la entrada a las instalaciones para entrevistar y cuestionar al personal que ahí labora.

3.2 Objetivos de la Investigación

3.2.1 Objetivo general

Determinar cuáles son los procesos que se utilizan para seleccionar el personal idóneo a ocupar un puesto en específico, para la elaboración de un plan bien estructurado que facilite el reclutamiento y la selección de ese personal.

3.2.2 Objetivos específicos

- Identificar si en la empresa Sicelca S.A de C.V existen procedimientos estipulados para reclutar y seleccionar personal.
- Conocer cuáles son los procesos que utilizan actualmente para contratar el personal.
- Desarrollar un plan estructurado que facilite el reclutamiento y selección de personal.

3.3 Tipo de estudio

Método Descriptivo:

Este método presenta como objetivo principal obtener datos precisos, funcionando como catalizador para nuevas investigaciones sobre el tema. Una vez identificado lo que se pretende



estudiar se procede a la elaboración y construcción del instrumento a utilizar para la obtención de la información requerida de toda la población objetiva para el desarrollo de la investigación.

3.3.1 Población

Se cuenta con la población o universo de todos los empleados que forman parte de la empresa de Servicios de consultoría, formulación, diseño y construcción de obras eléctricas y civiles "Sicelca S.A de C.V", y de todas las áreas que la conforman. Su total de empleados es de 70 personas lo cual es nuestro universo o tamaño de la población.

Nuestra investigación se llevó a cabo mediante un censo a toda la población de la Empresa "Sicelca S.A de C.V" que cuenta con alrededor de 70 empleados.

- Censo: El censo a diferencia de otras herramientas de la estadística, trabaja con la población total de un territorio o rubro, por lo cual no es necesario la obtención de una muestra para aplicar el instrumento de investigación.

3.3.2 Instrumentos de Investigación

La entrevista:

Se formuló una serie de preguntas que se aplicó al representante legal de la empresa, considerando aspectos importantes que indiquen la situación actual de esta misma. Esto nos permitió establecer una comunicación más directa entre los investigadores y los sujetos de estudio, con el fin de obtener respuestas verbales sobre los aspectos que deseamos conocer.

La encuesta:

Esté instrumento nos permitió conocer las distintas opiniones de las personas que laboran en la empresa "Sicelca S.A de C.V"; el instrumento que se utilizó fue un cuestionario, el cual consiste en una serie de preguntas que nos ayudarán a conocer sobre el proceso de reclutamiento que ellos atravesaron.



3.3.3 Organización de los resultados

Con la información obtenida a través de cuestionarios, entrevistas que se realizaron a los empleados presentamos los resultados obtenidos de la siguiente forma:

- Procedemos un análisis exhaustivo por tema y a tabular la información obtenida de los empleados de la empresa de Servicios de consultoría, formulación, diseño y construcción de obras eléctricas y civiles "Sicelca S.A de C.V" que constaba de una serie de preguntas con diferentes alternativas de respuesta, organizando las diferentes opiniones de los empleados que laboran ya en la empresa, donde nos ayudan a identificar la información requerida para la elaboración de nuestro plan.

3.4 Análisis de los Resultados

Una vez recopilada la información de los cuestionarios que se les realizaron al Representante Legal y a los empleados de la Empresa Sicelca, S.A. de C.V.; se procedió a tabular los datos por medio de un procedimiento manual en el caso de los empleados, el cual se utilizó un cuadro de Distribución de Frecuencias que contiene las diferentes alternativas de respuestas, el número de empleados que eligió cada alternativa y su respectivo porcentaje. Luego de organizar la información, se procedió a analizar las diversas opiniones de las personas entrevistadas.

3.5. Situación actual

La empresa de Servicios de consultoría, formulación, diseño y construcción de obras eléctricas y civiles "Sicelca S.A de C.V" por medio de la entrevista al gerente general, se determinó que no posee un departamento específico de Recursos Humanos, pero que sí posee procedimientos a efectuar al contratar una nueva persona capaz para ocupar el puesto que se solicita, que consiste en una serie de pruebas específicas requeridas por la empresa, la empresa también lleva un control por medio de una base datos del personal existente, de nuevo ingreso y de candidatos que se someten al proceso.



Actualmente la empresa para ingresar candidatos se apoya más por recomendaciones, sin embargo, no posee una solicitud de empleo específica para ingresar correctamente a los candidatos que se someten al proceso de selección de personal, además, no existe un encargado específicamente para estas actividades, estas son llevadas a cabo por el gerente general de la empresa.

1. El Gerente General como encargado del reclutamiento y selección, revisa detalladamente los curriculum, determinando a simple criterio las personas capaces a ocupar el puesto, una vez reclutados e ingresados a la base de datos los posibles candidatos a ocupar el puesto que se solicita, se citan a una primera entrevista donde, con base a un criterio más exhaustivo se seleccionan a los que cumplen con las especificaciones del puesto vacante, con las personas seleccionadas, el Gerente procede a realizar las pruebas requeridas por la empresa, entre las cuales estan: Prueba de Polígrafo, Evaluaciones Médicas y Evaluaciones de Clesa, donde personal especializado en cada área es el encargado de dichas pruebas.

Finalmente después de estos procedimientos se procede con la selección del candidato que cumple exactamente los requisitos del puesto y aprobado todas las pruebas requeridas para este, que dicha decisión es llevada a cabo por el Gerente General de la empresa de Servicios de consultoría, formulación, diseño y construcción de obras eléctricas y civiles "Sicelca S.A de C.V", ya tomada la decisión, se somete a la nueva persona contratada a una serie de capacitaciones técnicas de acuerdo al puesto a ocupar.

3.5.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento:

Con la finalidad de obtener a groso modo información, principalmente sobre si los empleados tienen conocimiento o no sobre bajo qué proceso se dio paso a su reclutamiento y selección para un puesto dentro de la empresa se realizó un sondeo, bajo el cual obtuvimos respuesta a aquello que buscábamos, ya que con las respuestas obtenidas logramos identificar que un 78.3% es conocedor sobre el proceso aplicado por la empresa, dando un margen de referencia en el cual se deduce que no todos conocen bien los términos empleados ya que un reclutamiento es la manera por la cual se llegó al puesto, o en si como se buscó entre una población a aquellos



posibles candidatos a desempeñar el puesto, de qué manera fueron solicitados y de qué manera la empresa se comunicó con ellos; porque no todos siguieron un mismo proceso.

A parte de ello no es lo mismo cómo se reclutaba anteriormente en la empresa a cómo se recluta hoy en día, aunque no se basan en un manual, se basan en ciertos procedimientos y cumplen ciertos requisitos para continuar en el proceso de selección.

A continuación, se muestran los requisitos para el personal de nuevo ingreso, los cuales son tomados de manera general para todos los cargos que solicite la empresa:

1. Entrega de curriculum.
2. Entrevista para candidatos elegidos de acuerdo al perfil del curriculum.
3. Reunión explicativa y detallada para los pre-candidatos elegidos después de la entrevista.
4. Prueba de Polígrafo.
5. Capacitación de electricidad básica.
6. Capacitación del manual de procedimientos de trabajo.
7. Capacitación del manual de Normas y Estándares de SIGET.
8. Capacitación en seguridad industrial, reglamento interno, uso y cuidado de equipo de protección personal.
9. Exámenes de laboratorio.
10. Evaluación médica por un Doctor Externo.
11. Evaluación Psicológica por Profesional Externo.
12. Curso de Primeros Auxilios impartido por especialista del área externa.
13. Curso de Rescate en altura impartido por especialista externo.
14. Curso de Certificación eléctrica impartido por el Tecnológico de Sonsonate.

Ya que el proceso puede cambiar según segmentos sobre los cuales la empresa se encuentre dividida ya que no aplicaran un mismo proceso para un puesto de supervisión como al de un motorista. En ambos casos se les somete a los candidatos a pruebas diversas según el ámbito, todo esto para conocer los niveles de conocimiento, habilidades y aptitudes que los candidatos poseen.



Se puede descubrir también que la empresa utiliza los 3 tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto. Ya que utiliza a su personal como un reclutador de nuevo potencial para la empresa, también se busca fuera de la empresa con diferentes métodos, y se pone en práctica el reclutamiento mixto ya que alguien interno puede ascender a un puesto de otro nivel, dejando así una vacante por cubrir y que se busca fuera de la empresa.

El reclutador debe dejar muy claro que busca y que exige el puesto, para no verse afectado más adelante por desinterés por parte del candidato por no proporcionarle la información necesaria.

Selección:

Existen diferentes métodos de selección sobre los cuales se aplican según su tipo de reclutamiento. Generalmente, todas las empresas recurren a solicitar el curriculum vitae, adicionando ciertos criterios o pruebas que consideren oportunas realizar para así obtener mayor información sobre los posibles candidatos. La empresa Sicelca S.A. de C.V. no es caracterizada por contratar solo a profesionales titulados sino también a personas que aunque no tengan profesión alguna, sus deseos de aprender sean altos, aparte de ello la empresa, brinda capacitaciones constantes ya que el servicio brindado exige niveles de habilidades y conocimientos en específico que en un inicio no son indispensables pero entre más se adentra en la empresa se vuelven parte importante para un buen desarrollo y así tener oportunidades de crecimiento en los diferentes puestos con los que se cuenta.

A la empresa le interesa conocer a su personal, por lo tanto, aplica diferentes pruebas o test en las cuales evalúan su capacidad de interacción como también de conocimientos, aptitudes y habilidades desarrolladas pero que pueden ser explotadas a tal punto de generar beneficio para ambas partes, tanto como para la compañía como para el trabajador. A parte de ello tiene mucho juego los niveles psicológicos de la persona que aplica a dicha vacante porque se evalúan los intereses personales con los que cuenta, de esa manera otorgar aquello que esté a un nivel en el cual se desenvuelva sin ningún problema.

Algunas empresas sólo exigen exámenes médicos a sus empleados, pero en este caso se observó que recurrieron también a pruebas de conocimiento y habilidades. Claro está que no todas las



empresas aplican todos los tipos de prueba, solo los que les convenga. Pero si se evalúa hasta cierto nivel que cuenten con un personal sano y que rinda, ya que es un trabajo que requiere esfuerzo físico.

Luego de todo esto, se procede a seleccionar al candidato idóneo para el puesto y a su contratación, evaluando ante todo costos de personal, costos operativos (si recibe capacitación de alguna entidad privada) y costos adicionales que cabe mencionar que puede incluir viáticos o compensaciones de algún tipo, pero esto dependerá del puesto y del tipo de empresa que lo ejecute.

3.5.2 Contratación:

Funciones del Puesto:

Una empresa de éxito busca mantener un ambiente laboral agradable, donde el empleado se sienta satisfecho desempeñando el puesto al cual ha sido asignado; para ello en el proceso de selección se le especifica al empleado cuáles serían las responsabilidades, las tareas y las actividades necesarias a desarrollar.

Todo ello, con el objetivo que el empleado tenga claro las funciones a desarrollar dentro de la empresa, y que se realicen de la mejor manera para que contribuyan al logro de los objetivos ya propuestos.

De acuerdo con lo anterior, podemos mencionar que en la empresa Sicelca, S.A. de C.V.; se están desempeñando específicamente cada una de las funciones de cada puesto, debido a que los empleados contestaron en un 100% que la empresa en el proceso de selección, les dio a conocer a cada uno de ellos las funciones a desempeñar en el puesto al cual estaban siendo seleccionados.

Derechos y Obligaciones del empleado:

Para una empresa es muy importante que el empleado conozca sus respectivos derechos, con el objetivo que el ambiente laboral se esté desarrollando de la mejor manera posible y que beneficie al trabajador al logro de sus objetivos personales; también con esto busca que el empleado tenga



claro cuáles son sus obligaciones dentro la empresa y de qué manera contribuye con los objetivos de ella.

Algo importante que debemos saber que los derechos del empleado son obligaciones para la empresa y así como las obligaciones del trabajador son derechos de la empresa que deben cumplirse; con ello se determina que todo se trabaja en conjunto y que se busca un objetivo común.

Entre los derechos que el trabajador debe conocer son:

- Derecho a su integridad física y que la Política de seguridad e higiene sea la adecuado.
- Recibir la remuneración exacta que fue debidamente pactada en su contrato laboral y que esta sea en el tiempo y fecha establecida.
- Ser promovido a una plaza mejor que la anterior y que sea de acuerdo a sus capacidades y aptitudes.

Algunas de las obligaciones más comunes de los empleados en una empresa son:

- Cumplir las órdenes e instrucciones que su jefe inmediato le indique y que se han de acuerdo a sus funciones ya establecidas.
- Contribuir con los objetivos de la empresa; uno de ellos muy importante es que ayude a aumentar la productividad.
- Cumplir con las medidas de seguridad que se le indiquen y que se adopten en cualquier momento.

Según la información recolectada en la pregunta No.11 del cuestionario que se les realizó a los empleados; a un 96.7 % de ellos, les explicaron cuáles serían sus derechos y obligaciones dentro de la empresa, podemos mencionar que entonces los trabajadores de la empresa Sicelca, S.A de C.V.; conoce a profundidad lo anterior y que tanto las empresas como ellos están comprometidas a que los objetivos de ambos se cumplan de la mejor manera.

Normas, Políticas y Reglamentos de la empresa:

Como sabemos, las normas rigen el comportamiento de la conducta humana, en las que podemos



mencionar que existen normas prohibitivas, como el nombre lo dice prohíbe las conductas indeseadas del trabajador; y normas permisivas en este caso conductas deseadas que contribuyan a la empresa. Las normas, políticas y reglamentos son vitales dentro de una organización debido a que si se realizan y se desarrollan como deber de ser; es innecesario la supervisión constante y el refuerzo por parte de la empresa.

En ese sentido, cabe mencionar que la ausencia de estas; conduce a la desorganización, pérdida de tiempo en resolver problemas dentro de la empresa y logrando también el malestar del personal; por lo que una norma, política o reglamento se convierte en una clave para la convivencia productiva de los trabajadores dentro de la empresa. De acuerdo con lo anterior, un 90% del personal de la empresa Sicelca, dio respuesta a la pregunta No.12; donde contestaron que sí les dieron a conocer las respectivas normas, políticas y reglamento que rigen a la empresa.



CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1 Descripción del Plan de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Sicelca, S.A. de C.V.

Para empezar, hay que decir que, el plan a proponer de reclutamiento y selección de personal para la empresa Sicelca S.A. de C.V. se realizó con el objetivo de brindar una guía en la cual se pueda respaldar para la obtención de un personal idóneo para las vacantes que surjan en determinado momento, dejando así claro cuál será el proceso o pasos a seguir para ir descartando a la población que no se vea apta para la plaza solicitada.

El fin de este plan es simplificar procesos engorrosos o tediosos, pero no apartando la idea de factibilidad para obtener un personal realmente capacitado para las necesidades que presente la empresa, dado que es una empresa de suma importancia para el mantenimiento a gran escala del sistema eléctrico. Aunque su mercado de clientes en teoría es pequeño, trabaja de la mano con una empresa reconocida y que es abastecedora a nivel nacional de energía eléctrica, por lo cual es de suma importancia tener a disposición al personal mejor capacitado para dicha área.

El Salvador un país con una población grande, es importante que empresas como esta, ofrezcan una oportunidad de empleo y más hoy en día donde muchos jóvenes optan por estudiar técnicos en electricidad con lo cual pueden tener acceso a oportunidades laborales dentro de esta empresa, ya que contempla desde un técnico hasta una profesión titulada como la ingeniería eléctrica, industrial, etc.

