

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Proceso de reclutamiento y selección de personal para una empresa
dedicada a la venta de equipo y soluciones tecnológicas, TECSA”
(Práctica Empresarial Dirigida PED)**

Yóselin Carolina Rodríguez Alvarez

Guatemala, octubre 2013

**“Proceso de reclutamiento y selección de personal para una empresa
dedicada a la venta de equipo y soluciones tecnológicas”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Yóselin Carolina Rodríguez Álvarez. (**Estudiante**)

Licda. Marisol Arroyo Carrillo. (**Asesor**)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia. (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M . Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M . Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Ariel de León
Examinador

Lic. Francisco Prado
Examinador

Lic. Erick Sigüenza
Examinador

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Asesora

Licda. Olga Alicia Torres Palencia
Revisora

REF.:C.C.E.E.0073-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 07 DE OCTUBRE DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo Carrillo, tutora y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS, TECSA". Presentada por la estudiante Yóselin Carolina Rodríguez Álvarez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.844, de fecha 21 de septiembre del 2,013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado Activo No. 10,728

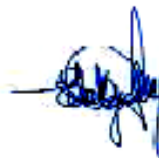
Guatemala, 14 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA LA VENTA DE EQUIPO Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS, TECSA”**, presentado por el estudiante: **YOSELIN CAROLINA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos, para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo
Tutor

Guatemala, 04 de septiembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Proceso de reclutamiento y selección de personal para una empresa dedicada a la venta de equipo y soluciones tecnológicas, TECSA”**, presentado por la estudiante **YOSELIN CAROLINA RODRIGUEZ ALVAREZ**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 989.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **RODRÍGUEZ ALVAREZ, YÓSELIN CAROLINA** con número de carné 201206556, aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiuno de septiembre del año dos mil trece.———

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cinco días del mes de octubre del año dos mil trece.———

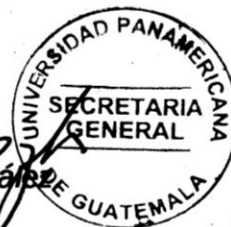
Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol

Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Acto que dedico

- A Dios: Mi principal apoyo a lo largo de este camino recorrido hasta llegar al cumplimiento de esta meta, mi guía en momentos inciertos, a ti Jehová que me diste la luz y sabiduría necesaria para culminar este sueño.
- A mis padres: Carlos Rodríguez y Esthela de Rodríguez. Mi motivación e inspiración para ser mejor cada día, agradezco por su comprensión, dedicación, apoyo, ánimo, por desvelarse junto a mí, pero por sobre todas las cosas el amor y sabios consejos, que me han brindado a lo largo de mi vida.
- A mi hermana: Jacqueline Rodríguez. Por su amor incondicional, apoyo incomparable a lo largo de este camino que a veces resulto ser lleno de obstáculos, pero sin duda me ayudo a superar, y por ser una de mis más grandes bendiciones.
- A mis amigos: Sergio Méndez, Aleida Martínez, Cristian Herrera, Rossy Alonzo, Ana Lucía Urbina, Jorge García, Benjamín Monroy, gracias por su cariño, palabras de aliento, amistad y gran apoyo.
- A mis compañeros: Por ser partícipes junto conmigo de este camino lleno de aprendizaje, experiencias, decisiones importantes, empeño, desvelos, nervios, alegrías, emoción, pero sobre todo cumplimiento de nuestros sueños y metas, porque nunca se apartaron de nuestra mente.
- A la empresa TECSA:

Por darme la oportunidad de realizar el estudio de campo y poner en práctica la propuesta de una guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- A las Universidades: San Carlos de Guatemala y Panamericana por forjar mis conocimientos y contribuir al logro de esta meta profesional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capitulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña histórica	1
Capítulo 2	9
2.1 Marco teórico	9
2.2 Talento humano y competencias	9
2.3 Planeación estratégica	9
2.4 Selección de personal	10
2.5 El proceso de selección	10
2.6 Contratación de Personal	23
2.7 Aprovechamiento de Recursos	25
2.8 Rotación de personal	25
Capítulo 3	26
3.1 Planteamiento del problema	26
3.2 Objetivos de la investigación	27
3.2.1 Objetivo general	27
3.2.2 Objetivos específicos	27
3.3 Variable de estudio	28
3.4 Definición de la variable de estudio	28
3.4.1 Definición conceptual	28
3.4.2 Definición Operacional	29
3.5 Alcances y límites de la investigación	31
Capitulo 4	32
4.1 Metodología	32

4.2 Tipo de investigación	32
4.3 Metodología aplicada a la práctica	32
4.3.1 Sujetos	32
4.3.2 Instrumentos	34
4.3.3 Procedimiento	36
Capitulo 5	40
5.1 Presentación de resultados	40
5.2 Resultados de la entrevista dirigida al Mando Directivo y Medio	40
5.3 Resultados del cuestionario dirigido al personal de ventas, técnico y administrativo	57
Capitulo 6	76
6.1 Análisis de resultados	76
Conclusiones	81
Propuesta	80
Referencia bibliográfica	129
Anexos	129

Resumen

Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. Cuando se habla de administración de recursos humanos se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Por ello la presente investigación tuvo como finalidad analizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de la empresa TECSA.

El capítulo primero brinda información del marco teórico de los principales temas relacionados con la selección y contratación de personal, siendo fundamental para sustentar el diagnóstico y la propuesta.

El capítulo dos presenta el planteamiento del problema, el cual contiene, título de la investigación, justificación, objetivos, alcances y límites.

El capítulo tres da a conocer la metodología utilizada, se inicia con el tipo de investigación que comprende un modelo descriptivo para determinar el objeto de estudio y luego establece instrumentos para medirlo adecuadamente. Además brinda información sobre los sujetos de estudio, instrumentos, procedimiento y diseño del estudio.

El capítulo cuatro consta de la presentación de los datos recopilados en la investigación de campo, a través de graficas que muestran más claramente las respuestas a cada uno de las interrogantes realizadas al total de colaboradores de TECSA, se realizó un censo.

El capítulo cinco presenta el análisis de los resultados donde se describen los hallazgos localizados entre la información de los cuestionarios y entrevistas realizadas en comparación con el marco teórico.

El capítulo seis presenta las conclusiones a que se llegó con la realización de la investigación; siendo una de ellas: que el proceso de selección no se lleva a cabo en su totalidad.

En el capítulo siete se presentan las recomendaciones entre las cuales se propone la implementación de un nuevo proceso de selección de personal, sugiriendo una alternativa de solución a la problemática identificada, a través de una guía que contenga la especificación de cada paso que debe realizarse para selección y contratación de personal para la empresa TECSA.

Introducción

Los individuos y las empresas privadas están involucrados en procesos continuos de atracción mutua, donde se determinan la simpatía por parte de los individuos hacia las organizaciones, motivándolos a obtener información y formar parte de la sociedad de su conveniencia, de la misma manera las empresas tratan de atraer individuos obteniendo información de ellos para decidir si son o no las personas adecuadas para ocupar los puestos vacantes.

Dentro del proceso administrativo de toda empresa se encuentra los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, siendo fundamentales para la buena ejecución y obtención de objetivos propuestos.

El recurso humano es el motor y elemento máspreciado que tienen en común todas las empresas, porque cada empleado es participe inherente de forjar logros y avances de toda empresa.

Derivado de esto, la compañía para contar con un personal competente, debe realizar formalmente los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, y poder así reflejar en cada estructura de la empresa, a los mejores empleados y satisfacer las necesidades de los clientes.

La principal finalidad de este estudio es que la empresa TECSA haga uso del marco de referencia, en el cual se encuentra inmersos las propiedades o caracteres fundamentales para atraer los mejores candidatos, de tal forma se presenta una guía práctica con los pasos necesarios para contratar personal adecuado y evitar altas rotaciones de personal dentro de la empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.2 Reseña histórica

TECSA es una compañía líder en la venta de soluciones y servicios de tecnología informática a nivel corporativo. Esta organización fue fundada, en 1, 989, en la ciudad de Guatemala, con capital nacional, por dos accionistas emprendedores, un Ingeniero en Sistemas y un Licenciado en Administración de Empresa , en la actualidad ellos continúan al mando de la empresa, debido a ello no existe socio mayoritario y las decisiones se toman en conjunto.