Como reclutamiento se pueden utilizar diferentes métodos tanto internos como ajenos a la empresa para la atracción de nuevo personal, poniendo las ofertas laborales en la bolsa de trabajo, y que hoy en día se puede tener acceso a información de vacantes en las empresas a través de una computadora la mayoría de veces, también a través de programas como ferias de empleo que se realizan en diferentes lugares del país (por ejemplo, institutos que ofrecen técnicos, como sedes universitarias) donde se alienta a los jóvenes que si hay oportunidad laboral, pero se necesita de compromiso y dedicación para ello.



La empresa muchas veces busca crecer y para ello requiere de nuevo personal ya sea, para cubrir los puestos que los antiguos empleados dejan porque ya han ascendido o por si estos mismos se retiran de la empresa o por otros motivos, entonces es donde la empresa debe preguntarse a qué medios o estrategias debe recurrir para poder lograr un buen desempeño, muchas empresas hoy en día no cuentan con un área de recursos humanos sino más bien el encargado/a es una sola persona que se encarga de poner las ofertas laborales y así evaluar a todos los posibles candidatos. A parte de considerar áreas clave donde buscar a estas personas debe tener en claro cómo actúa o que pasos seguiría para poder continuar con el proceso. Porque hoy en día las empresas buscan dar el mejor servicio, pero para ello aparte de los conocimientos con los que viene el candidato se sabe que como empresa reclutadora de talento humano debe contar con el respaldo de capacitaciones o refuerzos en las áreas a las que se aplicará, ya que el mundo avanza y cambia constantemente debemos permanecer lo más actualizados posibles para los cambios que se enfrentan día con día.

De acuerdo a lo anterior, se busca que la empresa cuente con una guía donde se sigan cada uno de los pasos de manera continua; dando a cada uno de ellos la importancia que se merecen; a la vez, la persona que esté encargada de esta tarea debe ser una persona calificada y capacitada en el área de Recursos Humanos, logrando con ello que las personas que se seleccionen sean aptas para cada una de las vacantes. Además, existe la necesidad de crear una solicitud de empleo donde cada uno de los aspirantes, den a conocer de sus habilidades, conocimientos y cualidades para el puesto, información que es importante conocer para la persona reclutadora.

4.2. Propuesta.

INTRODUCCIÓN

El presente plan ha sido elaborado con el propósito de facilitar a la empresa "Sicelca S.A de C.V" el reclutamiento y selección de su nuevo personal, de manera más eficiente y con la menor probabilidad de contratar a una persona que no cumpla el perfil del puesto vacante.

Este plan consiste en primera instancia en contratar a una persona especializada en Recursos Humanos, la cual se encargará luego de todos los procedimientos y pruebas que se proponen



para llevar el reclutamiento y la selección del personal a contratar. Brindándoles también un modelo de solicitud de empleo que pueden implementar y modificar a su conveniencia para formalizar dicho proceso.

Nuestro plan está dividido en varias partes: La primera es la descripción del perfil de la persona de Recursos Humanos que se necesita para mejorar el ingreso del personal, junto con la descripción de cada paso que comprende el Reclutamiento y Selección de Personal, en la segunda se detallan los procedimientos de cada uno de los pasos que se deberán seguir, y culminando con una serie de pruebas o formularios que pueden realizar en el proceso para una selección más eficaz.

4.2.1. OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar un plan de reclutamiento y selección de personal a disposición de la empresa "Sicelca S.A de C.V" para contratar nuevo personal de manera rápida y eficiente.

Objetivos Específicos

- Poner a disposición la solicitud de empleo que creamos para facilitar el ingreso de las personas reclutadas a la base de datos.
- Facilitar al gerente general de la empresa el reclutamiento y selección de personal, asignando a una nueva persona especializada para dicha labor.
- Proporcionar una serie de procedimientos específicos que garantice una buena elección de la nueva persona que ocupará el puesto.

4.2.2. Propuesta del perfil de Encargado de R.R H.H

En toda organización es fundamental contar con un departamento de R.R.H.H, o si la empresa es pequeña contar con una persona dedicada solo a la administración de recursos humano, esta se encargará de seleccionar, emplear y retener al personal en la organización.

Es uno de los departamentos más importantes en toda organización ya que ayuda a mejorar la



ética y mantener motivados a cada uno de los empleados.

La empresa "Sichelca S.A de C.V" necesita contratar a una persona especializada en esta área, ya que esta le brindará una mejor administración de sus empleados, le facilitará un reclutamiento y selección de personal.

Con base a lo anterior le describimos una alternativa del perfil de la persona que sería un buen administrador del personal de su empresa.

La persona idónea para desempeñar esta función debe ser una persona que cuente con la licenciatura de Administración de Empresas, especializado o con conocimientos avanzados Administración de Recursos Humanos, aunque también es aceptable las un Ingeniero Industrial. Y es recomendable con una experiencia de 2 o 3 años en puestos similares.

Un ejecutivo de Recursos Humanos debe poseer ciertas características que le permitan dirigir al personal de la empresa en la cual labora. Tales como:

1. Liderazgo
2. Enfocado a resultados
3. Comprometido con la empresa y con los empleados
4. Ordenado

Debe ser capaz de manejar las diferentes personalidades de sus empleados, entender que cada uno tiene distintas características individuales.

Una vez contratada esta persona que será la encargada de Recursos Humanos, se le entregará a su cargo la documentación de cada persona que labora para la empresa y formalizar como se debe todo lo relacionado con el recurso humano dentro de la empresa, ésta persona que cumple con los requisitos fundamentales para ese puesto será la que de hoy en adelante lleve el control de las plazas vacantes, reclutar posibles candidatos y un control del personal activo dentro de la empresa.



Para la función de reclutamiento y selección de candidatos, esta persona será la encargada de recibir notificaciones donde se identifica la vacante con base a necesidades de personal, elaborar la requisición de personal y de seleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos fundamentales de cada plaza vacante, ya seleccionados los candidatos aptos para el puesto, procede formalizando el papeleo del nuevo personal y darle ingreso a la base datos, realizando una revisión curricular final, con el objeto de verificar y comprobar la adecuación de los requisitos del puesto con las características esenciales del candidato, por último una decisión final, que consiste en enviar un expediente al Gerente General, en el cual él se encargará de la aprobación para proceder con la contratación.

4.2.3 El Proceso de Reclutamiento de Personal

Según el rubro al que se dedica la empresa Sicelca S.A. de C.V se debe plantear el proceso de reclutamiento a implementar, ya que la empresa debe contar con una persona encargada del área de recursos humanos y quien ofrecerá al mercado aquellos requerimientos con los cuales podrán aplicar a las vacantes que la empresa requiera, además de evaluar que se cumplan los requisitos necesarios para el puesto.

La empresa además de esta persona encargada debe contar con normas y políticas en las cuales deberá basarse el encargado para determinar los métodos a utilizar.

Pasos del Reclutamiento:

- 1. Definir el perfil de la vacante:** Con base a las necesidades de personal, se definen todas aquellas características o competencias que deberá cumplir la persona postulante para la vacante. Debemos determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas queremos que posea, aparte de la capacidad que el postulante maneje para adaptarse al ambiente laboral, ya que en cada empresa este mismo varía.
- 2. Análisis de la vacante:** Acá debe evaluarse bien la necesidad del personal para la vacante, ya que si es urgente la contratación deben tomarse medidas precisas en las cuales se evaluará para así determinar horarios y remuneración al personal. Respaldando la necesidad del



porque se pone está vacante en el mercado, ya que irá seguido de más de una justificación por parte de la empresa que nos dará la aprobación para continuar con el proceso.

- 3. Requisición del personal:** Este es el medio por el cual la empresa se vale para justificar por qué la vacante ha sido presentada, según especificaciones establecidas en el el análisis de dicha vacante, y se requiere de uno o más postulantes para cubrir o también si hay necesidad de crear nuevos puestos en nuevas áreas de la empresa, ya que es aca en donde el encargado de área de recursos humanos firma y aprueba la requisición del personal para llenar un puesto en un área específica y con base a esto se buscará al postulante idóneo para cubrir las necesidades presentadas por la empresa; dicha carta se remitirá a gerencia general. El Gerente General recibe, analiza y aprueba, o en algunos casos rechaza. Un ejemplo una carta de requisición de personal sería:

Sonsonate, 5 de septiembre de 2019.

Ing. Coronado Antonio Quintanilla Ruiz.

Gerente General.

Estimado Ing. Coronado, el medio de la presente interviene para tratar un tema que necesita de su aprobación para ser ejecutado. Dicho tema trata sobre la necesidad que como Recursos Humanos se ha observado en el área de XXXXXXXXX de requerir "X" personal para dicha área, puesto que se ha observado como mejora a un servicio de calidad contar con más personal para poder brindar la atención necesaria a nuestros clientes evaluando y considerando el presupuesto para esta vacante, ya que se ha estudiado a detalle el requerimiento que se le solicita a través de la presente. Es de importancia como empresa obtener una pronta respuesta de aprobación o rechazo al requerimiento de personal en el área antes mencionada, de antemano se le agradece y quedo pendiente a su pronta respuesta.

ATT. Encargado/a de Recursos Humanos, SICELCA S.A. DE C.V.

- 4. Análisis y aprobación de la requisición de personal:** el encargado de esta tarea es el gerente general de la empresa ya que la decisión final está en el dónde tendrá que evaluar la



necesidad del personal, los costos que esto implica, ya que la empresa cuenta con un presupuesto en donde esta considerados los pagos a los empleados y deberán ver la disponibilidad de incorporar a una o más personas a planilla. Si al evaluar estos puntos el gerente observa que la empresa no podría con tal inversión rechaza el formulario de requisición con las observaciones encontradas, no descartando de manera permanente esta revisión, pero si posponiendo hasta encontrarse en un punto óptimo para la creación de una nueva vacante.

5. Utilización de fuentes de reclutamiento: ya que existen varios métodos, hemos seleccionado los que creemos más convenientes para ejecutar por parte de la empresa:

A. Fuente interna:

Cuando surge una nueva vacante la empresa misma opta por llenar esa vacante con personal con el que ya cuenta dentro de la empresa, la cual implica:

- Transferencias de Personal: consiste en que se traslada a una persona a un área diferente a la que corresponde y que se ha evaluado que se desenvuelve mejor y que es de mayor beneficio para la empresa.
- Ascensos de Personal: en donde la empresa opta en tomar como postulantes a personas que ya tenemos en un área específica, pero puede obtener un ascenso dentro de esa área, poniendo a 'prueba sus capacidades, habilidades y destrezas.

Estas decisiones deberán contar con un seguimiento para el desenvolvimiento del personal en su nueva área basándose en resultados pasados en sus antiguas áreas para así determinar su eficiencia en la vacante en la cual se colocó. Aparte de ello, deben tomar capacitaciones necesarias para adecuarse al nuevo puesto y así ser de lo mejor con lo que la empresa puede contar.

B. Fuente externa:

Cuando la empresa ya recurrió a buscar dentro de la misma las vacantes y no logro cubrirlas, procederá a las fuentes externas, que es buscar en el mercado laboral a los postulantes necesarios para el puesto que requiera. Debiendo especificar los requisitos a cumplir para poder aplicar a solicitar el puesto dentro de la compañía, y así evitar pérdidas de tiempo y costos que requieran



el reclutar a personas que no estén aptas o no cumplan con la mayoría de requisitos expuestos por diferentes métodos que la empresa puede utilizar.

6. Utilización de medios de reclutamiento:

El departamento de recursos humanos o en este caso la persona encargada de recursos humanos es quien utiliza los medios como métodos de reclutamiento en los cuales hay varios que podrían utilizarse, pero se han seleccionado los que se creen más convenientes para la empresa:

- **Prácticas:** esto consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya están colaborando con nosotros dentro de la empresa de manera temporal, pues ya tienen conocimiento alguno para optar para la vacante que se esté solicitando.
- **Recomendaciones:** este es otro de los métodos que las empresas recurren para cubrir la vacante, estas recomendaciones son realizadas por amigos o conocidos, o bien de los mismos trabajadores quienes conocen personas que tienen sus mismos conocimientos sobre el área y que podrían aplicar a la vacante solicitada por la empresa. Este método cuenta con una ventaja, pero también así con una desventaja. Su ventaja: es que este es un método por el cual es más rápido conseguir postulantes y con menor costo ya que no se incurre en algún gasto de publicidad o volanteo. Pero, la desventaja que presenta es que pueda ser que los recomendados no cubren ni la mitad de los requisitos que la empresa necesita para el puesto. Se debe verificar que los postulantes que aplicaran tengan conocimiento sobre el trabajo a desempeñar, enumerar los requisitos con los que sí cumplen pues bien no pueden presentar un costo alto en capacitaciones si el personal viene de cero.
- **Anuncios o avisos:** este es un método común que se utiliza en la mayoría de empresas y que hasta el día de ahora ha funcionado muy bien porque se logra llegar a una alta cantidad de personas que aplican al trabajo requerido, solo que presenta una desventaja en la cual puede representar un alto costo para la empresa en el momento de utilizar los diferentes medios de avisos o anuncios. Los medios por los cuales se da este método son: periódicos, internet, bolsas de empleo, carteles en centros de estudio técnico, e inclusive en la propia localidad de la empresa y sus alrededores. Este método requiere que los postulantes presenten su currículum vitae, en donde está toda aquella información que como empresa interesa obtener, desde datos personales, laborales, y de estudio (capitaciones y grados de conocimiento adquiridos por la persona). al momento de esto puede acercarse a la localidad



de la empresa y llenar una solicitud de empleo (la cual está diseñada de manera de recolectar toda aquella información posible que es de interés para la empresa) viene siendo un curriculum, pero de manera resumida.

La importancia que tiene que la empresa cuente con métodos funcionales para el reclutamiento es evitar en si perdidas en costos y que al final los resultados no sean los esperados, ya que, muchas veces se incurre en costos grandes para obtener postulantes no aptos y que aun así la empresa invierte en capacitaciones que muchos empleados no les dan el debido aprovechamiento para desarrollarse y solo quedan con un gasto en lugar de una inversión.

Un método que es de beneficio para empresas como esta es, crear una feria anual en centros de estudio técnico o universidades ya que brindan oportunidades a jóvenes, los cuales cuentan con la teoría y están listos para poner en práctica los conocimientos adquiridos, claro está que necesitan una capacitación o un entrenamiento de adaptación porque aunque cuenten con conocimientos teóricos, hay situaciones en las cuales puede variar un poco en la práctica; no obstante significa que es algo malo, simplemente es un proceso de adaptación que todos deberían de atravesar y así desenvolverse bien para desempeñar bien el puesto al que están optando.

La empresa debe establecer qué métodos utilizar para así facilitar el proceso de reclutamiento y obtener resultados óptimos de beneficio para sí misma, ya que a lo largo del tiempo podría causar un ahorro significativo y evitar la rotación innecesaria de empleados.

Además, lo anterior, la empresa debe tener en cuenta si el siguiente caso se llegara a presentar: Si el cargo solicitado por la vacante lo cubre una persona que ya está dentro de la empresa, esto dejaría la vacante de este anterior disponible a lo cual se requiere unir la fuente interna como la externa, y para ellos se hace uso de dos métodos a su vez y esto es considerando fuentes y métodos mixtos aplicables a la empresa. Porque se estarían cubriendo 2 vacantes a la vez, claro está que todo esto sería luego de todos los pasos anteriores.



4.2.4 El Proceso de Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona que ha sido reclutada se preselecciona y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Este proceso es clave para captar nuevos talentos que ayuden a crecer y mejorar la empresa, debido a que en esta parte se seleccionará a la persona que cumpla con las expectativas de la persona reclutadora y que esté apta para la vacante que está solicitando y que por supuesto rinde de la mejor manera en la productividad de la empresa Sichelca, S.A. de C.V. y que contribuya al logro de los objetivos.

A continuación, se muestra cada uno de los pasos que se debe seguir en este proceso:

4.2.4.1. Entrevista Preliminar

En este paso se debe realizar una entrevista a cada uno de los aspirantes que han sido seleccionados, después de haber revisado cada uno de los currículums y de seleccionar sólo a los aspirantes que cumplan con los requisitos para pasar a esta otra fase del proceso.

La entrevista tendrá como objetivo, determinar acertadamente y en el menor tiempo posible aspectos generales del aspirante al puesto; además que cumpla con los requisitos del puesto. Se le debe dar a conocer de manera general al candidato a que se dedica la empresa, jornada de trabajo, prestaciones, remuneración salarial, de manera que él decida si continúa con el proceso.

Luego para terminar con la entrevista, el entrevistador deberá ser cortés y dar a conocer al candidato de cómo será contactado para informarle si va a pasar al siguiente paso del proceso de selección.



Con la información obtenida de la entrevista preliminar, el entrevistador deberá evaluar a los candidatos y tomar la decisión de aceptarlo o rechazarlo para que continúe con el proceso, si no ha sido seleccionado archivar los documentos para futuros procesos de selección. Luego notificar a los candidatos por medio de llamada telefónica, que pasarían al siguiente paso de realizar pruebas de conocimientos para determinar la capacidad que debe tener la persona que quiera ocupar la vacante.

4.2.4.2. Pruebas de Conocimiento o de Capacidad.

Estas pruebas evalúan los conocimientos que los candidatos poseen y el grado de destreza necesarios para desarrollar las funciones del puesto. Busca recolectar información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos para el puesto, que le dan valor al candidato y la cual podría ser seleccionada. Las pruebas deben ser específicas que muestren el conocimiento técnico relacionado con el puesto. Ejemplo: si el puesto es para un electricista, entonces la prueba debe ser específicamente en el área de electricidad.

En esta prueba el entrevistador debe auxiliarse de una persona encargada en el área donde se está solicitando el puesto, debido a que esa persona puede ser más específico en cuanto a lo que necesita saber del candidato y de la capacidad que tenga para resolver la prueba.

De esta manera el entrevistador tendrá que recibir un informe de los resultados de los candidatos, por parte del encargado de la prueba.

Se debe realizar de manera escrita, verbal o en el caso que se ha necesario se debe hacer práctico; dándole un espacio y determinado tiempo al candidato para que pueda responder tranquilamente.

4.2.4.3. Pruebas Psicométricas.

Estas son las que se evalúa la personalidad de un individuo, así como sus aptitudes. Estas pruebas se utilizan durante el proceso de contratación de personal. A través de ellas se pretende



conocer el potencial de un candidato en relación con unas tareas a desempeñar. Podemos decir que la psicometría se utiliza para proceder a medir ciertos aspectos psicológicos de una persona como son sus habilidades, su conocimiento, su estado de opinión, la actitud que presenta, los rasgos de su personalidad e incluso sus capacidades mentales.

Hay muchos tipos diferentes de pruebas psicométricas, pero en términos generales, se dividen en dos categorías: pruebas de habilidad (lo que una persona puede hacer) y pruebas de personalidad (cómo es una persona).

- **Pruebas de Habilidades.**

Existen diferentes pruebas para medir las habilidades que posea el candidato y determinar quién es el más adecuado al puesto, pero en este caso utilizaremos la siguiente prueba:

Test de Dominó D-48.

Este test mide el factor G de la inteligencia, es decir, la inteligencia general en función de sus capacidades lógicas y fué creado por el psicólogo inglés E. Anstey para uso exclusivo de la Armada Británica.

La prueba de Dominó pertenece a la clase de las llamadas "pruebas de poder" es decir pruebas que pretenden medir puramente la habilidad de los sujetos, en contraposición a las "pruebas de rapidez" que se basan en la velocidad de trabajo.

El test de dominó D-48 (ver anexos), consta de 40 problemas que se presentan mediante fichas de dominó. Las fichas están dispuestas espacialmente y la tarea consiste en descubrir la relación que existe entre las fichas y extender a un nuevo elemento que está en blanco. Se deben descubrir cuál es la serie u orden que siguen las fichas.

Es una prueba gráfica, no verbal, la cual nos ayudará a valorar la capacidad del candidato de conceptualizar y aplicar razonamiento sistemático a nuevos problemas, para llevar a cabo el trabajo de modo eficaz y efectivo. La prueba tiene un tiempo estimado de 30 a 40 minutos.



Luego de que el entrevistador realice la prueba se procede a hacer la evaluación de las respuestas y a hacer un reporte sobre los resultados obtenidos.

- **Pruebas de Personalidad.**

Estas pruebas tienen como fin medir en la manera en la que el candidato está abierto a experiencias nuevas, extroversión, complacencia, esmero y estabilidad emocional. Además, ofrece información del candidato, sobre la actitud y la medida en que pueda encajar en el entorno de trabajo y de qué manera podrá desempeñar las actividades y funciones del puesto.

Para medir lo antes mencionado utilizaremos la siguiente prueba:

Test del Árbol

El test del Árbol de Karl Koch (Ver anexos), es una prueba proyectiva interesante para analizar nuestra personalidad, así como nuestro universo emocional subyacente. Las ventajas de la prueba del Test del Árbol es que puede administrarse rápidamente a una gran variedad de personas. El test, al igual que todo ejercicio que nos obligue a hacer un dibujo, a elegir unos colores, a crear una figura de la nada plasmándola en una hoja en blanco, ofrece unas pistas sobre el estilo de nuestra personalidad. Asimismo, también denota un estado emocional determinado. Es una prueba bastante rápida debido a que tiene un tiempo estimado de 10 minutos.

Dicha prueba nos ayudará a medir la estabilidad del candidato, la presencia o no de conflictos internos, su vulnerabilidad y su sensibilidad ante las diferentes situaciones o problemas dentro del ambiente laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante estas pruebas, se determinará si el candidato es apto para el puesto, debido a que mediante las pruebas de habilidades y capacidades se compararán las experiencias y conocimientos que posea; así mismo con las pruebas de personalidad, se verificará el perfil del candidato y la manera en que va desarrollar sus relaciones interpersonales y cuál será su comportamiento en el ambiente laboral.



4.2.4.4. Entrevista de Selección.

Luego que el entrevistador ha realizado las pruebas anteriores al candidato, debe realizar una segunda entrevista donde realiza preguntas más concretas y compara los resultados obtenidos anteriormente. El objetivo de la entrevista es de comprobar las características de cada candidato y con los requisitos del puesto. Para ello el entrevistador necesita tener claro lo siguiente:

Objetivos del entrevistador:

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad del candidato y compatibilidad con el ambiente de trabajo.
- Evaluar y comparar las competencias de los candidatos para el desarrollo del puesto.
- Debe transmitir al candidato una imagen adecuada de la empresa y dar a conocer sobre los requisitos del puesto.

Estructuración de la entrevista:

El entrevistador debe tener en cuenta que la entrevista se puede realizar según los siguientes tipos:

- **Directiva o cerrada:** El entrevistador dirige la conversación con al nuevo aspirante a ocupar el puesto con preguntas precisas y se esperan respuestas concretas, para tener una información más objetiva.
- **No directiva o abierta:** Se trata de una entrevista no estructurada, donde el entrevistador lo hará preguntas muy generales. Tiene la ventaja de mostrar confianza, pero exige que el entrevistador tiene que ser un experto en el área debido a que se pueden olvidar de datos importantes. Se utiliza cuando se necesita conocer sobre el carácter y personalidad.
- **Mixtas:** Esta es una mezcla de las anteriores, donde en ella se debe ser concretos y relacionar las respuestas con el puesto al que se opta. Por lo general es la más frecuente en utilizar las diferentes empresas.

Nosotros elaboramos un formato de Mixtas donde la entrevista consta de preguntas abiertas y preguntas cerradas, preguntas donde solo necesita responder sí y no, y preguntas donde se necesita que nos brinde más información, el fin de esta es conocer tal vez no completamente al



candidato, pero si en su gran mayoría, entre las preguntas están: cómo fue que se enteró de este trabajo, porque realmente quiere trabajar, sus experiencia y durabilidad en trabajos anteriores, determinar su forma de expresarse con preguntas personales, sus gestos, su manera de ser, la apariencia y responsabilidad, entre otros.

Terminada la entrevista se le indica al candidato la manera en que se le informará el resultado de esta, inmediatamente después de terminada la entrevista se procede a verificar y completar una hoja de evaluación que contendrá sus resultados, comparando su colocación a los demás solicitantes.

Esta entrevista es muy importante ya que si consigue ser aceptado por el entrevistador continúa con el proceso de selección, realizando los diferentes requerimientos determinados por la empresa, recibirá un formulario de solicitud de empleo para ser ingresado formalmente a la base datos de la empresa con sus respectivos documentos solicitados, y culminando con la decisión si es una persona completa para ocupar la vacante.

4.2.4.5. Investigación de los Antecedentes del Candidato.

La verificación de los antecedentes generales de un solicitante se ha convertido en una parte rutinaria del reclutamiento y el proceso de contratación. Los empleadores la usan para investigar a posibles empleados y asegurar que la información que proporcionan los solicitantes es verídica. La verificación de sus antecedentes protege los intereses de la organización y la seguridad de otros empleados. La mayoría de los empleadores (incluyendo los dueños de negocios pequeños) hacen uso de la verificación de los antecedentes para asegurarse de que están tomando decisiones sabias al hacer las contrataciones.

- **Empleo**

Verificar las referencias puede ser suficiente para corroborar la experiencia de un candidato, sin embargo, muchas verificaciones de los antecedentes incluyen la investigación del historial de trabajo del solicitante. Las verificaciones extensas incluyen la confirmación de que el solicitante ha sido despedido o ha renunciado por iniciativa propia. También se incluye la confirmación de



los períodos sin trabajo, lo cual los empleadores consideran como un factor importante para retener a un empleado.

- **Antecedentes penales**

Las solicitudes normales piden información acerca de la historia criminal de un solicitante, en caso de que haya sido procesado penalmente por crímenes diferentes a las simples multas y penalizaciones por el tráfico. La verificación de la historia criminal incluye los registros federales y locales. Estas investigaciones, como aquellas para obtener el visto bueno del gobierno y las licencias para el juego incluyen una investigación acerca de los arrestos del candidato; no solamente las condenas.

- **Historia social**

Una verificación de los antecedentes que implica la investigación de la historia social del candidato es generalmente para posiciones de alto perfil, para obtener el visto bueno del gobierno o el empleo en industrias que requieren de más amplio escrutinio: como las finanzas y el servicio público. Estas verificaciones incluyen el uso de drogas, las relaciones familiares y el carácter del candidato. Los investigadores que miran la historia social del solicitante pueden entrevistar a vecinos y corroborar las referencias profesionales y personales identificadas por el candidato.

- **Educación**

Un formato de solicitud puede requerir de transcripciones oficiales, copias de licencias o diplomas. Como sea, una verificación de la formación del aplicante incluye las credenciales académicas y de entrenamiento. La investigación incluye contactar a los secretarios de las universidades, colegios o institutos de entrenamiento. En muchas instancias, la verificación de la formación incluye la confirmación de la fecha en la cual el solicitante obtuvo su licencia o grado académico para determinar si concuerda con la información que proporciona en su solicitud.

La intensidad de la investigación de antecedentes depende del nivel de responsabilidad inherente a la vacante que se va a cubrir.



4.2.4.6. Examen Médico de Admisión.

El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicios de su salud o la de terceros comparando las demandas de su oficio a través de los exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro.

Los exámenes médicos y de laboratorio podrán practicarse en tres momentos:

1. Exámenes pre ocupacionales o de pre ingreso,
2. Exámenes periódicos o de control, y
3. Exámenes médicos de retiro o de egreso.

1. Exámenes Médicos Pre-ocupacionales o de Pre ingreso: Se realiza antes del ingreso al trabajo, tiene por objetivo determinar las condiciones físicas y psicológicas de los aspirantes a un cargo dentro de la institución, una vez seleccionado para confirmar su aptitud al puesto de trabajo.

2. Exámenes Médicos Periódicos o de Control: Se deberán realizar según la frecuencia recomendable por las normas técnicas aplicables o que determine el Médico de la Clínica Empresarial, en función al tipo de riesgo ocupacional, considerando la magnitud y frecuencia de exposición a cada factor de riesgo; así como al estado de salud del trabajador. Los antecedentes que se registren en la evaluación médica periódica, se actualizarán a la fecha de la evaluación correspondiente y se revisarán comparativamente, cada vez que se realicen este tipo de evaluaciones.

3. Exámenes Médicos Ocupacionales de Retiro o de Egreso: Es la evaluación médica realizada al trabajador respecto de su estado y condición de salud, días previos a su retiro laboral. Mediante estos exámenes se busca detectar cualquier enfermedad profesional o secuela de accidente que hubiese tenido en el trabajo desempeñado en la institución. Esta evaluación médica busca establecer las condiciones psicofísicas en que el empleado finaliza su relación contractual con la entidad; así como los cambios de sus patologías con respecto a su condición de salud al momento del ingreso. A través de estos exámenes, se podrá orientar al personal que se retire sobre su condición actual de salud y donde acudir para continuar con sus tratamientos; asimismo conformar evidencias para hacer frente a potenciales demandas legales por una



manifestación posterior de sobre las condiciones de salud del trabajador retirado atribuible al trabajo realizado dentro de la entidad. El presente programa hace énfasis en los exámenes médicos y de laboratorio periódico o de control; de los cuales se presentan a continuación los más comunes. (Ver en anexo un ejemplo de los exámenes que se requieren)

4.2.4.7. Decisión Final.

Una vez finalizado el proceso de entrevistas y elaborada una breve lista de los mejores candidatos, es el momento de tomar una decisión final de contratación. Acelerar esta etapa puede ayudar a evitar un proceso lento de contratación y asegurar a los mejores talentos.

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

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares.

Llegamos a la etapa final del proceso de búsqueda y selección, la hora de elegir al mejor candidato. Nos encontramos en el momento que la empresa debe presentar la oferta laboral, lo cual significa un momento de negociación. Logrado el acuerdo, estamos en condiciones de comenzar con el proceso de incorporación. Vimos que la contratación de empleados es un proceso lento y requiere mucha paciencia y energía. Se debe resistir la tentación de llenar el cargo rápidamente con una de las primeras personas que se presente o contratar a alguien porque ya no quiere hacer entrevistas y quiere volver a la tarea de administrar su empresa. También necesita contratar a personas que se adaptarán a un ambiente de empresa y prosperarán en él.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones a continuación fueron resultado de la información recolectada en la empresa Sicelca, S.A. de C.V.

- La empresa si cuenta con un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal donde posee lineamientos que debe seguir y requisitos que debe cumplir el trabajador que está aplicando a la plaza.
- Su forma de reclutar el personal es de forma interna y externa, pero a la que el Gerente General le dio más énfasis es en reclutar por medio de recomendaciones y que sus fuentes por las que se valen son según la necesidad laboral.
- Actualmente la empresa "Sicelca S.A de C.V" no posee un proceso formal de reclutamiento y selección de personal, ya que no puede basarse sólo por medio de las recomendaciones en su mayoría.
- En la empresa no existe una persona encargada de llevar al 100% todo el Recurso Humano laborando o por laborar en la misma, toda la información acerca de los empleados contratados o los empleados por contratar, encargada y capacitada para manejar y tomar decisiones de reclutamiento y selección de personal, que solo pasaría reporte para aprobación del Gerente General.
- La empresa no posee una solicitud de empleo específica para llenar y solicitar el empleo formalmente al encargado del Recurso Humano, donde este ingresaría a la base datos y verificará si cumple exactamente los requisitos solicitados.