En sus inicios solamente atendía al territorio nacional, pero con el objetivo de crecimiento sostenible, sus accionistas decidieron introducir sus servicios al país vecino de el Salvador en el año 2005, y posteriormente en el año 2007 incursiona en el mercado Hondureño.

Cabe mencionar que los accionistas de TECSA son profesionales altamente comprometidos con el desarrollo profesional de su personal, le dan un especial enfoque, tienen muy presente que el activo más valioso es definitivamente su gente, ya que a pesar de la volatilidad que existe en la industria de tecnología informática, han logrado mantener un equipo humano profesional conformado por personas altamente capacitadas y motivadas sobre todo a nivel administrativo, no dejando a un lado su fuerza de ventas, quienes son los que tienen contacto directo con los clientes actuales y potenciales.

A medida que los negocios evolucionan la tecnología y servicios también, TECSA introdujo a su lista el soporte técnico en la modalidad de outsourcing, el cual permite a las empresas que lo adquieren enfocarse más en el giro del negocio y despreocuparse de cosas que resultan más específicas y técnicas en cuanto a funcionamiento de servidores, plantas entre otros equipos.

Es un integrador de sistemas líder en el mercado de tecnología informática (IT) con un enfoque 100% corporativo. Actualmente cuenta con alrededor de 50 empleados, son importadores directos de varias casas matriz reconocidas en el mundo tecnológico como Apple, Lenovo entre otras. Son la respuesta a la complejidad brindando además de venta de equipo, soporte técnico en instalaciones de equipo, mantenimiento (outsourcing) para empresas, proveyendo de personal altamente capacitado.

Aunque la organización ha sido exitosa durante 24 años que ha permanecido en el mercado, actualmente ha sufrido un estancamiento en las ventas, los procesos se han vuelto más lentos y no ha existido ninguna evolución en su forma de afrontar el mercado siendo éste tan competitivo a nivel interno administrativamente hablando.

El presente estudio en dicha empresa es importante porque se enfocó en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; siendo éste fundamental para dotar a la organización de personal idóneo para desempeñar cada una de las labores relacionadas con el puesto de trabajo. Es fundamental la selección de la persona que tendrá en sus manos el aporte para lograr o no los objetivos.

Derivado de lo anterior se planteó como objetivo general: Determinar la existencia de un proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa TECSA que le permita proveerse de personal idóneo para cumplir las metas establecidas como organización; empleando una investigación descriptiva, los sujetos de estudio lo forman 50 colaboradores que es el total de personal de la empresa, que ocupan los mandos directivos, medios y operativos. Se utilizaron guías de entrevistas y cuestionarios para tal efecto.

La principal conclusión de este estudio es que TECSA no realiza el proceso de reclutamiento, selección y contratación en todos sus pasos, esto comparado con autores que detallan los pasos

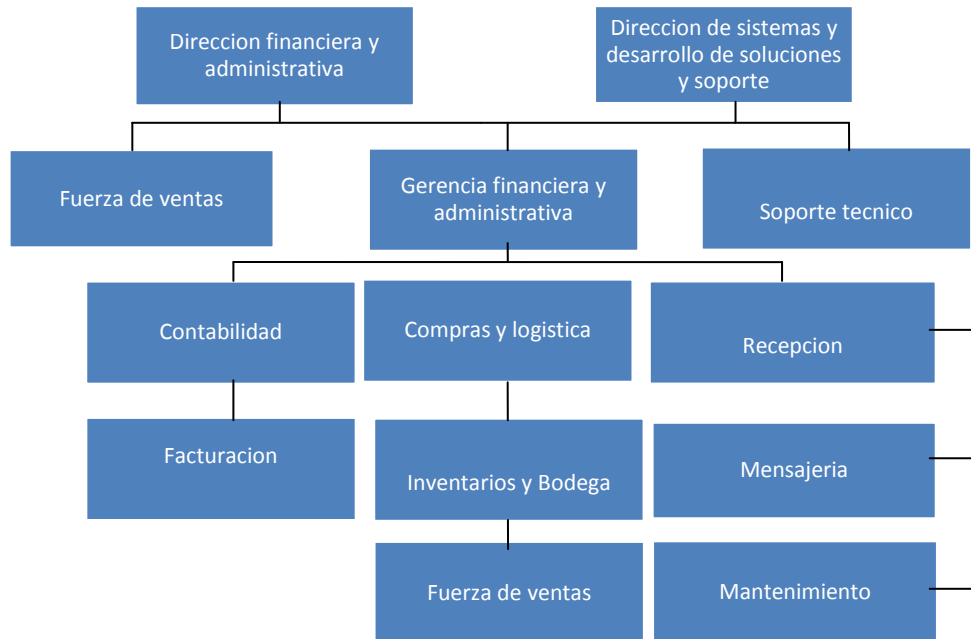
para realizar este proceso, no cuentan con un documento que indique cómo realizar dicho proceso.

Debido a ello se recomienda la implementación de la guía propuesta en este documento para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, en la cual se detalla cada uno de los pasos a seguir, los documentos que necesita adjuntar el candidato a su expediente, una guía de entrevista estructurada, así como propuestas de pruebas psicométricas, y formatos que se deben emplear en cada etapa del proceso, con el fin de que el proceso sea el mismo para todos los candidatos y la persona que lo realice también tenga conocimiento de la etapa en la que se encuentra y el paso que continúa.

A continuación se presenta la estructura organizacional, extractada por departamentos de la empresa TECSA:

Ilustración No. 1

Esquema: Estructura Organizacional Extractada por Departamentos, TECSA.



Fuente: Información proporcionada por Gerente de Logística empresa TECSA, 2013.

Actualmente la empresa tiene dos accionistas, los cuales en igualdad de posición y de cargos toman las decisiones de la organización, por su parte el director administrativo y de ventas, se encarga de realizar planes estratégicos relacionados a la parte administrativa, coordinar a los asesores de ventas, llevar el control de las mismas, el director de soporte técnico y desarrollo de soluciones se encarga de controlar la parte técnica, monitorear los servicios que se prestan en la actualidad, así como la creación y desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas según las necesidades que en el mercado vayan surgiendo, pero a su vez también vela por el buen funcionamiento de la parte de logística y compras.

El gerente financiero y administrativo, tiene a su cargo las áreas de contabilidad, compras y logística, recepción, mensajería y mantenimiento, este cargo le reporta a los dos directores de igual forma, en cuestiones de presupuestos, pagos de salarios, pagos de impuestos, control de personal y planificaciones anuales.

La gerencia de compras y logística, tiene a su cargo, las compras internacionales, la importación de equipo tecnológico, pago de pólizas, y la supervisión del departamento de inventarios, bodega, despacho y entrega. Por ser una empresa regional, esta gerencia coordina las importaciones hacia El Salvador y Honduras desde Guatemala, con proveedores locales, toda la operación se realiza desde las oficinas centrales.

El departamento de contabilidad, es el encargado de realizar transferencias, pagos de impuestos, pagos a proveedores, créditos a clientes, pago de planillas y también tiene a su cargo la facturación diaria que se realiza de las ventas.

El departamento de recepción, a su vez controla la correspondencia que ingresa para todos los departamentos de la empresa, traslada llamadas, lleva el control de caja chica y realiza cheques varios que le solicita el departamento financiero, también se encarga de coordinar la mensajería y coordinar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

Por ser una empresa relativamente pequeña pero con muchos procesos complejos incorporados en cada uno de los puestos, es necesario contar con el capital humano adecuado que pueda y sepa desempeñar sus funciones, ya que la mayoría son multitareas, actualmente la empresa TECSA.

Actualmente las contrataciones se realizan de una manera empírica por lo que las personas no siempre son las idóneas para el mismo y deben ser trasladadas a otros departamentos, en ocasiones sin tener experiencia en ventas son trasladadas para no despedirlo y probar sus

competencias en esa área sin antes hacer algún análisis de su crecimiento y oportunidad laboral, ya que al entregarles una desafío tratan de realizar el trabajo lo mejor posible, en ocasiones si han logrado mantenerse y sobresalir en el área pero en otras oportunidades han tenido que ser despedidas de igual forma por no cumplir con las expectativas esperadas. Lo que genera desmotivación y fracaso, lo que fue una oportunidad se vuelve amenaza para la organización, pues representa rotación en su personal de ventas, así como gasto de prestaciones y salarios.

Se realizo una análisis FODA para poder determinar si él no contar con un proceso adecuado de reclutamiento está afectando a la organización.

Ilustración No. 2

Esquema: Análisis FODA- Empresa TECSA.

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de operaciones de empresas transnacionales por crisis económica a Guatemala y C.A. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica mundial
	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas estrategias de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa
	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca en mente de consumidores a cualquier nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas leyes fiscales y aduaneras
		<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en pagos por parte de proveedores
		<ul style="list-style-type: none"> • Poca certeza jurídica
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan Prestaciones e indemnización universal a colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal alta
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral para trabajadores administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con departamento de RRHH
	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan empoderamiento a empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con procesos de reclutamiento y selección de personal definidos
	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación entre mandos altos y medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas ventas
	<ul style="list-style-type: none"> • Son distribuidores autorizados de marcas reconocidas a nivel tecnológico, Apple, HP, Dell, Lenovo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de reclutamiento, selección y contratación es empírico
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con prestigio a nivel corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desembolsos mensuales por indemnizaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con operaciones en El Salvador 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con ninguna guía de apoyo para proceso de reclutamiento y selección

Fuente: Información Empresa TECSA, diseño propio, 2013

El mantener una empresa competitiva en el mercado durante casi 25 años, representa haber vencido muchos obstáculos, TECSA es una empresa que a pesar de la elevada competencia, los problemas económicos a nivel mundial, ha sabido contar con estrategias para contrarrestar los mismos, ha visto oportunidades donde algunos solo veían problemas y amenazas.

En el análisis FODA se muestran dentro de sus debilidades, que han tenido bajas ventas, han tenido rotación de personal, desembolsos para liquidaciones por finalización de relación laboral, no poseen una guía para realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación como apoyo.

Al analizar tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, da un panorama mucho mas específico de cómo abordar el análisis de esta investigación.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

La presente investigación trata del tema de reclutamiento y selección de personal, dicho tema forma parte de la administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato 2007; p. 5) expone que “en el ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos. Estructura, tecnología, recursos financieros y materiales, son solo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia. En consecuencia, las personas son el único factor dinámico de las organizaciones, sean privadas, publicas, lucrativas, etc.”

2.2 Talento humano y competencias

Por otro lado, la gestión del talento humano es de vital importancia en una organización, según Marta Alicia Alles (2005; p. 29) expone que” las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea domestica”.

Según Emilio Ronco e Ian Barber (2005; p. 18) escriben “el panorama en la organizaciones podría ser muy distinto si contempláramos, en lugar de adecuación persona-puesto, adecuación puesto-persona; esto no es un simple juego de palabras sino un cambio profundo de planteamiento”

2.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la visión interna y externa de esta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Teniendo

en cuenta esto Jairo Amaya (2005; p. 6) Plantea que “para manejar el barco de la organización se requiere del hombre, el cerebro de la organización, quien es el que direcciona el barco, dándole un rumbo para llegar a un destino, destino al que denominaremos visión”.

Luis Alfredo Valdés Hernández (2005; p. 101) “A pesar de los diferentes enfoques que la ciencia provee, es innegable el contenido social de la planificación estratégica, debido a que la acción es concebida y dirigida por personas, y que esta acción repercute directa o indirectamente en la vida de comunidades humanas”.

2.4 Selección de personal

Para la editorial Vértice S.L. (2008; p. 2) La selección de personal, “es el proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, esta elección no está dirigida a la obtención del mejor candidato, entendiéndose este el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen mas al perfil del puesto que se desea cubrir. Y dicho perfil, no solo debe ceñirse a las capacidades, conocimientos, o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobara en su entorno los aspectos físicos y sociales”.

Idalberto Chiavenato (2009; p. 54) Escribe que la técnica de selección de personal “debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo”.

2.5 El proceso de selección

Según Nebot López existen tres condiciones importantes e indispensables para que el proceso de selección sea efectivo:

- a) Delimitación clara de las características del puesto.
- b) Delimitación precisa, de los requisitos que debe cumplir el candidato.
- c) Objetividad a la hora de evaluar y valorar los datos y puntuaciones de los distintos candidatos.

Existe una diferencia entre reclutar y seleccionar, reclutar es buscar al candidato, mientras que la selección de personal, recopila y elige entre los candidatos que ha recibido.

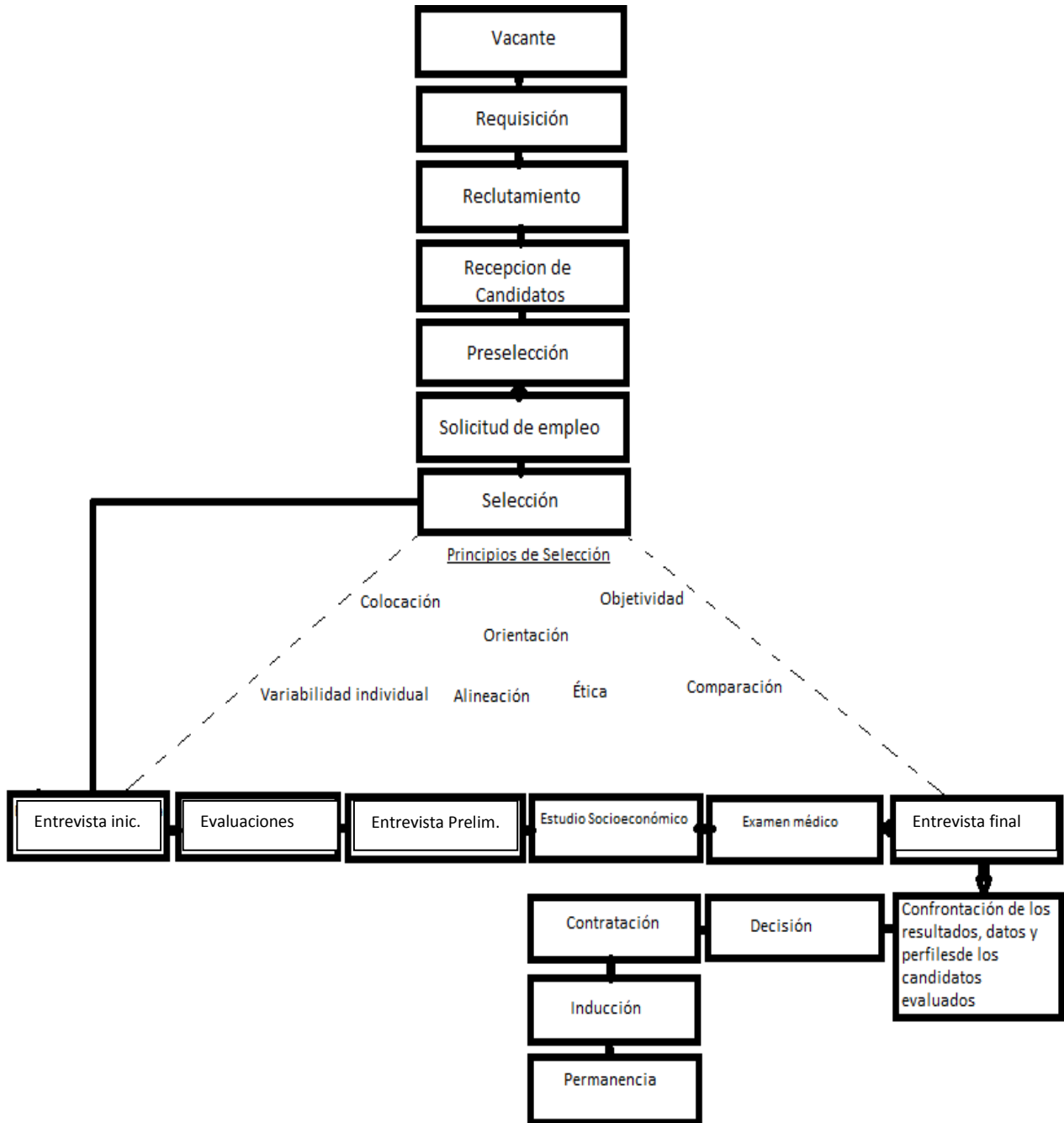
Establece dos procesos diferentes de selección, según el grado de conocimiento y dedicación profesional del que los tenga que realizar. Estos son los siguientes: proceso general y proceso simplificado.