Recomendaciones:

- Es fundamental que toda organización cuente con un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal formal y que las personas contratadas sean las adecuadas para el puesto; pero para ello debe contratar a una persona que esté a cargo de este proceso, enfocada específicamente al proceso, logrando con ello mejores resultados con una mejor supervisión, y dando a conocer de una mejor manera que el nuevo empleado conozca sus diferentes



derechos y obligaciones dentro de la empresa; así como también les de a conocer las normas, políticas y reglamentos que deben seguir.

- Es importante que la empresa posea una Solicitud de empleo, donde el aspirante al puesto ayude a que el proceso se realice en menor tiempo; debido a que al llenar dicha solicitud le estaría facilitando información importante que el reclutador necesita saber para realizar el proceso.
- Es recomendable que la empresa solicite al aspirante del puesto un técnico en electricidad, así evitando costos en cuanto a capacitaciones que se les realizan a empleados que no cuentan con estos conocimientos.



BIBLIOGRAFÍA

- Herenia Martínez, K. C. (2,005). Propuesta de un manual y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- Reina Noemi Albanés, (2,012) Plan de Reclutamiento y Selección de Personal en base a competencias para mejorar la eficiencia de los empleados para el buen funcionamiento de la empresa de construcción (MC) El Brasil, en la ciudad de Santa Ana.
- Melvin Antonio Colocho, (2,017) Propuesta de un manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana.
- French, W. L. (1,984) Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. México D.F; LIMUSA.
- Idalberto, C. (s.f) Administración de Recursos Humanos (5ª ed.) México D.F; McGraw.
- Galicia, F.A (s.f) Administración de Recursos Humanos. TRILLAS 13°.
- Dessler, Gary (1,991) Administracion de Personal. Mexico D.F; 1ª Edición.



ANEXOS

ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Objetivo: Conocer los tipos de procedimientos de reclutamiento y selección de personal cuenta la empresa.

1. ¿Existe en la empresa un manual que muestre cuales son los requisitos que debe satisfacer una persona para ocupar el puesto?
2. ¿Cuenta la empresa con un procedimiento de reclutamiento y selección de personal?
3. ¿Qué procedimientos son los que utiliza la empresa para el reclutamiento y selección de personal?
4. ¿Se lleva en la empresa un control de Recursos Humanos? ¿Cómo se lleva a cabo?
5. ¿De qué forma o que medio se emplea para obtener candidatos a un puesto vacante?
6. ¿Quién puede solicitar candidatos para un puesto vacante?
7. ¿De qué fuentes se valen para reclutar personal
8. ¿Existe en la empresa un formulario de solicitud de empleo?
9. ¿Se le da orientación al candidato para completar la solicitud de empleo?
10. ¿Qué documentos se les piden a los candidatos que anexen en la solicitud?
11. ¿Cómo y quién analiza las solicitudes de empleo?
12. ¿Existe personal adecuado y especializado para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
13. ¿Qué etapas son las que se dan dentro del proceso de reclutamiento y selección que se emplea en la empresa?
14. ¿Se realiza a los candidatos una entrevista preliminar?
15. ¿El entrevistador posee un patrón para entrevistar?
16. ¿Con la entrevista qué aspectos de la persona trata de determinar?
17. ¿Los candidatos realizan algún tipo de prueba o examen para la selección de personal?
18. ¿Qué tipo de prueba o examen realiza
19. ¿Quién realiza las pruebas?

20. ¿Se le pide presentar exámenes médicos a los candidatos?
21. ¿Cuándo el personal ya ha aprobado todas las etapas de selección se le hace otro tipo de prueba en práctica?
22. ¿Quién toma la decisión final para la selección y contratación del nuevo personal?
23. ¿Ya contratado el nuevo personal pasa por un periodo de capacitación e inducción a su nuevo puesto de trabajo? ¿Qué tipo de capacitación?

ANEXO 2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Objetivo: Conocer cuál es la situación actual del Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa “Sicelca S.A de C.V”

1. ¿Conoce usted el proceso de Reclutamiento y Selección de personal que la empresa “Sicelca S.A de C.V” utiliza para poder aplicar a las vacantes?

Si

No

2. ¿De qué manera se enteró de la vacante del puesto al cual aplicó en la empresa “Sicelca S.A de C.V”?

A través del ministerio de trabajo

Referencia de empleados de la empresa

Anuncios publicitarios

Ferias de empleo

Otros

3. ¿Cuáles de los siguientes documentos le solicitaron presentar para una posible entrevista?

Curriculum Vitae

Certificaciones

Diplomados

Otros

4. ¿De que manera se comunicaron con usted para solicitarle una entrevista inicial?

Correo

Teléfono

Redes Sociales

Otros

5. ¿Le detallaron los requisitos del puesto que estaba solicitando?

Si

No

6. ¿La empresa le exigió algún nivel de conocimiento específico según el puesto para el que estaba aplicando? ¿Cuál?

Bachiller

Técnico

Profesional

Ninguno de los anteriores

7. ¿Le dieron a conocer las funciones del puesto?

Si

No

8. ¿Le realizaron algún tipo de prueba?

Pruebas de acuerdo con las condiciones del puesto

Pruebas profesionales o de algún tipo de conocimiento

Otros

9. Señale cuáles pruebas realizó en el proceso de selección:

De inteligencia

De personalidad

De aptitudes

De habilidades

Otros

10. ¿De qué manera se comunicaron con usted para la segunda entrevista con propósito de obtener la vacante?

Correo

Teléfono

Otros

11. ¿Le explicaron cuáles serían sus derechos y obligaciones dentro de la empresa?

Si

No

12. ¿Le dieron a conocer las normas, políticas y reglamentos que se deben cumplir dentro de la empresa?

Si

No

13. ¿Cuál de las siguientes fuentes es de su conocimiento que la empresa emplea para realizar el proceso de reclutamiento de personal? (Internas)

Personal que labora en la empresa

Bolsa de trabajo

Amigos y/o familiares de empleados

14. ¿Cuál de las siguientes fuentes es de su conocimiento que la empresa emplea para realizar el proceso de reclutamiento de personal? (externas)

Ministerio de trabajo

Agencias de Reclutamiento

Universidades

15. ¿Considera que el tiempo que se llevó a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal fue el adecuado?

Si

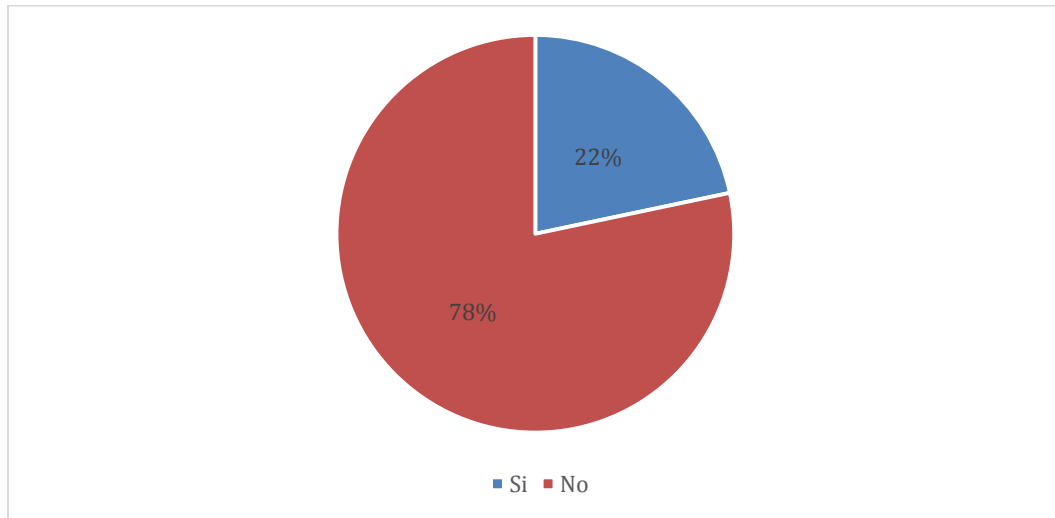
No

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

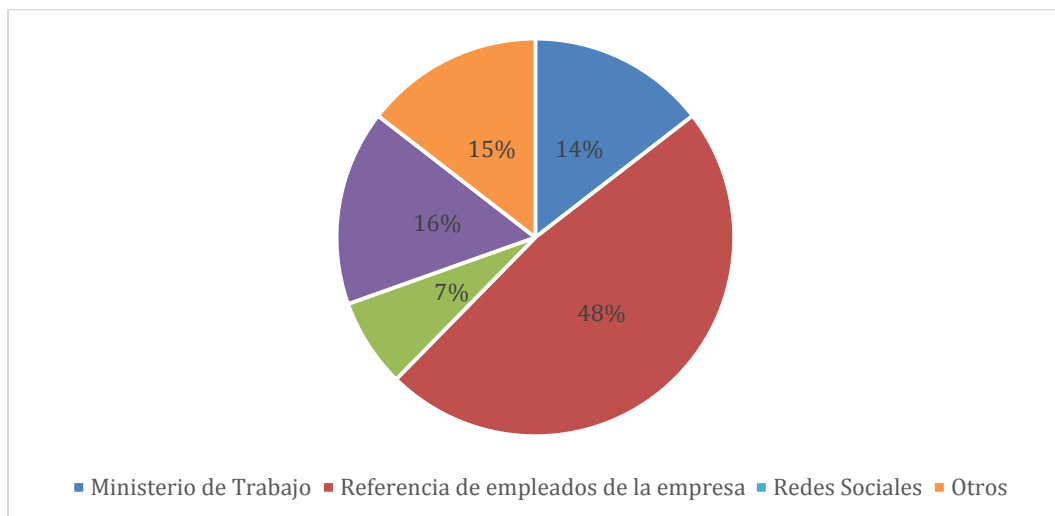
ANEXO 3

Tabulación de Datos

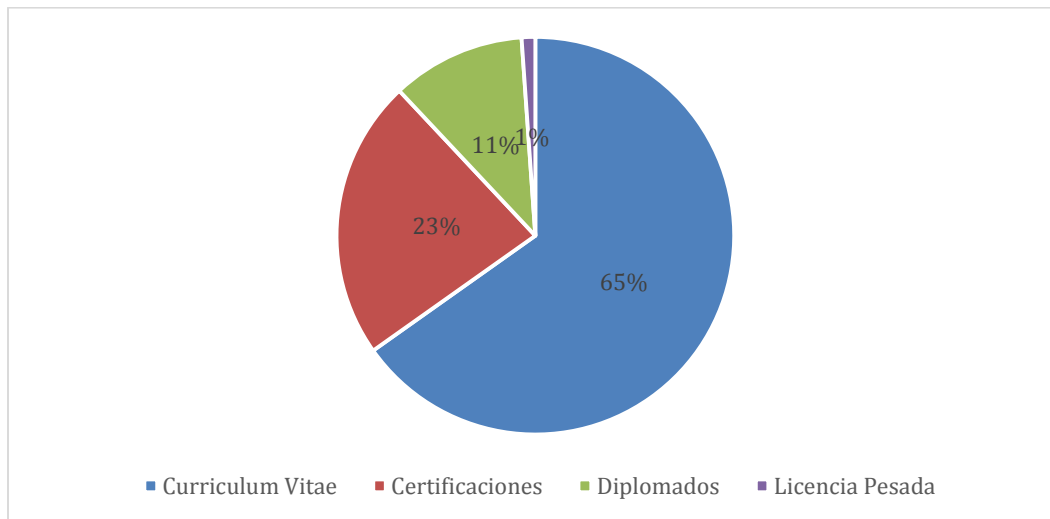
¿Conoce usted el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que la empresa Sichelca S.A. de C.V. utiliza para poder aplicar a las vacantes?



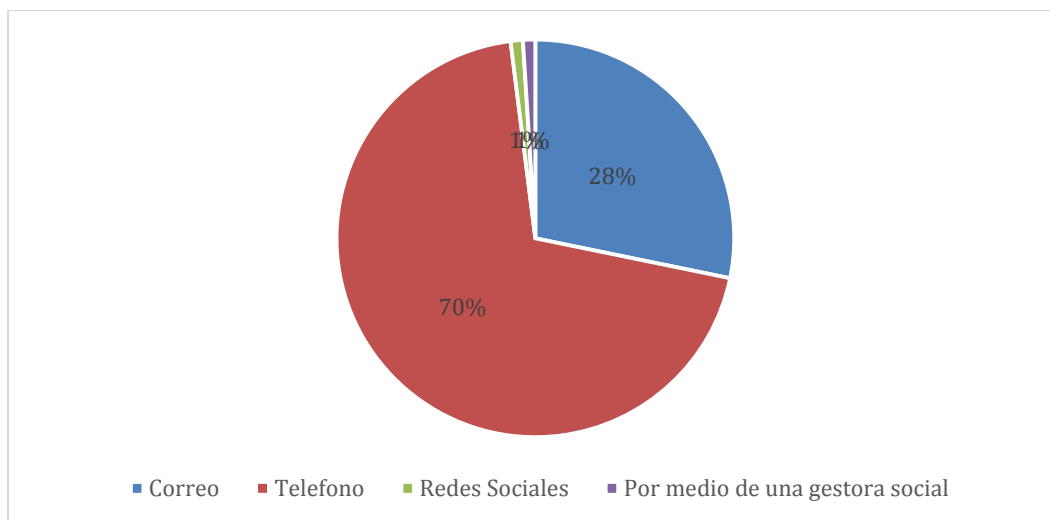
¿De qué manera se enteró sobre la vacante del puesto al cual aplicó en la empresa Sichelca S.A. de C.V.?



¿Cuáles de los siguientes documentos le solicitaron presentar para una posible entrevista?

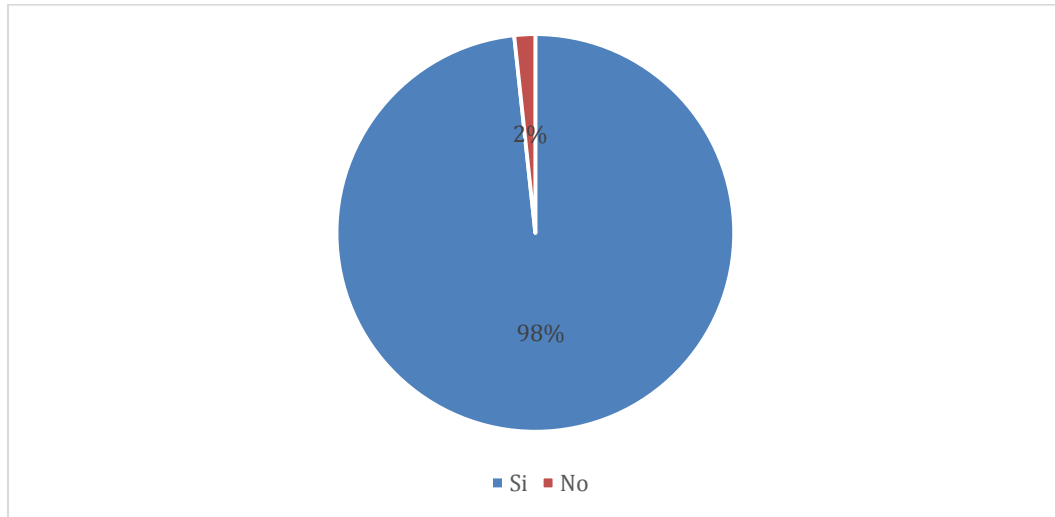


¿De qué manera se comunicaron con usted para solicitarle una entrevista inicial?

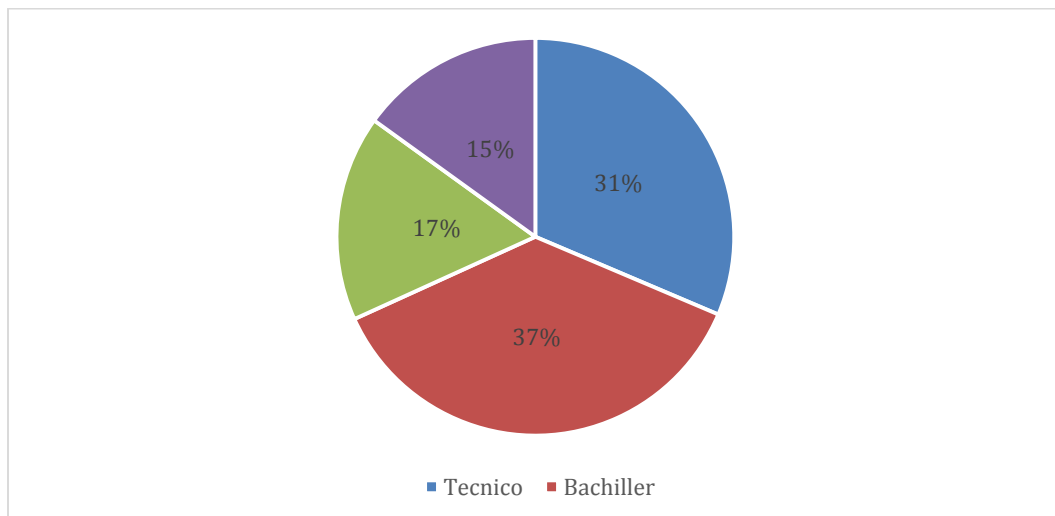


Durante el proceso de reclutamiento y selección del personal...

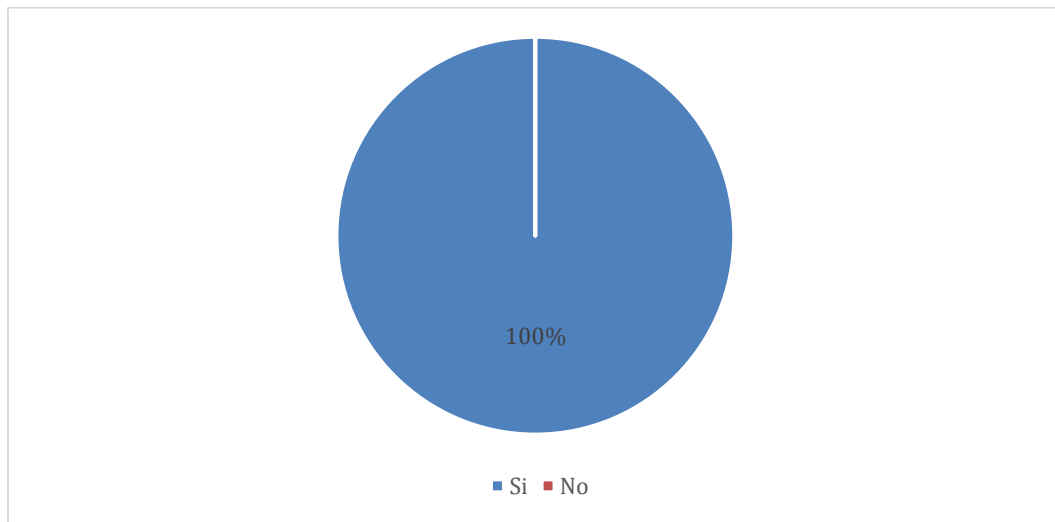
¿Le detallaron los requisitos del puesto que estaba solicitando?



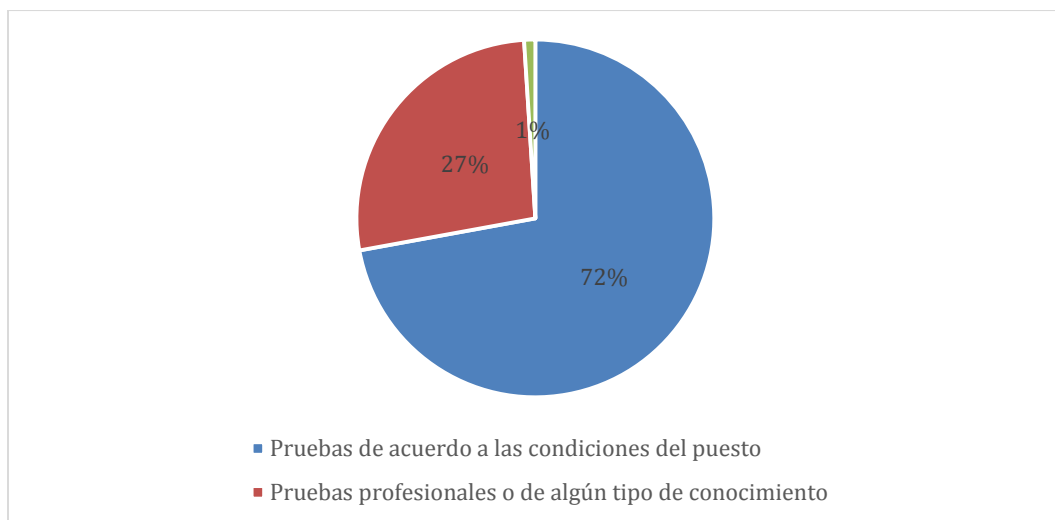
¿La empresa le exigió algún nivel de conocimiento específico según el puesto para el que estaba aplicando? ¿Cuál?



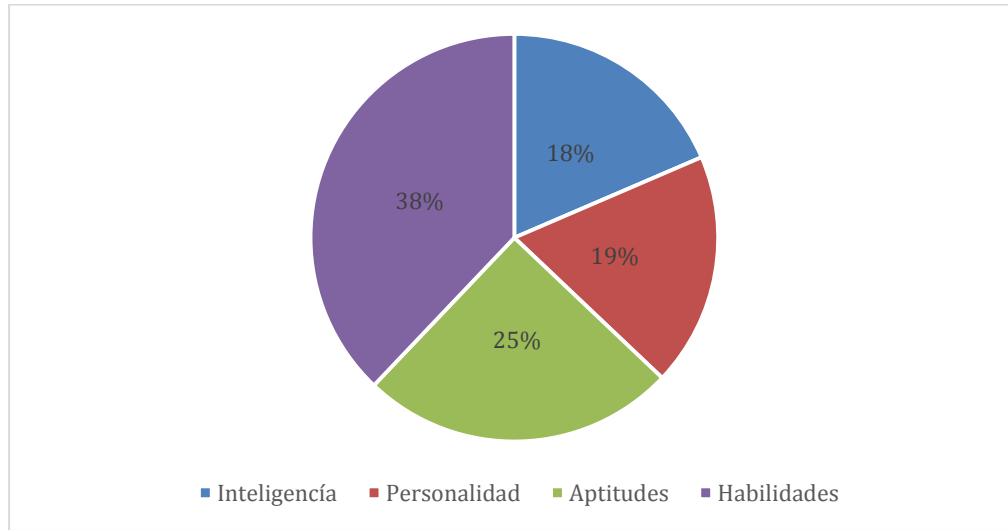
¿Le dieron a conocer las funciones a desarrollar del puesto?



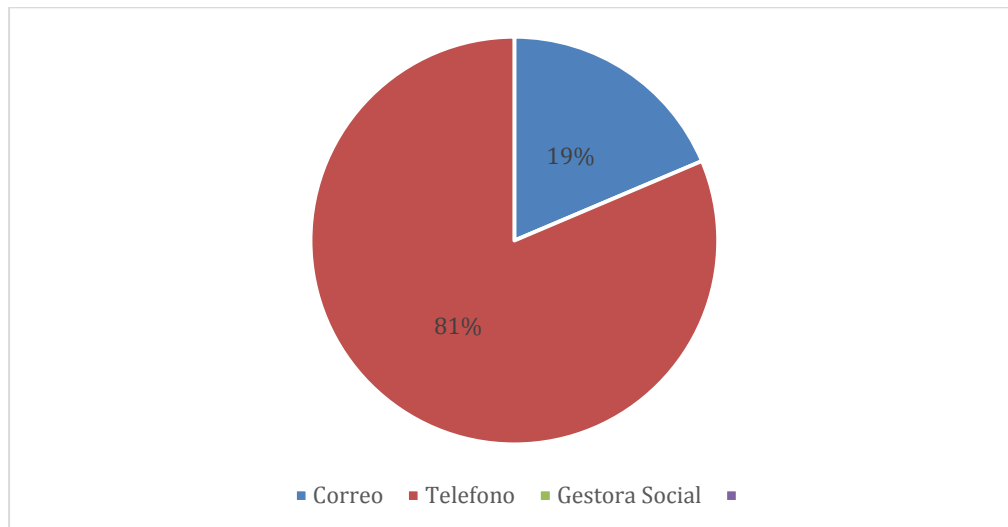
¿Le realizaron algún tipo de prueba? ¿Cuál?



Señale cuales pruebas psicológicas realizó en el proceso de selección de personal:

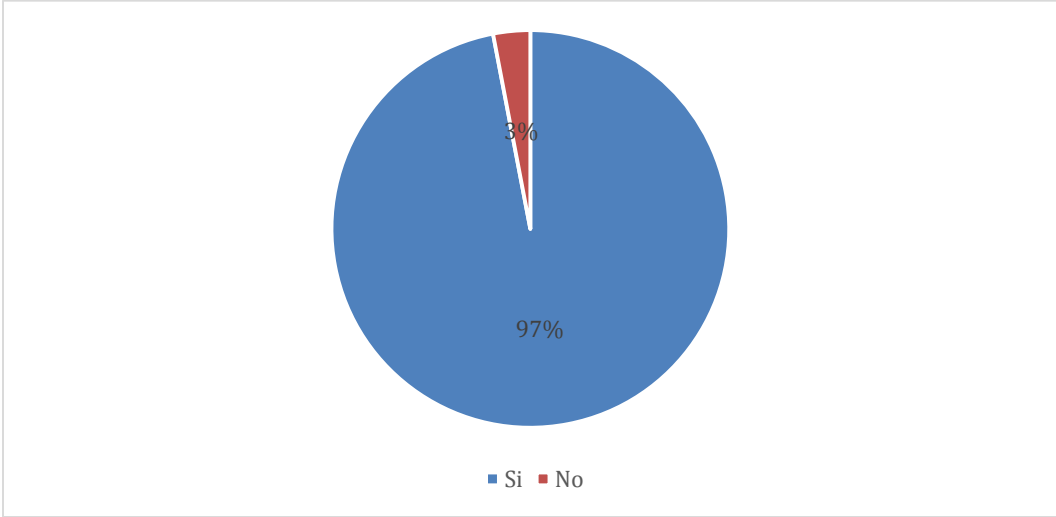


¿De qué manera se comunicaron con usted para una segunda entrevista con propósito de obtener la vacante ofrecida?

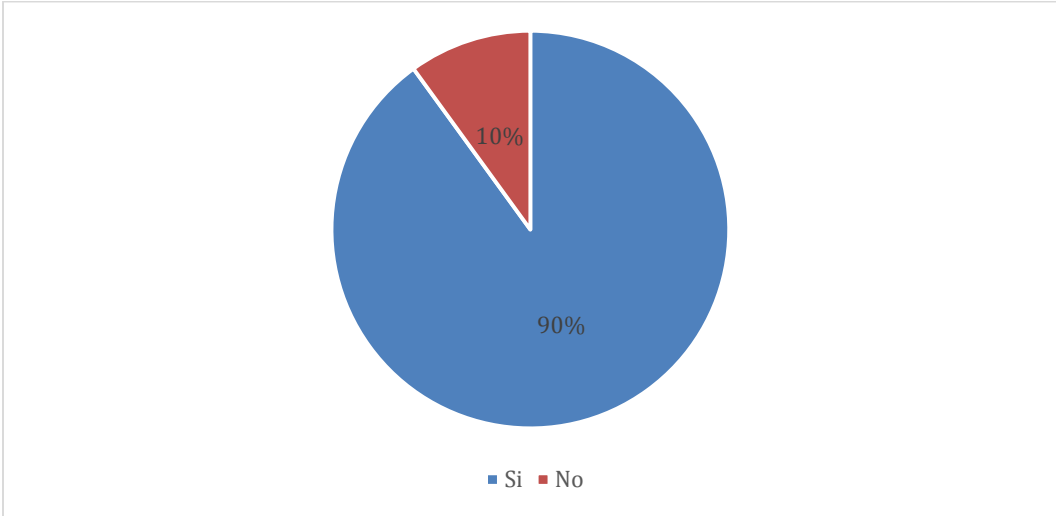


Cuando fue seleccionado entre los candidatos para el puesto...

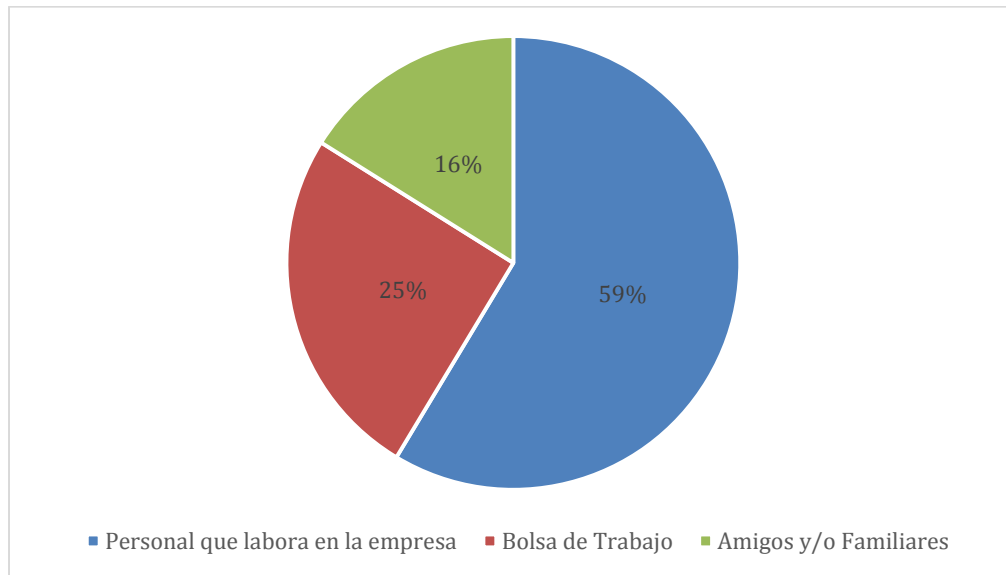
¿Le explicaron cuáles serían sus derechos y obligaciones dentro de la empresa?



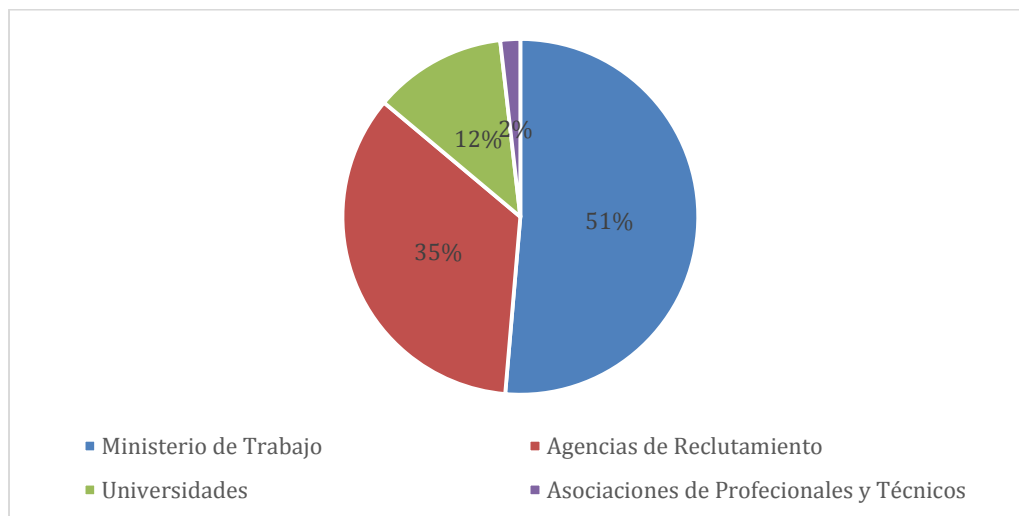
¿Le dieron a conocer las normas, políticas y reglamentos que se deben cumplir dentro de la empresa?