Javier Llanos Rete (2005; p. 3) "La selección y ubicación de personal tiene como meta su propio desarrollo y crecimiento en armonía con la organización, de esa cuenta la selección debe suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo, el factor humano da sentido y rumbo a la organización: es la sangre de la misma, pues le otorga vida".

Por ello, en esta tarea se aplican diversas técnicas, se toman decisiones y se selecciona al candidato apropiado para ocupar el puesto. La serie de técnicas aplicadas permiten evaluar y descubrir características personales, psicológicas y cognoscitivas que a su vez permiten develar otras cualidades, como motivaciones, capacidades, autoestima, nivel de inteligencia, etc. Entre estas técnicas sobresale la entrevista.

Ilustración No. 3

Esquema: Modelo de proceso de selección



Fuente: Javier Llanos Rete (2005; 10)

Paso 1. Puesto Vacante

Independientemente del tipo o giro de la empresa siempre y cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

Paso 2. Requisición

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicite el puesto y posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

Paso 3. Reclutamiento

Muchos autores consideran este medio como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo es una parte importante de dicho proceso.

Es una técnica o medio utilizado por las empresas para obtener candidatos que estén acordes al perfil que la empresa desea.

El reclutamiento puede ser interno o externo:

a) Reclutamiento interno

Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma.

b) Reclutamiento externo

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el reclutamiento interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a este para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y solo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

Paso 4. Recepción de candidatos

En este punto los candidatos hacen llegar su solicitud o curriculum al área de selección.

Paso 5. Preselección

Se realiza para determinar si un candidato cumple con los requisitos básicos para una vacante específica. Puede realizarse en base a las solicitudes de empleo, o en base a los curriculum recibidos. Si un candidato cumple con los requisitos básicos, será asignado a la vacante en cuestión.

Paso 6. Solicitud de empleo

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección entre otros más. Constituye una entrevista escrita, impersonal y rígida, que condensa la información en un formato preestablecido. El examinador no establece contacto visual, verbal o auditivo con el solicitante.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante. Existen fundamentalmente tres variantes en la solicitud de empleo: obreros, empleados y ejecutivos.

Es importante observar que para puestos o niveles directivos o profesionales, la solicitud de empleo debe completarse con el curriculum vitae.

Una vez que el candidato ha llenado debidamente la solicitud de empleo (de preferencia en un lugar cómodo, ventilado, iluminado y alejado de distracciones), se procede a su revisión inmediata, para ahí mismo inquirir al interesado lo necesario para completar los campos faltantes, si acaso los hubiera.

Paso 7. Selección

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo mas cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto.

✓ Entrevista

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer datos relevantes sobre el candidato a través de una serie de preguntas que se le realizan a quien solicita el puesto. Existen 3 tipos de entrevistas que pueden ser utilizadas en el proceso:

Entrevista no estructurada

Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas.

Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.

Entrevista Estructurada

Es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista. No se recomienda hacer uso de esta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, y el entrevistado no puede cuestionar las preguntas.

Entrevista Mixta

La entrevista mixta se define como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador, por lo tanto es la que da mayores resultados.

Paso 8. Entrevista inicial

En la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos, y es realizada por el encargado del proceso de selección. Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a esta para obtener información.

Paso 9. Evaluaciones

Es importante tomar en cuenta que la interpretación de las pruebas exige experiencia, habilidad y conocimiento como requerimientos imprescindibles para quien las aplica. Un seleccionador experimentado tiene la fluidez para interpretar, incluso desde la primera impresión, el perfil derivado de una prueba de personalidad, un dibujo o una serie de respuestas emitidas por el examinado.

Las pruebas se utilizan con el fin de inferir si un individuo es el apropiado para ocupar una jerarquía dentro de la empresa, es decir que es necesario cotejar las calificaciones de las pruebas administradas con el perfil del puesto.

Se examina el perfil de personalidad, habilidades y conocimientos, las capacidades, los intereses y el nivel de inteligencia, así como otros tópicos objeto de análisis, para dar respuesta a la principal interrogante: ¿Cuál es el candidato idóneo para ocupar el puesto vacante?

La adecuada selección y decisión sobre el individuo que ocupará la vacante se verá reflejada en la consistencia del desempeño en cumplimiento con sus funciones, una vez ocupado el puesto y transcurrido un margen de tiempo.

Pruebas de idoneidad y psicológicas

Según Ma. Jesús Montes Alonso, Pablo González Rodríguez (2010; p. 88) “en estas pruebas se calcula, generalmente a través de test, el potencial del candidato en cuanto a aptitud, rasgos de la personalidad o capacidad”.

- De aptitud: tratan de medir aspectos como la inteligencia, el razonamiento abstracto, numérico, la capacidad verbal, etc. Estas son aptitudes que sin estar relacionadas con el conocimiento específico requerido para el puesto, pueden ser determinantes, a la hora de un óptimo desempeño del mismo.
- De personalidad: Tratan de evaluar la personalidad del candidato y como puede influir esta en el desempeño del puesto de trabajo.

Test de inteligencia

Mide la capacidad general de aprender y resolver problemas de todo tipo. La inteligencia puede ser general (porque es única y general) y específica (porque se divide en varias aptitudes en las que unas resaltan más que otras).

La inteligencia más que poseer conocimientos es una aptitud cognitiva que implica habilidad para razonar, analizar, tomar decisiones, pensar, memorizar, crear, diseñar, inventar, relacionar hechos y comprender situaciones.

Test de aptitudes

Evalúan las capacidades o aptitudes específicas que sean predictivas para la realización de tareas concretas. La aptitud es una cualidad interna que se trae como parte de la dotación genética, se le entiende como una predisposición natural que permite al individuo desarrollar destrezas o ejecutar eficientemente ciertas tareas o actividades.

Entre los test de aptitudes más habituales están los de aptitud verbal (capacidades para entender conceptos, comprensión lectora, expresión verbal, composición de textos, etc.), aptitud numérica (capacidad para entender ecuaciones, calcular cifras, retener información numérica, detener índices, etc.), razonamiento mecánico (capacidad para integrar elementos y ubicar partes), relaciones espaciales (capacidad para ubicarse en el espacio y calcular distancias, medidas y volúmenes), creatividad, (capacidad para diseñar nuevas cosas, instrumentos, textos, imágenes, etc.) musical, (capacidad para escuchar, crear música, discriminar e interpretar melodías), física o cinestésias (capacidad para dominar herramientas, maquinas o ejecutar movimientos con el cuerpo), interpersonales o sociales (capacidad para tratar con público, efectuar ventas, relacionarse con entidades o personas), etc.

Test de personalidad

Las pruebas de personalidad son aquellas que miden y evalúan determinados rasgos de la personalidad, estos pueden ser constitucionales como el temperamento, otros psíquicos como el carácter y otros volitivos como la voluntad y las actitudes, todos estos son resultados de la integración de los procesos biológicos, psicológicos y sociales.

La personalidad se puede medir a través de cuestionarios o inventarios que son pruebas objetivas o a través de pruebas de apercepción temática, de frases incompletas o interpretación de figuras que se denominan pruebas proyectivas.

Pruebas objetivas

Son los cuestionarios de personalidad que evalúan las actitudes que a diferencia de las aptitudes son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal y sincera (no hay respuesta buenas). Los rasgos más habituales que evalúan son: estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, liderazgo, neocriticismo, etc.