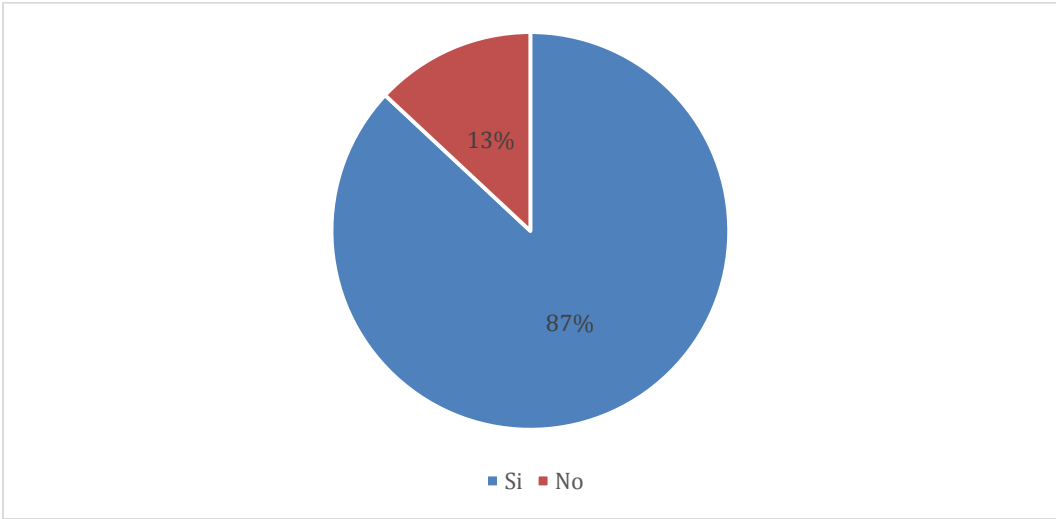
¿Cuál de las siguientes fuentes es de su conocimiento que la empresa emplea para realizar el proceso de reclutamiento de personal?



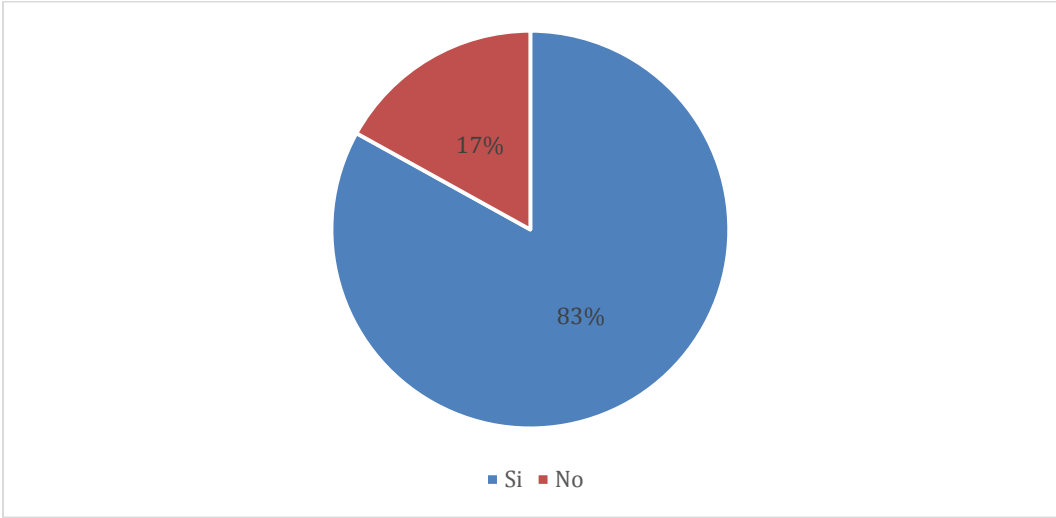
¿Cuál de las siguientes fuentes es de su conocimiento que la empresa emplea para realizar el proceso de reclutamiento de personal?



¿Considera usted que las personas encargadas del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal son las idóneas y se dieron a entender con respecto al puesto y sus requisitos?



¿Considera que el tiempo que se llevó a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal fue el adecuado?



ANEXO 4

SOLICITUD DE EMPLEO "SICELCA S.A DE C.V			
Datos personales			
Nombre: <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;">Nombres Apellidos</div>		Edad: <hr/> Genero: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	
Domicilio:		Teléfono: Casa: Celular:	
Fecha de Nacimiento:	Nacionalidad:	Estado Civil: Soltero: <input type="checkbox"/> Casado: <input type="checkbox"/>	DUI: NIT:

Formación Académica	
Estudios	Fecha de inicio y finalización
Bachillerato:	
Profesional:	
Otros:	

Experiencias Laborales		
Nombre de la empresa:	Ocupación	Tiempo laborado

Referencias Laborales		
Nombre	Cargo	Teléfono

Referencias Personales		
Nombre	Parentesco	Teléfono

ANEXO 5

Empresa “Sicelca S.A de C.V”
Departamento de Recursos Humanos
Evaluación de Entrevista

Nombre del solicitante:

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Cómo se dio cuenta de la existencia del puesto vacante?
2. ¿Posee familiares trabajando dentro de la empresa?
3. ¿Viene recomendado por alguien que está trabajando en la empresa? ¿Quién?
4. ¿Siente algún interés por trabajar en otro puesto dentro de la empresa?
5. ¿Qué objetivos o aspiraciones tiene en la vida?
6. ¿Ha permanecido algún tiempo sin empleo? ¿Cuándo? ¿Cuánto tiempo? ¿Por qué?
7. ¿Está estudiando actualmente? ¿Qué estudia? ¿Dónde? ¿en que horario?
8. ¿Qué profesión posee actualmente?
9. ¿Tiene intereses de seguir con sus estudios?
10. ¿Cuántos años tiene de estar trabajando?
11. ¿En qué lugares ha trabajado? ¿Qué puestos ha desempeñado?
12. ¿En qué áreas de trabajo considera que podría tener mayor rendimiento con base a su experiencia?
13. Ha permitido aumentos de sueldo en sus trabajos
14. ¿Cuál es su estado civil?
15. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?
16. ¿Cómo es la relación con sus padres? ¿sus hermanos?
17. ¿Cómo se describiría a usted mismo?
18. ¿Cuál considera que es su principal cualidad?
19. ¿Cuál considera que es su peor defecto?
20. Describa brevemente como es su carácter, su personalidad.

21. ¿Posee casa propia? ¿Posee vehículo?
22. ¿Con quién vive?
23. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?
24. ¿Tiene otros ingresos?
25. ¿Padece o ha padecido de algún tipo de enfermedad?
26. ¿Tuvo que ausentarse del trabajo a causa de eso?
27. ¿Qué hace en su tiempo libre?
28. ¿Qué es lo que más le gusta hacer?
29. ¿Cuáles son sus deportes favoritos?

ANEXO 6

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

- **TEST PSICOMÉTRICO DEL DIBUJO DEL ÁRBOL**

COMO AFRONTAR EL TEST PSICOMÉTRICO DEL DIBUJO DEL ÁRBOL

NOTA IMPORTANTE: COMO PRIMER PASO PARA HACER EL DIBUJO SE DEBERÁ PONER UNA LÍNEA INDICANDO EL PISO, YA QUE INDICA QUE ESTAS BIEN SUSTENTADO EN TUS IDEAS.

LIBERTAD POR LO REFERENTE A LAS INDICACIONES DADAS

- Si hay un suelo de un solo trazo indica que se propone un fin y que acepta el orden determinado.
- Si hay suelos diversos, ya que el suelo no está formado por un solo trazo, sino por trazos de forma personal, indica que se impone una norma personal y necesidad de un ideal.
- Si hay un suelo seriado o de varias líneas en serie que van tocando el borde del papel indica que es espontáneo en la relación, impulsivo y caprichoso.
- Si el suelo es ascendente hacia la derecha de la hoja indica abatimiento y falta de ánimo.

LIBERTAD POR LO REFERENTE A LAS INDICACIONES DADAS

- Si tiene muchos árboles en la misma hoja sin un suelo que los comunique, indica un comportamiento infantil y que no se atiene a las indicaciones dadas.
- Si tiene diversos contenidos además del árbol indica imaginación, actúa de acuerdo a su afectividad.
- Si el árbol tiene un paisaje indica ser sentimental.
- Si hay una inversión en la hoja, y es colocada en sentido de la altura, la invierte el sujeto de prueba y la pone a lo ancho indica que tiene espíritu independiente, señal de inteligencia y de discernimiento.

RAÍCES

1. Si las raíces son más pequeñas que el tronco indica que desea ver lo oculto para él.
2. Si las raíces son de igual altura que la del tronco indica curiosidad que le traerán problemas.
3. Si las raíces son más grandes que el tronco indica curiosidad que le provocará angustia

4. Si las raíces son de un solo trazo indica comportamiento infantil.
5. Por lo tanto deberán las raíces ser proporcionales al dibujo del árbol.

TAMAÑO DE LA FIGURA

1. Si es grande indicará una exaltación del ego, tiene una infravaloración del medio ambiente, tiene propensión a la fantasía y autodomínio interno.
2. Si es normal la altura de 12 a 20 cm. Aproximadamente indicará un equilibrio emocional.
3. Si es pequeño indica sobre valoración del medio ambiente, un posible ocultamiento, pasar desapercibido por el medio ambiente y una reacción sumisa.
4. La altura indicará una dependencia, timidez, adaptación, el hacerse notar y las ambivalencias que tengamos de nosotros, por eso ver el punto 2. – de este test psicométrico.

LA SIMETRÍA DEL DIBUJO

1. El exceso de simetría producirá efectos rígidos.
2. La rigidez del dibujo equivale a defendernos del medio ambiente.
3. El perfeccionismo y el exhibicionismo indican dibujos muy simétricos.
4. Para la gente la derecha y la izquierda se hallan orientadas desde su punto de vista de la propia persona que hace el dibujo.

POSICIÓN DE LA FIGURA

Se divide la hoja en cuatro partes, tanto a lo alto como a lo ancho.

1. Si está hacia arriba indica inseguridad con tendencia al retraimiento y actuación de la fantasía.
2. Si está hacia abajo indica pesimismo, inseguridad, tendencia a la depresión y manifiesta poca actividad física.
3. Si está hacia la derecha indica problemas con la autoridad, negativo y resistencia al cambio.
4. Si está hacia la izquierda indicará inhibición, también manifiesta inseguridad, evasión e introversión.
5. Si está hacia arriba y a la izquierda indica necesidad de apoyo y de emotividad.
6. Si está centrado y en medio indica equilibrio emocional, fácilmente se puede adaptar al medio ambiente y toma de decisiones positivas.

7. Si esta fuera del margen indicará un criterio pobre de la realidad, tiene problemas para la toma de decisiones, exagera su medio ambiente y disminuye su eficiencia intelectual.
8. Si el árbol se encuentra en su totalidad en la casilla izquierda indica una sujeción ambivalente al pasado, a la madre y a cuanto ésta representa.
9. Si está en la posición izquierda con tendencia hacia el centro indica doble deseo de protección y de independencia dentro del marco de un medio de protección.
10. La posición central estricta en la posición central indica la necesidad de sistematizar con rigor y con rigidez y basándose en sus propios hábitos.
11. Si está en la posición derecha total indica un deseo de descansar en la autoridad.
12. Si está en la posición derecha con tendencias al centro indica una búsqueda de armonía con el medio ambiente.
13. Si está en la posición alta y está situado exactamente en el cuarto superior de la hoja indica que compensa la depresión con la excitación, la inestabilidad y la búsqueda del dominio de sí mismo, ambición y el deseo de imponerse a los demás.
14. Si está en posición baja y está situado exactamente en la mitad inferior de la hoja indica una sensación de abandono, depresión, autocensura e incapacidad.
15. Si está totalmente centralizada sin tendencias hacia ningún lado o hacia arriba o abajo indica una manera personal de buscar el equilibrio.

Otra opinión acerca de la posición del dibujo de la figura del árbol

Primero se divide en dos partes la hoja:

LA MITAD SUPERIOR DEL PAPEL MUESTRA EL COMPONENTE ESPIRITUAL, LA INTELIGENCIA, LAS ACTIVIDADES SUPERIORES DE LA MENTE, LA EXTROVERSIÓN Y LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO, LA MITAD SUPERIOR DEL PAPEL MUESTRA EL COMPONENTE ESPIRITUAL, LA INTELIGENCIA, LAS ACTIVIDADES SUPERIORES DE LA MENTE, LA EXTROVERSIÓN Y LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO

Después se divide en cuatro partes:

LA PARTE SUPERIOR IZQUIERDA REVELARA LA CAPACIDAD PARA NO DEJARSE INFLUIR POR SU ENTORNO, YA QUE LAS PERSONAS INDIVIDUALISTAS QUE

“ESTÁN” EN ESTE ENTORNO OCUPARAN ESTE SECTOR DE LA HOJA.

LA PARTE SUPERIOR DERECHA REVELA LA CAPACIDAD PARA ENFRENTARSE CON SU ENTORNO, YA QUE LAS PERSONAS ACTIVAS E INQUIETAS ORIENTARAN SUS DIBUJOS HACIA ESTE SECTOR DE LA HOJA; LA ZONA INFERIOR IZQUIERDA MUESTRA LAS FIJACIONES CON LOS CONFLICTOS OCURRIDOS EN LA INFANCIA Y LA DEPENDENCIA EN LA ACTUALIDAD DE LAS FIGURAS PATERNAS Y OCUPARAN ESTE SECTOR DE LA HOJA. LA ZONA INFERIOR DERECHA MUESTRA LA VOLUNTAD Y LA CAPACIDAD DE DISCIPLINA, PERO A LA VEZ LA OBSTINACIÓN Y EL SER TERCOS Y OCUPARÁ ESTE SECTOR DE LA HOJA

TIPOS DE LÍNEA

- ü Si es una línea firme indica la reafirmación para la toma de decisiones, tiene superación tanto en lo personal como en lo profesional y también indica un buen nivel de energía.
- ü Si se hace un tipo de línea con presión fuerte indica tensión interna y posibles agresiones.
- ü Si se hace un tipo de línea con presión débil indica ansiedad, temor y un bajo de energía.
- ü Si se hace un tipo de línea esfumada indica incertidumbre con su medio ambiente ocasionando inestabilidad.
- ü Si se hace un tipo de línea temblorosa indica ansiedad tal vez por el alcoholismo.
- ü Si se hace un tipo de línea reforzada indica introversión, preocupación por su forma de actuar con el medio ambiente, pérdida de la autoimagen, esfuerzo por controlar la ansiedad dentro de su entorno social.
- ü Si se hace un tipo de línea saliente indica que es una persona conflictiva y agresiva.
- ü Si se hace un tipo de líneas largas con regularidad intensidad indica seguridad en sí misma, es una persona decidida y con rapidez para tomar decisiones.
- ü Si se hace un tipo de línea transparente indica ser una persona con poco juicio y de expresión de conflictos internos.
- ü Si se hace un tipo de línea sombreada indica una manifestación de conflictos en la región donde se manifiesten.
- ü Si se hace un tipo de línea con borraduras indica incertidumbre, falta de decisión, insatisfacción consigo mismo, conflicto en la parte borrada varias veces y ansiedad.

ü Si se hacen omisiones indican un conflicto en esa región y si la omisión es debajo de la cintura indica conflictos sexuales.