Pruebas proyectivas

Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados, produciéndose al realizarlo una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de pruebas graficas o ejecución de dibujos, interpretación de figuras abstractas, verbalización de relatos, interpretación de situaciones imaginarias, etc. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc. También sirven para descartar rasgos psicopatológicos.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que en los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico. Existen dos cuestionarios más conocidos en cuanto a los test de personalidad:

- El inventario de temperamento Guilford y Zimmerman
- El 16 PF de Catell

El más utilizado es el 16 PF de Catell. Está compuesto de preguntas con pretensiones de no dejar de lado ningún aspecto importante de la personalidad. Permite medir 16 factores elementales, y a partir de éstos es posible medir cuatro dimensiones suplementarias que son:

- La ansiedad
- La extroversión
- La sensibilidad
- La independencia

Como todos los cuestionarios dispondrán de un cuaderno de preguntas y de una hoja de respuestas, deberá hacer una cruz en la casilla correspondiente a la respuesta de su elección.

Aquí se le pide evitar las respuestas llamadas intermedias., "no estoy seguro" "no lo sé, "más o menos". El tiempo no está limitado, pero es conveniente que no tarden más de una hora.

Paso 10. Entrevista preliminar

Esta es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior o entrevista inicial, y se basan en la obtención de datos relevantes al puesto. Es realizada por el jefe inmediato contando con tres a cinco prospectos.

Paso 11. Estudio Socioeconómico

El objetivo de estos estudios es corroborar, la forma de vida, escolaridad y referencias laborales de una persona. En general establece cual es el ambiente que rodea a un candidato en particular. La intención, muy sencilla, evitar riesgos a la empresa.

Contratar a una persona mentirosa puede acarrear verdaderos problemas a la organización. Entre más estable sea la vida de un candidato, se asume que menos conflictos causará a la empresa; lo que representa mayor productividad, fluidez en los procesos y un agradable clima laboral.

Incluye:

- Entrevista general información personal y laboral
- Investigación de campo (datos de los 3 empleos anteriores)
- Verificación domicilio (referencias de los vecinos sobre el candidato)
- Verificación de documentos (certificación de cedula de vecindad, antecedentes)
- Verificación de datos en buro (infor.net)
- Verificación de referencias personales (vía telefónica)
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Fotografía de residencia
- Registro dactilar
- Registro grafológico
- Certificación de cedula

Paso 12. Examen médico

Este examen es opcional, depende si la empresa lo estipula o no. Son pruebas o exámenes que se realizan para conocer la buena salud del candidato, defectos físicos y otras no detectadas a simple vista para tener una visión más amplia sobre la salud del candidato y lo que se requiere para el puesto.

Su objetivo es verificar la salud del futuro personal, desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padecerá una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando

por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia, debido a sus constantes quebrantos de salud.

Entrevista final

Se aplica posteriormente de haberse evaluado los resultados de la entrevista preliminar y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso; se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

Es muy importante que los candidatos que fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

Paso 14. Confrontación de resultados, datos y perfiles de los candidatos evaluados

Teniendo a la vista todas las evaluaciones, y realizadas las entrevistas de los posibles candidatos, se procede a compararlas, tomando en cuenta las calificaciones de cada paso anterior hasta llegar a este punto. Se toma en cuenta el punto de vista del entrevistador, así como del jefe inmediato para pasar al siguiente paso.

Paso 15. Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta tarea puede corresponder al supervisor o jefe de personal. Se le informa a la persona elegida que será contratado para el puesto vacante, que día deberá presentarse para formalizar la documentación correspondiente a contrato laboral, prestaciones de ley, entre otras que la empresa proporcione.

2.6 Contratación de Personal

Según Joaquín Rodríguez Valencia (2005; p. 160) Indica que “la contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de uno aislado y se puede dar en dos formas: individual o colectiva” además “el proceso de contratación incluye una serie de etapas que incluyen las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización”.

En su obra Ana García González y Sefa Boria Reverter (2005; p. 284) Describen “una vez que se han seleccionado las personas más adecuadas para ocupar los diversos puestos de trabajo deben formalizar por escrito u oralmente los contratos de trabajo, según lo señale la disposición legal. Los contratos escritos deben registrarse en la oficina de trabajo”.

A continuación se citan algunos artículos del Decreto 1441, del Código de Trabajo de Guatemala (2011), que se encuentran relacionados con las actividades de contratación de personal:

Artículo 18. “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el cual una persona (trabajador) queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios personales o a ejecutarle una obra personalmente bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”.

Artículo 25. El contrato individual de trabajo puede ser:

- Contrato por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación.
- Contrato a plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo.

- Contrato por obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.

Artículo 28. El contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

Artículo 81. En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor.

Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede poner término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

Artículo 116. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores.

Artículo 117. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

2.7 Aprovechamiento de Recursos

Según Salvador Parrado Diez (2005; p. 66) Expone que “los recursos financieros, materiales, humanos y de tiempo, deben ser bien aprovechados por la organización, la estimación de recursos financieros debe adaptarse a la cultura organizativa de contabilidad de costes, esto hará que la organización sepa si los gastos están dentro del presupuesto sin que la liquidez sufra o se incurra en más gastos que en ganancias y que, rentabilidad están teniendo los mismos para la organización, si se está obteniendo algún beneficio. De igual forma para los recursos humanos, materiales y de tiempo”.

2.8 Rotación de personal

José Castillo Aponte (2006; p.68) en su obra escribe que la rotación de personal, “se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución, se expresa en índices mensuales o anuales. Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal”.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia (2007; p.426) aclara que “no se debe considerar rotación el número de trabajadores que entran y salen pero no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa”.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

La tecnología avanza aceleradamente, cada semana sale al mercado un nuevo modelo en maquinas portátiles, procesadores, etc., debido a ello las organizaciones deben avanzar conjuntamente, en especial las que dentro de su razón de ser tienen el proveer a sus clientes de esta clase de artículos y soluciones.

Al realizar el análisis de la empresa objeto de investigación, se observó que no cuentan con un adecuado proceso de reclutamiento y selección, esto ha provocado rotación de personal, mal aprovechamiento del recurso humano, desmotivación de los colaboradores, perdida de recursos materiales, financieros y tiempo.

La contratación empírica que actualmente emplea provoca que los colaboradores ocupen puestos para los cuales no poseen las competencias adecuadas, también incide en desmotivación por no poseer el perfil adecuado, no cumplen con objetivos profesionales y personales.

Las ventas de la organización han disminuido, el desembolso de indemnizaciones por prescindir de los servicios de asesores de ventas que no llegan a sus metas ha aumentado, esto repercute en un estancamiento en negociaciones y gasto de tiempo por contrataciones nuevas, en los departamentos administrativos y técnico también existe rotación de personal, lo que provoca que los procesos sean lentos para poder alcanzar los objetivos de la organización.

Por las situaciones antes mencionadas se considera importante proporcionar herramientas que contribuyan a que la organización realice un proceso de reclutamiento y selección adecuado para la contratación de su personal, que permitan utilizar los recursos con los que cuentan, obteniendo

el mejor recurso humano, con las competencias, destrezas y habilidades adecuados y puedan optimizar la productividad para llevar a la organización al nivel deseado.

Con el análisis actual, que se realizó a través de la observación y los puntos anteriormente descritos, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los resultados de la evaluación del proceso de reclutamiento y selección en una empresa dedicada a la venta de equipo y soluciones tecnológicas?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general

Determinar la existencia de un proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa TECSA que le permita proveerse de personal idóneo para cumplir las metas establecidas como organización.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Determinar si existe actualmente un nivel de rotación alto en la organización.
2. Conocer el proceso actual de reclutamiento, selección y contratación en la empresa objeto de estudio.
3. Determinar si se está llevando a cabo el correcto aprovechamiento de recursos de la organización; humanos, físicos, tecnológicos y financieros.
4. Evaluar en base a los resultados de la evaluación una propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.3 Variable de estudio

Proceso de reclutamiento de personal

Proceso de selección de personal

Proceso de contratación de personal

Rotación de personal

Aprovechamiento de recursos

3.4 Definición de la variable de estudio

3.4.1 Definición conceptual

Proceso de reclutamiento de personal

Chiavenato (2009) “El proceso de reclutamiento de personal, es un conjunto de técnicas y procedimiento orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar”.

Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal es la acogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Chiavenato (2009).

Proceso de contratación de personal

El proceso de contratación de personal consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el periodo de desempeño oficial (“periodo de prueba”). Chiavenato (2009)

Rotación de personal

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. Castillo Aponte (2006)

Aprovechamiento de recursos o gestión de recursos

Este término se utiliza para indicar la obtención de un beneficio o de provecho, así el aprovechamiento de los recursos en una organización se refiere a maximizar los beneficios de los recursos con los que cuenta la organización, en términos financieros, tecnológicos, materiales, humanos y de tiempo. Los mismos deben de ir amarrados a la política y estrategia de la organización para el alcance de metas y objetivos. Grima Cintas, Martorell Llabres (2005).

3.4.2 Definición Operacional

Proceso de reclutamiento de personal

Para efectos de esta investigación se entiende por reclutamiento, al proceso necesario a realizarse en una empresa que permita atraer un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico, estudiándose los siguientes indicadores, proceso de reclutamiento, fuentes y métodos, los cuales se analizan con los instrumentos descritos, en este caso entrevista, cuestionario y método de observación.

Proceso de selección de personal

Para fines de esta investigación se entiende por selección de personal como la técnica que se utiliza en la empresa TECSA para evaluar entre los candidatos que se tenga para ocupar la plaza vacante, según las características propias del puesto, planteándose como indicadores, proceso de selección de personal, entrevistas, pruebas y decisión, se medirán con una serie de interrogantes que se plantean mediante cuestionarios y entrevista, así como el método de observación.

Proceso de contratación de personal

Se entiende por contratación de personal al proceso que refleja la calidad humana, profesional y ética, de los directivos, al contratar un personal idóneo y así poder desempeñar cada función por cada puesto, logrando con esto resultados óptimos en la empresa TECSA, siendo sus indicadores proceso de contratación, tipos de contrato, y formalización de la contratación, se medirán mediante entrevista, cuestionario y método de observación.

Rotación de personal

Se entiende por rotación al número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, en base a ello se investigará como TECSA se encuentra en relación a este indicador de rotación de personal y se medirá a través de entrevista, cuestionario y método de observación.

Aprovechamiento de recursos o gestión de recursos

El aprovechamiento de recursos humanos o gestión de recursos, se trata de la utilización óptima de los recursos de la empresa, de seguir los planes en vista de la contribución a los objetivos globales y de mejorarlos constantemente, en la organización objeto de estudio TECSA se

determinará si los recursos están siendo debidamente aprovechados tomando como indicador este mismo, a través de entrevista, cuestionario y método de observación.

3.5 Alcances y límites de la investigación

Este estudio se centrara en el proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para la organización, debido a que actualmente no cuentan con el mismo, proporcionar herramientas que apoyen este proceso y puedan implementarlo para la adecuada contratación de sus colaboradores, para llevar al nivel optimo sus ventas.

Con el actual proceso empírico, es difícil detectar situaciones o aspectos que a simple vista no es posible, debido a ello se hace necesario que una empresa como Tecnología Diversa S.A., la cual está ubicada en la zona 11 de la capital en la Calzada Aguilar Batres, Cuento con técnicas que la apoyen para elegir adecuadamente a los candidatos y posteriormente sus colaboradores cuando realizan la contratación.

Es importante mencionar que los resultados aplican únicamente al grupo con el cual se trabajó y solamente podrían utilizarse con otros de características similares.

Capítulo 4

4.1 Metodología

4.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2010: 80), definen como “aquella que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

4.3 Metodología aplicada a la práctica

4.3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio fueron adultos, hombres y mujeres, que oscilan entre los 24 y 60 años de edad. Los sujetos en su mayoría cuenta con estudios superiores no finalizados, y la mayoría posee un estado civil de casado (a).

Se considera importante evaluar las opiniones, del personal de ventas, así mismo a los colaboradores que ocupan puestos administrativos que están altamente ligados con los procesos y actividades que realiza el departamento de ventas, área de logística y compras, facturación, créditos y cobros, debido a que repercute de una manera positiva o negativa, que el personal sea debidamente contratado, el estudio de campo se realizará a todo el personal de la organización TECSA, 50 empleados en total, debido a ello no se tomara muestra representativa, se llevara a cabo un censo.

Se incluyen como sujetos de investigación a las siguientes posiciones:

- Director de ventas y soporte (GEVESO) 1 Persona
- Director financiero y administrativo (GEFIAD) 1 persona
- Compras y logística 1 personas
- Inventarios y bodega 1 persona
- Facturación 1 persona
- Departamento de contabilidad 2 personas
- Pilotos repartidores 2
- Departamento técnico 16 personas
- Departamento de finanzas 1 persona
- Créditos y cobros 1 persona
- Asistente Administrativo 1 persona
- Recepción 1 persona
- Mantenimiento 1 persona
- Departamento de ventas 20 personas

Sujeto 1: Mando directivo y medio

Directivo

Está conformado por director de finanzas y administración y director de ventas y soporte técnico, en cada área son los encargados de tomar decisiones, para el área financiera y contabilidad, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, pago de planillas, reportes de ventas, estrategias de ventas, supervisión de ventas, implementación de nuevos productos técnicos, innovación en servicios tecnológicos, etc.

Medio

Es el personal encargado de supervisar cada área de la organización, verifica acciones que conlleve al logro de objetivos a través de la de la supervisión y control de cada área a su cargo, como el jefe de logística y compras, jefe de ventas, jefe de soporte y gerente de administración y finanzas.

Sujeto 2: Mando operativo

La función de las áreas de administración, ventas y soporte técnico es llevar a cabo las tareas correspondientes eficazmente y con eficiencia, para que la organización logre sus objetivos y metas, ya que a través de ellos se gestiona el servicio al cliente interno y externo.

4.3.2 Instrumentos

Entrevista

Según Roberto Hernández Sampieri (2010; p. 418) La entrevista cualitativa es mas intima, flexible y abierta (King, Harrocks, 2009). Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) y otras (entrevistados). En la entrevista, es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. Ernesto A. Rodríguez Moguel (2005; p. 98).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas y abiertas. La información que se pueda recabar será de ayuda para identificar áreas de oportunidad y mejora en los procesos actuales de reclutamiento y selección.

Cuestionario

Es un instrumento de investigación, es útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. Entre sus características podemos mencionar:

- Es un procedimiento de investigación.
- Es una entrevista altamente estructurada.
- "Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".
- Presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos.
- El sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado.
- Presenta la desventaja de que quien contesta responde escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella. Además, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras. Por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación.

En los instrumentos antes descritos se consideran elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación. El análisis documental será un punto importante para poder proporcionar al final del estudio recomendaciones y proporcionar herramientas que permitan a la organización implementar dentro de sus procesos, teniendo en mente la mejora continua de la misma.

Guía de entrevista dirigida al Mando Directivo y Medio

El instrumento contiene preguntas cerradas y preguntas de respuestas múltiples, las cuales persigue conocer si la empresa utiliza o no los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal cuando tienen una plaza vacante.

Cuestionario dirigido al Mando Operativo

El instrumento está elaborado con preguntas cerradas y preguntas de selección múltiple, para conocer la forma en que los colaboradores actuales realizaron el proceso de reclutamiento, selección y contratación en la organización y su opinión del mismo.

4.3.3 Procedimiento

La empresa TECSA se tomó como objeto de estudio para la práctica profesional dirigida, debido a que ya cuenta con 24 años en el mercado y a través de este tiempo ha crecido y se ha dado a conocer dentro de organizaciones de renombre, es un negocio que ha ido en continuo crecimiento desde su apertura en el año 1,989 hasta la actualidad. Debido a este crecimiento la compañía dejó de lado procedimientos que son vitales para que continúe teniendo éxito dentro del mercado tecnológico.

Las ventas de la empresa han tenido un descenso en el último año, dentro del análisis FODA se analizó la situación actual, detectándose que no cuentan con un adecuado proceso de reclutamiento y selección, ya que el giro del negocio es la venta de soluciones tecnológicas y equipos, tales como; computadoras, procesadores de datos, servidores, etc. Todas ellas de marcas reconocidas, entre las que se pueden mencionar Apple, Lenovo, Hp y Dell, es de vital importancia contar con capital humano adecuado en cada área de la misma, incluyendo su fuerza de ventas.