Las líneas tienen relación con la simetría del dibujo.

TRONCO

1. Si hay una rama aislada hacia la izquierda en el tronco indica deseo de parecerse a su madre.
2. Si hay una rama aislada hacia la derecha del tronco indica deseo de parecerse a su padre.
3. Si hay una cicatriz en el tronco indica una conciencia en los fracasos experimentados, los cuales le han dejado huella.
4. Si en el tronco hay una V invertida indica oposición que se encamina a probar su fuerza.
5. Si el tronco tiene una cúpula achatada indica que hay fuerzas exteriores y que fracasa el deseo de oponerse a ellas.
6. Si el tronco está de un solo trazo indica que rehúsa ver la realidad existente y tenerla en cuenta.
7. Si el tronco es de dos trazos y las ramas se hacen de un solo trazo indica que ve la realidad, pero no la encuentra conforme a sus deseos y procura evadirse de ella por la ensoñación o el juego.
8. Si el tronco es abierto y unido por el follaje indica una inteligencia razonable y desarrollo normal.
9. Si el tronco está suspendido por encima del suelo indica una falta de contacto con el mundo.
10. Si el tronco está separado del suelo por un solo trazo indica que se siente aislado y desdichado.
11. Si el tronco está a la derecha indica que busca apoyo.
12. Si el tronco está con diversas inclinaciones indica que cambia súbitamente de un comportamiento a otro.
13. Si el tronco es ascendente indica espíritu emprendedor.
14. Si el tronco es descendente indica decepción y tristeza.
15. Si el tronco está ensanchado en la base indica una búsqueda de posición en su medio.
16. Si el tronco se estrecha en la base indica una impresión de inseguridad en un medio ambiente que no le proporciona el apoyo deseado.
17. Si el tronco está soldado a la base indica que se aísla y tratará de consolidarse en su ambiente.

FOLLAJE

1. Si hay pequeños ramos con redondeles a la altura del tronco indica ser afectivo y sentimental.
2. Si tiene pequeños ramos sin redondeles indica suavidad frustrada.
3. Si hay redondeles en el follaje indica una búsqueda de sensaciones reaseguradoras y gratificantes.
4. Si está el follaje en forma de péndulo o inclinado indica que se siente abandonado y frustrado.
5. Si el follaje está descendente indica desánimo y abandono del esfuerzo.
6. Si el follaje esta ascendente y si las ramas se dirigen a lo alto de las hojas indica ardor, entusiasmo y deseo de imponerse.
7. Si el follaje está en todas las direcciones indica que busca reasegurarse con todos sus contactos.
8. Si está el follaje abierto indica que es sensible al medio que lo rodea y al que resiste poco.
9. Si el follaje tiene forma de hilo enredado indica que es huidizo (a) para encarar sus problemas.
10. Si el follaje es en curvas abiertas indica que es receptivo (a) y abierto a los demás de manera acogedora.
11. Si el follaje que sigue la forma que tiene la hoja indica que esta incomodo por las normas del medio que lo rodea y en el cual vive, aunque se amolde a ellos.
12. Si el follaje es abierto y cerrado en el dibujo indica que sabe recibir y dar y que busca la objetividad.
13. Si el follaje es totalmente cerrado indica que desea conservar sus pertenencias.
14. Si el follaje está cerrado y vacío indica que es agresivo pero que no lo manifiesta.
15. Si hay detalles monótonos en el follaje indica que hay una tendencia obsesiva a las repeticiones.
16. Si hay detalles variados en el follaje indica que tiene variedad en sus conocimientos, que es capaz de discriminar y que tiene memoria.
17. Si hay detalles en el tronco indica que se acuerda de los detalles de lo que vive a diario.
18. Si hay detalles seriados u organizados indica que hay una tendencia a la organización.
19. Si hay follajes en forma de ondas indica que está a la defensiva, que tiene educación y que no se enfrenta a las cosas.

20. Si hay follaje con lazos indica que desea emplear su encanto para convencer.
21. Si hay follaje en forma de hilos indica habilidad para eludir lo que le desagrada.
22. Si el follaje se va ensanchando progresivamente indica que procura progresar y mejorando en lo que pueda.
23. Si el follaje tiene apariencia de bordado indica que tiene una actitud femenina, de amabilidad y de encanto.
24. Si el follaje está retocado indica que desea ocultar y reparar sus faltas cometidas para evitar reproches.
25. Si el follaje tiene flores en el árbol indica dulzura, sentimentalismo y ternura.
26. Si en vez de follaje es una palmera indica una búsqueda de cambio.
27. Si en vez de follaje es un sauce del llamado llorón indica falta de ardor, desaliento motivado por las circunstancias.
28. Si el follaje está hacia la derecha indica que desea apoyo firme y que busca relacionarse.
29. Si el follaje está hacia la izquierda indica un retorno al pasado y a las experiencias infantiles.
30. Si el follaje no tiene una dirección determinada o definida indica que es un individuo de decisión difícil.
31. Se deberá cuidar la altura del follaje en el dibujo y hacerse proporcional al dibujo realizado.

LAS BORRADURAS

1. Las borraduras se consideran como expresión de ansiedad.
2. Al borrar indica por lo regular en vez de mejorarse el dibujo, se empeora y se confirmara así en la interpretación de que la borradura es un índice de conflicto en esa área en que se borró.

SOMBREADO

1. El sombreado se considera como una expresión de ansiedad.
2. Sombrear con vigor indica agresividad.

ANEXO 7

TEST PSICOMÉTRICO DOMINÓ-48

Nº 1

D-48



- CADA RECUADRO REPRESENTA UN GRUPO DE FICHAS DE DOMINÓ.
- EL NÚMERO DE PUNTOS EN CADA MITAD DE LA FICHA PUEDE VARIAR DE 0 A 6.
- AVERIGUE EN CADA GRUPO EL VALOR DE LA FICHA QUE FALTA.
- ESCRIBA SOBRE LA HOJA DE RESPUESTAS LAS CIFRAS CORRESPONDIENTES A ESTA FICHA.

NO ESCRIBA NADA SOBRE EL CUADERNO

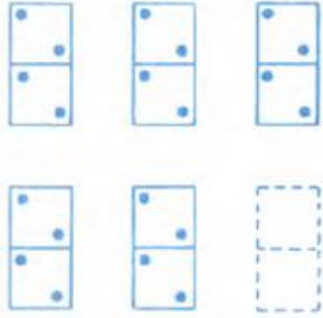
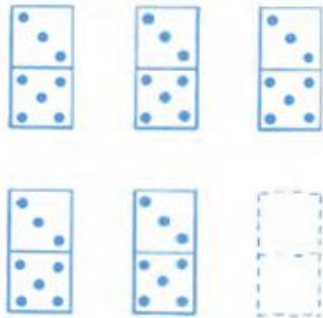
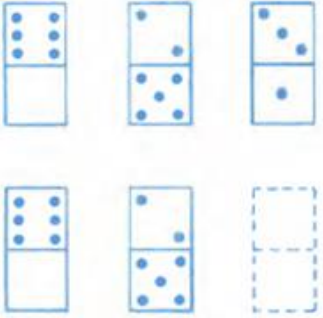
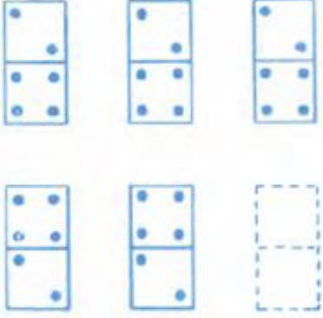
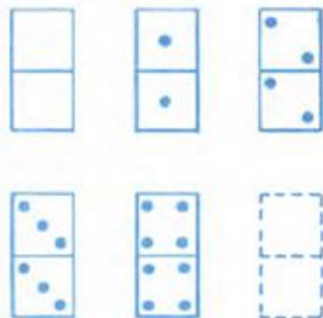
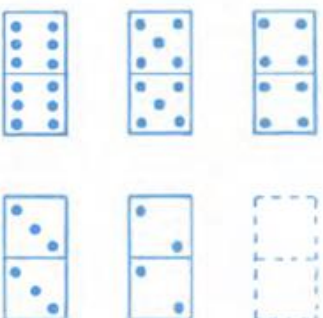
EJEMPLOS

<p>A</p>	<p>B</p>
<p>C</p>	<p>D</p>

NO VUELVA LA HOJA ANTES DE QUE EL EXAMINADOR SE LO INDIQUE

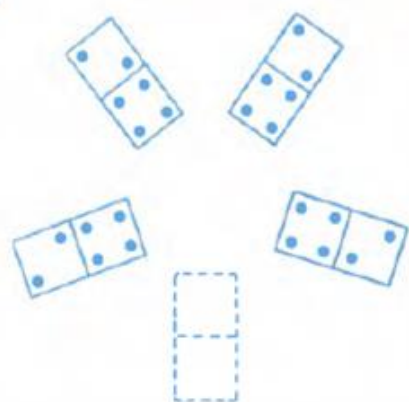
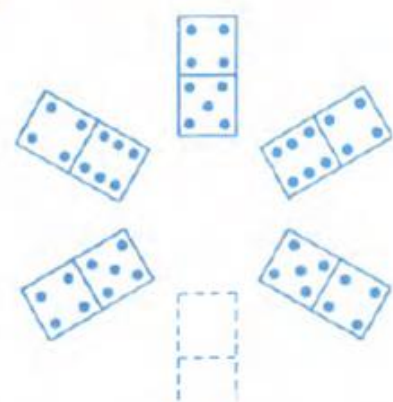
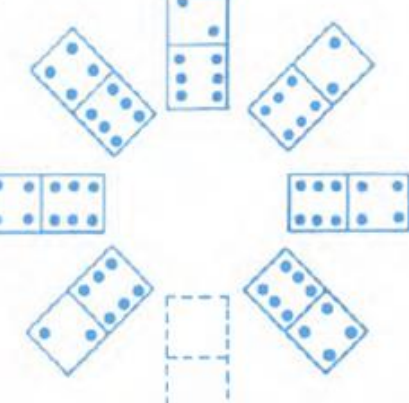
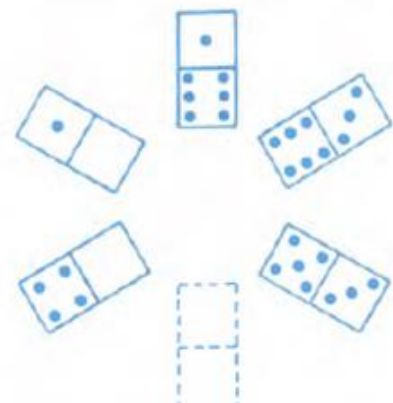
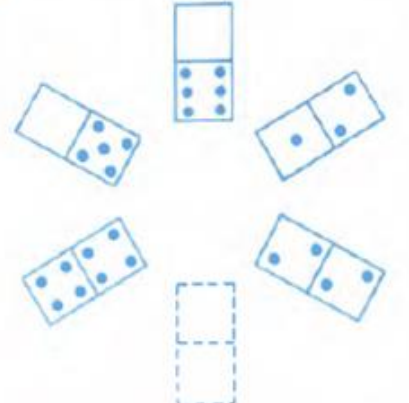
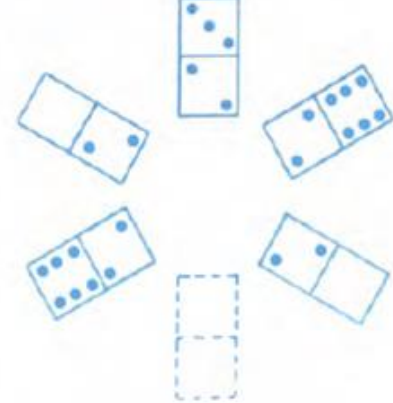


Copyright © 1955 by "Centre de Psychologie Appliquée"
Copyright © de la edición española 1976, 1979, 1982, 1984, 1985, 1988, 1995 by TEA Ediciones, S.A. - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Editado con autorización del "Centre de Psychologie Appliquée" (PARIS) por TEA Ediciones, S.A.; Finay Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si se presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campaño, Daganzo, 15 dpdo; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 2.629 - 1995.

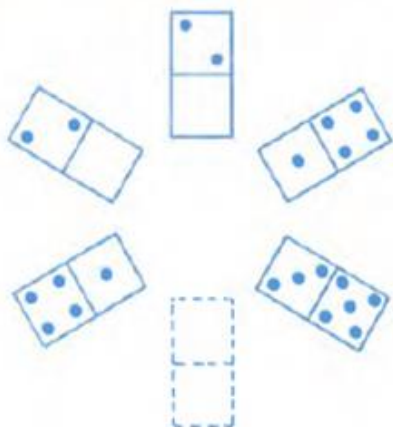
<p>1</p> 	<p>2</p> 
<p>3</p> 	<p>4</p> 
<p>5</p> 	<p>6</p> 

<p>7</p> <p>Exercise 7: A 2x3 grid of dominoes. Row 1: (1,1), (2,1), (3,1). Row 2: (4,1), (5,1), (6,1) with a dashed box.</p>	<p>8</p> <p>Exercise 8: A 2x3 grid of dominoes. Row 1: (1,2), (2,2), (3,2). Row 2: (4,2), (5,2), (6,2) with a dashed box.</p>	<p>9</p> <p>Exercise 9: A 2x3 grid of dominoes. Row 1: (1,3), (2,3), (3,3). Row 2: (4,3), (5,3), (6,3) with a dashed box.</p>
<p>10</p> <p>Exercise 10: A 3x3 grid of dominoes. Row 1: (1,4), (2,4), (3,4). Row 2: (4,4), (5,4), (6,4). Row 3: (7,4), (8,4), (9,4) with a dashed box.</p>	<p>11</p> <p>Exercise 11: A 3x3 grid of dominoes. Row 1: (1,5), (2,5), (3,5). Row 2: (4,5), (5,5), (6,5). Row 3: (7,5), (8,5), (9,5) with a dashed box.</p>	
<p>12</p> <p>Exercise 12: A 3x3 grid of dominoes. Row 1: (1,6), (2,6), (3,6). Row 2: (4,6), (5,6), (6,6). Row 3: (7,6), (8,6), (9,6) with a dashed box.</p>	<p>13</p> <p>Exercise 13: A 3x3 grid of dominoes. Row 1: (1,7), (2,7), (3,7). Row 2: (4,7), (5,7), (6,7). Row 3: (7,7), (8,7), (9,7) with a dashed box.</p>	

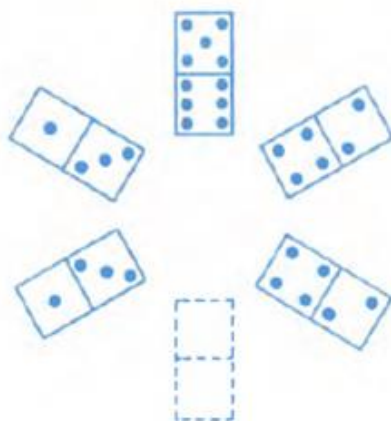
PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