Siendo un distribuidor autorizado para proveer a las organizaciones de estos equipos, tienen una ventaja competitiva dentro del mercado.

La debilidad de no contar con un proceso de reclutamiento de selección actualmente provoca que el equipo de fuerza de ventas no tenga las competencias adecuadas y atrase procesos dentro de la organización.

La fortaleza de la organización es proveer de equipos y soluciones a clientes corporativos, todos los departamentos que lo conforman trabajan para ello y para obtener la mayor rentabilidad. Cada uno con sus diferentes actividades contribuyen a ello, debido a que los directores están en función de obtener utilidades anuales, tener un crecimiento sostenible y proveer a sus colaboradores la estabilidad que les ha proporcionado durante los años que ha estado dentro del mercado.

Definida la variable de investigación que está relacionada con la investigación del proceso de reclutamiento y selección de personal, que busca obtener el mejor recurso humano dentro de la organización, debido a que éste es el motor que impulsa cada tarea para el alcance de metas y objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo. El ocupar una posición con un colaborador que cuente con las competencias y conocimientos adecuados, redundará en ahorro de recursos.

Los objetivos generales y específicos que se definieron anteriormente, se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de investigación. La selección de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea los datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora, la cual será incluida en el informe final que se elaborará como requisito para el proceso de graduación correspondiente.

Para la elaboración del presente estudio se realizaron las siguientes actividades.

- Se elaboraron instrumentos
- Se validaron los instrumentos por parte de expertos en el tema.
- Se realizó una prueba piloto con 10% de los colaboradores
- Se realizaron citas con los diferentes sujetos.
- Se aplicaron los instrumentos de tres mandos Directivo, Medio y Operativo.
- Se tabularon los datos.
- Se presentaron y analizaron los resultados.
- Se discutieron los resultados.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.
- Se redactaron las propuestas sobre la implementación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Se presentó el informe final.

Ilustración No. 4

Esquema: Cronograma de actividades

Asesor de Tesis: Licda. Marisol Arroyo		Cronograma de actividades para la tesis																					
Tema de investigación: proceso de reclutamiento y selección para una empresa dedicada a la venta de soluciones y equipo tecnologico		Fecha de inicio: 9 de febrero del 2013					Fecha tope de entrega: 10 de agosto del 2013					Responsable de la tesis: Yoselin Carolina Rodriguez Alvarez											
Actividad	9 de febrero	2 de marzo	9 de marzo	16 de marzo	23 de marzo	6 de abril	20 de abril	27 de abril	30 de abril	25 de mayo	01 de junio	8 de junio	15 de junio	22 de junio	29 de junio	6 de julio	13 de julio	20 de julio	27 de julio	3 de agosto	10 de agosto	17 de agosto	
1 Antecedentes de la empresa	■																						
2 FODA	■																						
3 Planteamiento del problema		■																					
4 Pregunta de investigación		■																					
5 Objetivos		■																					
6 Metodología y sujetos de la investigación		■																					
7 Redacción de marco referencial			■																				
8 Planteamiento del problema de investigación			■																				
9 Marco teorico				■																			
10 Tabla de variables				■																			
11 Metodología y sujetos de la investigación					■																		
12 Instrumentos elaborados						■																	
13 Bibliografía con metodo APA							■																
14 Mini defensa final de anteproyecto								■															
15 Entrega final de proyecto									■														
16 Presentacion a asesor de Proyecto PED										■													
17 Investigación de campo											■												
18 Entrevistas											■												
19 Encuestas y cuestionarios											■												
20 Resumen de resultados												■											
21 Analisis													■										
22 Interpretacion de resultados														■									
23 Posibles alternativas															■								
24 Conclusiones y recomendaciones																■							
25 Bibliografía con metodo APA																	■						
26 Anexos																		■					
27 Entrega de tesis																					■		

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

5.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo. Este estudio estuvo basado en los instrumentos de recolección de datos que aparecen en los anexos.

5.2 Resultados de la entrevista dirigida al Mando Directivo y Medio

Los siguientes datos provienen de la información obtenida en la entrevista realizada a los cargos de mando directivo y mando medio de la empresa TECSA. (Ver anexo No. 1)

Tabla #1
Existencia de un proceso de
reclutamiento

Respuestas	Total
Si	5
No	0
No respondió	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados expresaron que si cuentan con un proceso de reclutamiento en la organización pero indicaron que no tiene uno establecido para todas las contrataciones que realizan.

Tabla #2

Conocimiento del proceso de
reclutamiento

Respuestas	Total
Si	5
No	0
No respondió	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

El total de entrevistados indicaron tener conocimiento del proceso de reclutamiento en general.

Tabla #3

Utilización del proceso de
reclutamiento

Respuestas	Total
Si	5
No	0
No respondió	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los mandos directivos y medios entrevistados indicaron utilizar el proceso de reclutamiento para las contrataciones que realizan en la organización. Pero se realiza en base a la experiencia obtenida con el tiempo, sin tener ninguna base teórica, ningún manual o guía.

Tabla #4

Encargado de realizar el proceso de reclutamiento

Respuestas	Total
Mando directivo	5
Mando Medio	3
Otros, especifique	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La tabla anterior contiene respuestas de selección múltiple. Las cinco personas coinciden en que es el mando directivo quien se encarga de realizar el proceso de reclutamiento, tres de los entrevistados indicaron que puede ser también el mando medio dependiendo de los puestos que se contraten.

Tabla #5

Documentos requeridos al candidato

Respuestas	Total
solicitud de empleo	0
Currículo	5
Antecedentes penales	2
Antecedentes policíacos	2
Cartas de recomendación	5
Otros, cedula o dpi	3

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La información anterior contiene respuesta de selección múltiple. Los entrevistados manifiestan que la documentación que requieren cuando reclutan es currículo, cédula de vecindad o DPI y cartas de recomendación, aunque existen casos dependiendo el puesto que estén solicitando se les pide licencia de conducir.

Indicador: Fuentes

Tabla #6

Fuentes de reclutamiento

Respuestas	Total
Interna	5
Externa	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La tabla anterior contiene respuesta de selección múltiple. Los sujetos de estudio manifiestan que dentro de la empresa utilizan las fuentes internas de reclutamiento, no utilizan las fuentes externas en ninguno de los casos, no lo consideran necesario.

Indicador: Métodos

Tabla # 7

Métodos internos de reclutamiento

Respuestas	Total
Recomendación por amistades	3
Banco de datos	0
Otros, recomendación por colaboradores actuales de la organización	5

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La información anterior contiene respuesta de selección múltiple. Mando directivo y mando medio indicaron que los métodos internos que utilizan en la empresa para el proceso de reclutamiento son, recomendación por amistades y recomendación por colaboradores actuales de la organización.

Tabla #8

Métodos externos de reclutamiento

Respuestas	Total
Televisión	0
Anuncios en colegios o universidades	0
Anuncios en diarios impresos	0
Anuncios en internet	0
Ninguno	5

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La tabla anterior contiene respuesta de selección múltiple. Los entrevistados expresaron que no utilizan ningún método externo de reclutamiento.

Variable de estudio: Selección de personal

Indicador: Proceso de selección de personal

Tabla #9

Existencia de proceso de selección de personal

Respuesta	Total
Si	5
No	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los objetos de estudio indicaron que si existe el proceso de selección de personal en la empresa, pero se realiza con base a la experiencia obtenida con el tiempo, sin ninguna base ni manual de guía.

Tabla #10

Conocimiento del proceso de
selección de personal

Respuesta	Total
Si	5
No	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados manifiestan que conocen el proceso de selección de personal porque en ocasiones anteriores lo han realizado empíricamente y también consideran que es importante llevarlo a cabo.

Tabla #11

Utilización en la organización de
proceso de selección

Respuesta	Total
Si	5
No	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Mando directivo y medio expresan que si utilizan el proceso aunque no es ninguno que tengan previamente establecido, aunque en la mayoría de puestos si requieren que los candidatos tengan algún tipo de experiencia para el puesto que solicitan.