<p>14</p> 	<p>15</p> 
<p>16</p> 	<p>17</p> 
<p>18</p> 	<p>19</p> 

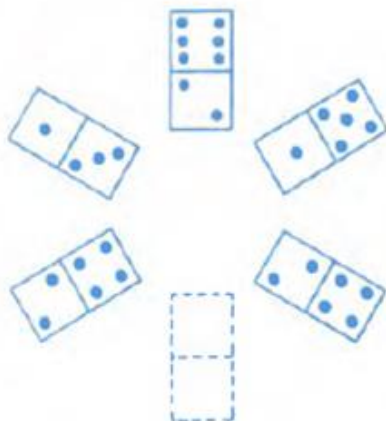
20



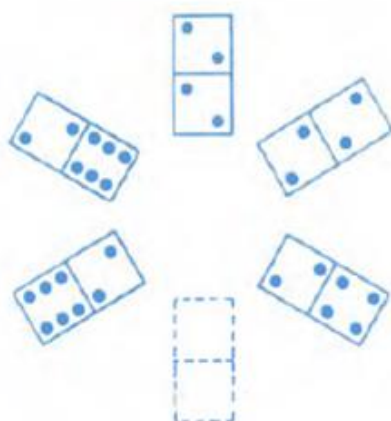
21



22



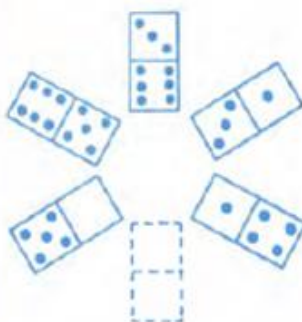
23



24



25

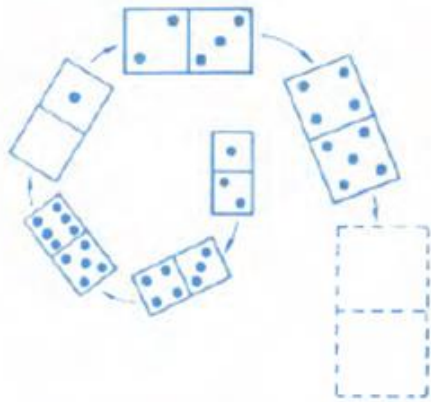


26

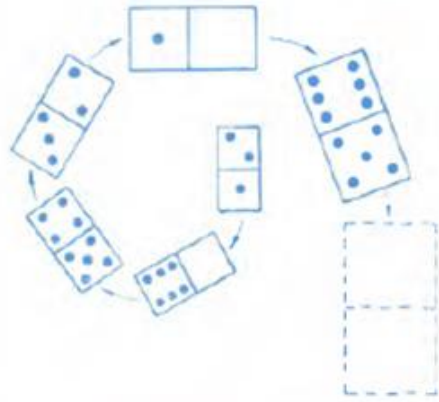


PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

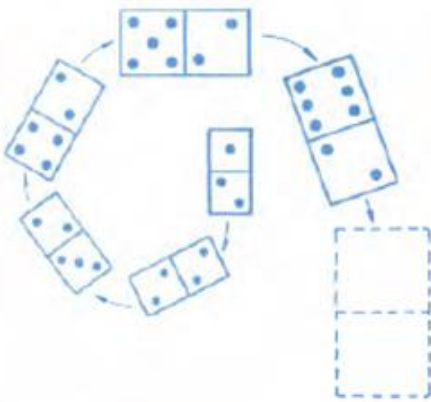
27



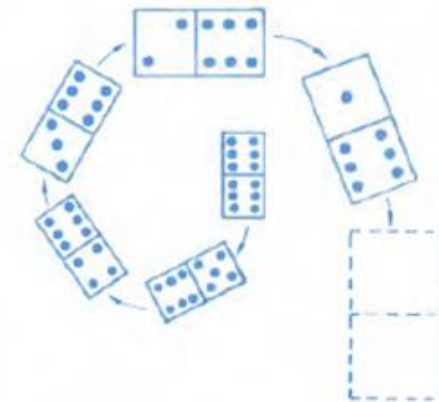
28



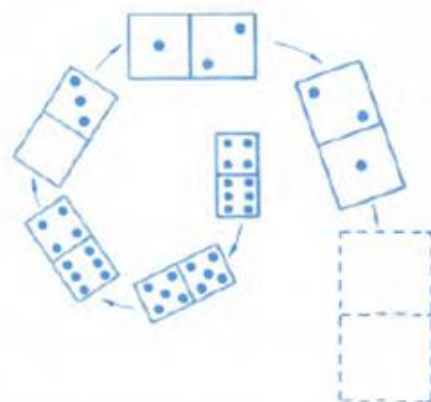
29



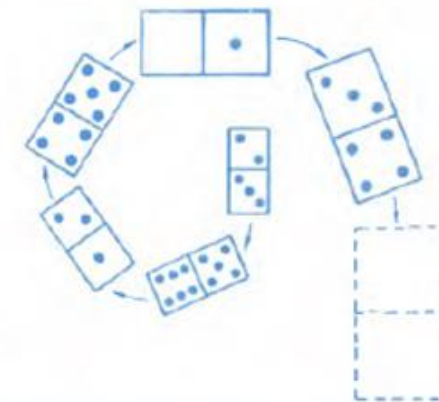
30



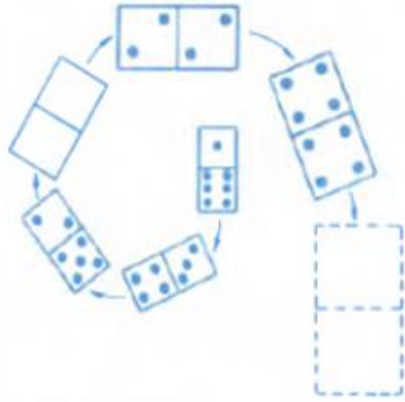
31



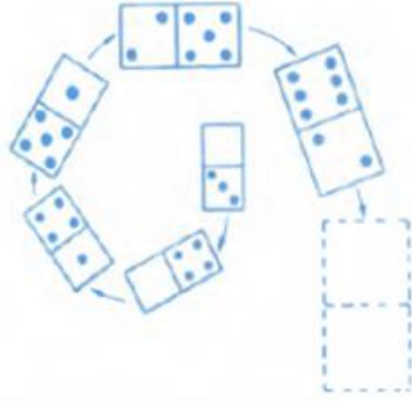
32



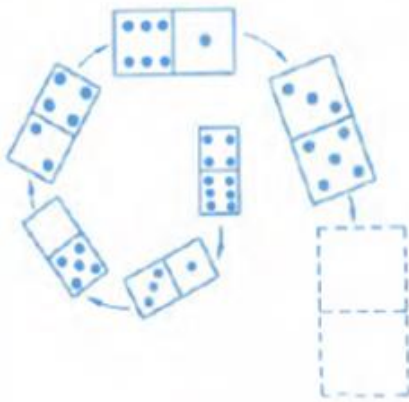
33



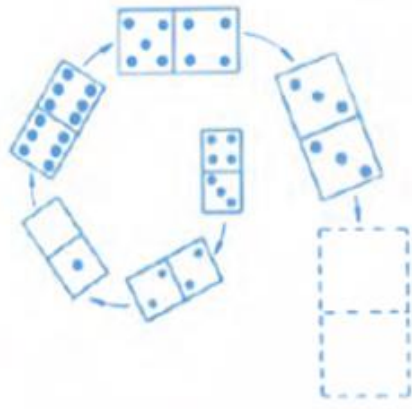
34



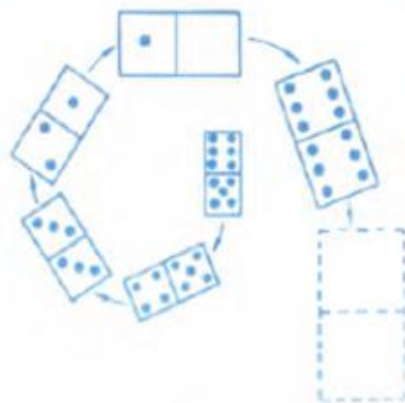
35



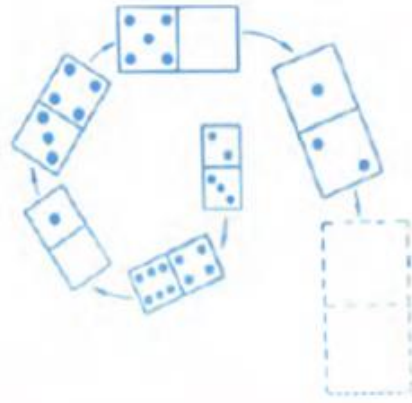
36



37

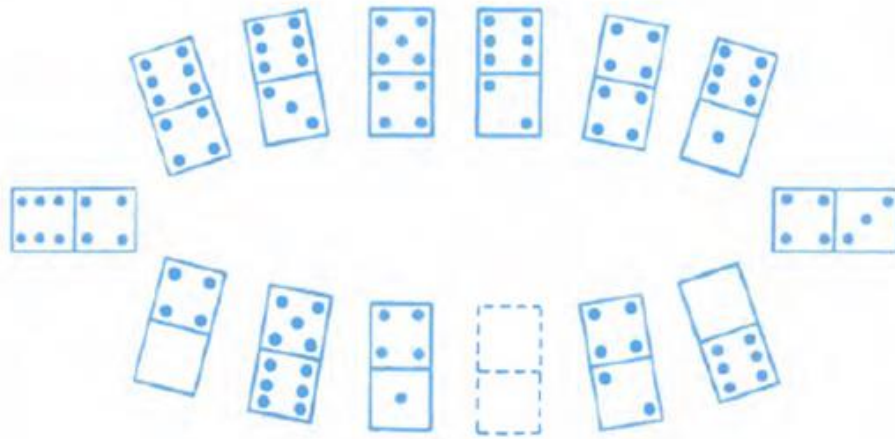


38

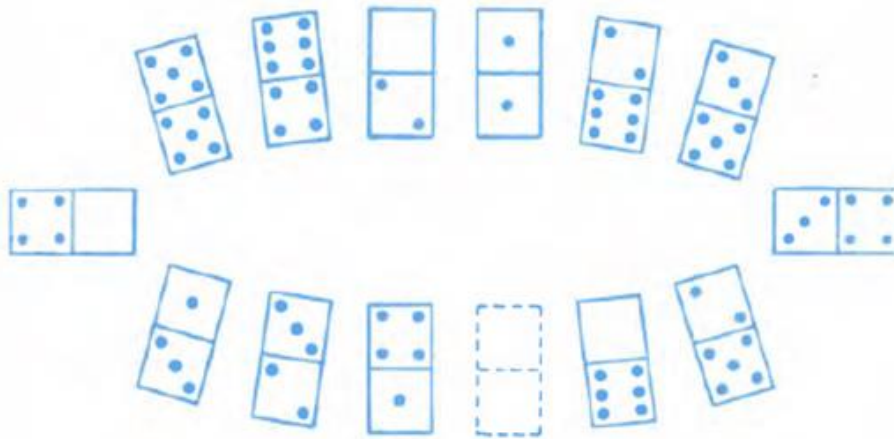


PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

39



40



APELLIDOS Y NOMBRE (LETRAS MAYUSCULAS)

D.N.I. / NUMERO										EDAD		A	B	C	D.N.I. / NUMERO		FECHA EXAMEN					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9		2	3	2	3	4	5							
2	3	4	5	6	7	8	9			4	5	4	5	6								
3	4	5	6	7	8	9				6	7	6	7	8								
4	5	6	7	8	9					8	9	8	9									
5	6	7	8	9						SEXO												
6	7	8	9							V	M											
7	8	9																				
8	9																					
9																						

INSTRUCCIONES SOBRE LA FORMA DE CONTESTAR

- Utilice **lapicero** (o 2 preferentemente)
 - Marque con **línea intensa**
 - Si se equivoca, **borre** totalmente
 - **No** doble ni arrugue esta hoja
- CORRECTO  INCORRECTO 

EJEMPLOS **A** 1 2 3 4 5 6 0 **B** 1 2 3 4 5 6 0 **C** 1 2 3 4 5 6 0 **D** 1 2 3 4 5 6 0

1	11	21	31	41
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
2	12	22	32	42
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
3	13	23	33	43
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
4	14	24	34	44
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
5	15	25	35	45
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
6	16	26	36	46
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
7	17	27	37	47
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
8	18	28	38	48
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
9	19	29	39	49
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0
10	20	30	40	50
1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0	1 2 3 4 5 6 0

ANEXO 9

EVALUACIÓN

TABLAS DE NORMAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDAD INTELECTUAL

TABLA ADULTOS - BAREMO INGLES Obtenido por E. Anstey

Puntajes	Población	Puntajes	Población
48-41	10 % superior	26-20	20 % siguiente
40-33	20 % siguiente	19-11	20 % siguiente
32-27	20 % siguiente	10-0	10 % inferior

Puntaje medio en adultos: 26/27.

TABLA ADOLESCENTES Y ADULTOS - BAREMO MONTEVIDEO

Obtenido por el Prof. Washington Rizzo, sobre 1736 alumnos adolescentes y adultos de la Universidad del Trabajo del Uruguay y del Instituto Grandon (Liceo Habilitado de Enseñanza Secundaria)

Percentiles	Edad cronológica en años			Población General
	12-13	14-15	16-17	
95	38	39	41	40
90	35	37	39	37
75	32	33	34	34
50	27	28	29	29
25	22	23	24	23
10	14	15	16	17
5	9	11	12	12

Han colaborado en la aplicación del test y en la labor estadística las profesoras Inés Nieves de Trulla y Martha López Vinay, el profesor Luis Duthu y la señora María C. Cabrera de Cancels.

TABLA ADOLESCENTES - BAREMO ROSARIO (Provisorio)

(Con tiempo limitado de 30 minutos)

Obtenido en 1958 por el Instituto de Psicología de la Universidad del Litoral, bajo la dirección de Jaime Bernstein, sobre una población de 583 escolares y estudiantes de ambos sexos de colegio nacional, liceo y normales de la ciudad de Rosario

Percentiles	Edad cronológica en años			Población General
	12-13	14-15	16-17	
95	36	37	38	37
90	33	35	35	34
75	29	32	32	31
50	24	29	29	27
25	19	24	26	23
10	12	16	21	16
5	7	12	16	12

En las diversas tareas de administración y puntuación intervinieron en la Jefe del Instituto, Sr. Sofía I. de Sullitel, y los auxiliares de cátedra señoras Helena López Dabat, Silvia Malamud, Ovide Mente, Raquel Oliver, Ana María Perrotta, Delia Picbas, Silvia Ramírez, Solidaridad Romero, Liliana Seivoyer, P. Venier. La labor estadística la han realizado el Sr. Solidaridad Romero, ayudante nuestro en la Cátedra de Psicología, y la ayudante de enseñanza señorita Silvia Malamud.

TABLA DE CONVERSION DE PERCENTILES EN RANGOS

Percentiles	Rangos
95	SUPERIOR
90 y 75	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO
50	TERMINO MEDIO
25 y 10	INFERIOR AL TERMINO MEDIO
5	DEFICIENTE

EDITORIAL PAIDOS

BUENOS AIRES

BIBLIOTECA DE PSICOMETRÍA

ANEXO 10

CATEGORIA	REQUERIMIENTO	FRECUENCIA REQUERIDA
Examen Médico General con su interpretación de resultados	Enfermedades padecidas hasta la fecha	Anual
	Enfermedades que padece o es propenso	
	Alergias	
	Toma algún medicamento	
	Antecedentes Traumatológicos	
	Examen Físico	
	Examen Mental	
Exámenes de laboratorio con su interpretación de resultados	Hemograma	Anual
	Glucosa	
	Colesterol Total (HDL, LDL)	
	Triglicéridos	
	Examen general de Heces	
	Examen general de Orina	
Examen Psicológico con su	Capacidad de Trabajo en Equipo	Anual
	Actitud personal frente al respeto hacia las normas	

interpretación de resultados	Capacidad de Concentración	
	Orientación Temporo---espacial	
Certificados de Capacitaciones	Manejo defensivo	Anual
	Diploma componente teórico calificación en seguridad eléctrica	2 años
	Certificado de primeros auxilios	2 años
	Certificado en rescate en alturas	2 años
	Certificado de capacitación en RCP	2 años
Copia de Documentos Personales	Documento de Identidad (DUI)	Vigentes
	Licencia de Conducir (Motorista)	Vigentes
	Tarjeta del ISSS	Vigentes
	Certificado vigente del ISSS	Vigentes
	AFP	Vigentes