Tabla #12

Pasos en proceso de selección de personal

Respuestas	Total
Llenado de solicitud de empleo	0
Pruebas escritas o practicas	2
Entrevistas de selección	5
Examen medico	0
Verificación de referencias laborales	1
Verificación de referencias personales	1
Otras, especifique	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La información anterior contiene respuestas de selección múltiple. El personal objeto de estudio expresa que los pasos que se realizan para la selección de personal dentro de la empresa son entrevista de selección, haciendo una o dos entrevistas, la verificación de referencias laborales y personales.

Indicador: Entrevistas

Tabla #13

Tipo de entrevista

Respuesta	Total
Estructurada	0
Semiestructurada	3
No estructurada	5

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La tabla anterior contiene respuestas de selección múltiple. Los entrevistados manifiestan que el tipo de entrevistas que utilizan para la selección de personal es semiestructurada en algunos casos en la mayoría se utiliza no estructurada, esto indican que es conforme las preguntas que vaya requiriendo la entrevista.

Indicador: Pruebas

Tabla #14

Utilización de pruebas escritas o prácticas

Respuesta	Total
Pruebas de aptitud: Pruebas de inteligencia, memoria, imaginación	0
Pruebas de capacidad: Pruebas practicas propias del puesto de trabajo	2
Pruebas de personalidad: Pruebas de temperamento personal	0
Otras	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados del mando directivo indican que solo se realizan pruebas practicas en algunas contrataciones para la plaza de técnicos, para las demás plazas no se realiza ningún tipo de prueba.

Tabla #15

Utilización de examen médico

Respuesta	Total
Examen físico: Revisión del estado físico general del paciente	0
Historial clínico: Narración de padecimientos o enfermedades	0
Pruebas de laboratorio: De sangre, de orina, pulmones, etc.	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados expresan que en la empresa no se realizan pruebas médicas para la selección de personal.

Indicador: Decisión

Tabla #16

Decisión de candidatos para
contratación

Respuesta	Total
Dos o tres	5
Cuatro o Cinco	0
Otros	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La tabla anterior contiene respuestas de selección múltiple. Los mandos directivos y medio expresan que la decisión para contratar a la persona idónea es entre dos o tres candidatos.

Tabla #17

Información que se le brinda a
candidatos

Respuesta	Total
Salario	5
Prestaciones y beneficios	5
Horario de trabajo	5
Condiciones de trabajo	5
Otro	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La información anterior contiene respuestas de selección múltiple. Los entrevistados manifiestan que les brindan toda la información necesaria a los candidatos cuando aplican al puesto como, salario, prestaciones y beneficios, horario y condiciones de trabajo.

Variable de estudio: Contratación de personal
Indicador: Proceso de contratación de personal

Tabla #18

Utilización de proceso de
contratación

Respuesta	Total
Si	5
No	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Mando directivo y medio expresan que si utilizan el proceso porque es necesario y lo han realizado con anterioridad.

Tabla #19

Toma de decisión para contratación

Respuesta	Total
Mando Directivo	5
Mando Medio	0
Otro	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La tabla anterior contiene respuestas de selección múltiple. Los entrevistados manifiestan que la decisión final la toma solo el mando directivo, el mando medio no tiene incidencia en las contrataciones.

Tabla #20

Comunicación de decisión a candidato

Respuesta	Total
Mando directivo	5
Mando medio	3
Otro	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La información anterior contiene respuestas de selección múltiple. Mando directivo y medio manifiestan que la persona quien comunica decisión de contratar al personal es el mando directivo, pero también indicaron que en algunas ocasiones se le designa al mando medio comunicarle al candidato la decisión.

Tabla #21

Medio para comunicar decisión

Respuesta	Total
Vía telefónica	5
Vía escrita	0
Otro, en el momento de terminada entrevista	1

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La tabla anterior contiene respuestas de selección múltiple. Los entrevistados expresan que el medio que utilizan para comunicar al candidato que ha sido contratado es vía telefónica y también al momento de terminada la entrevista al candidato le comunican si fue o no contratado.

Indicador: Tipo de contrato

Tabla #22

Tipo de contrato para formalizar
relación de trabajo

Respuesta	Total
Contrato por obra terminada	0
Contrato por tiempo determinado	0
Contrato por tiempo definido	5
Otro	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

La información anterior contiene respuestas de selección múltiple. Los objetos de estudio expresan que el tipo de contrato que utilizan para formalizar la relación laboral con sus empleados es por tiempo indefinido, debido a que el objetivo es que el personal permanezca en la organización un largo espacio de tiempo.

Indicador: Formalización de contratos

Tabla #23

Información al Ministerio de Trabajo
con copia de contrato de nueva
contratación

Respuesta	Total
Si	5
No	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados manifiestan que si cumplen con informar al Ministerio de Trabajo con una copia del contrato que formaliza la relación laboral con sus empleados, ya que son aspectos que están en ley y es una protección tanto para la empresa como para el empleado.

Tabla #24

Entrega de copia de contrato de trabajo

Respuesta	Total
Si	2
No	3

Base de datos: 5 mando directivo y medio

El personal entrevistado expresa que si les entregan la copia del contrato de trabajo si la solicitan, pero también indicaron que la mayoría de veces solo las tienen en el expediente de los colaboradores el cual lo archiva el gerente financiero.

Tabla #25

Jornada de trabajo

Respuesta	Total
Diurno	0
Nocturno	0
Mixto	5

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados manifiestan que la jornada laboral es diurna para todos los colaboradores, solamente hay excepciones para el Departamento Técnico, cuando surge alguna emergencia fuera de horario laboral de igual forma deben acudir a la solución de la misma.

Tabla #26

Afiliación al IGSS

Respuesta	Total
Si	5
No	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados expresan que si afilian a sus colaboradores al IGSS ya que es necesario y es protección y seguro.

Indicador: Aprovechamiento de recursos

Tabla # 27

Gastos que se realizan al contratar un colaborador

Respuestas	Total
Uniforme	5
Inducción y capacitación	5
Toma de fotografía y carnet	0
Habilitación de cuentas bancarias	2
Compra de herramientas para puesto de trabajo	5

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados indicaron que cuando se contrata se incurre en los gastos de uniforme, inducción y capacitación, toma de fotografía y carnet, habilitación de cuentas bancarias y compra de herramientas para puesto de trabajo.

Tabla #28

Mal aprovechamiento de recursos por
actual proceso de reclutamiento y
selección

Respuesta	Total
Humanos	5
Físicos	5
Económicos	5
Tiempo	5
Otro	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados consideran que se podrían estar desaprovechando los recursos de la empresa por el actual proceso de reclutamiento y selección, tales como; humanos, físicos, económicos y tiempo.

Tabla #29

Tipo de indemnización

Respuesta	Total
Universal	5
Solo en despido injustificado	0

Base de datos: 5 mando directivo y medio

El mando directivo y medio expresó que la indemnización que se les proporciona a las personas que dejan de ser parte de la organización es universal, ya sea que el empleado cancele la relación laboral o la organización prescinda de sus servicios.

Indicador: Rotación de personal

Tabla #30

Alto índice de rotación

Respuesta	Total
Si	3
No	1
Probablemente	1

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Tres de los entrevistados indicaron que consideran que sí existe un alto índice de rotación, uno considera que no existe tal rotación, y uno que probablemente.

Tabla #31

Actual proceso de reclutamiento y selección sea el factor que afecte la rotación

Respuesta	Total
Si	2
No	0
Probablemente	2
Otro, no sabe	1

Base de datos: 5 mando directivo y medio

De los entrevistados dos expresan que el actual proceso de reclutamiento y selección si es el factor que esté afectando la rotación en la organización, dos probablemente, y uno de ellos no sabe si éste sea el factor.

Tabla #32

Factores que cambiaría para disminuir rotación de personal

Respuesta	Total
Proceso de reclutamiento y selección	4
Capacitaciones periódicas a personal	3
Mayor supervisión en puestos de trabajo	1
Evaluaciones de desempeño	3
Evaluaciones de clima laboral	1

Base de datos: 5 mando directivo y medio

Los entrevistados indicaron que cambiarían el proceso de reclutamiento y selección, proporcionarían capacitaciones periódicas, una mejor supervisión, implementación de evaluaciones de desempeño y evaluaciones de clima laboral.

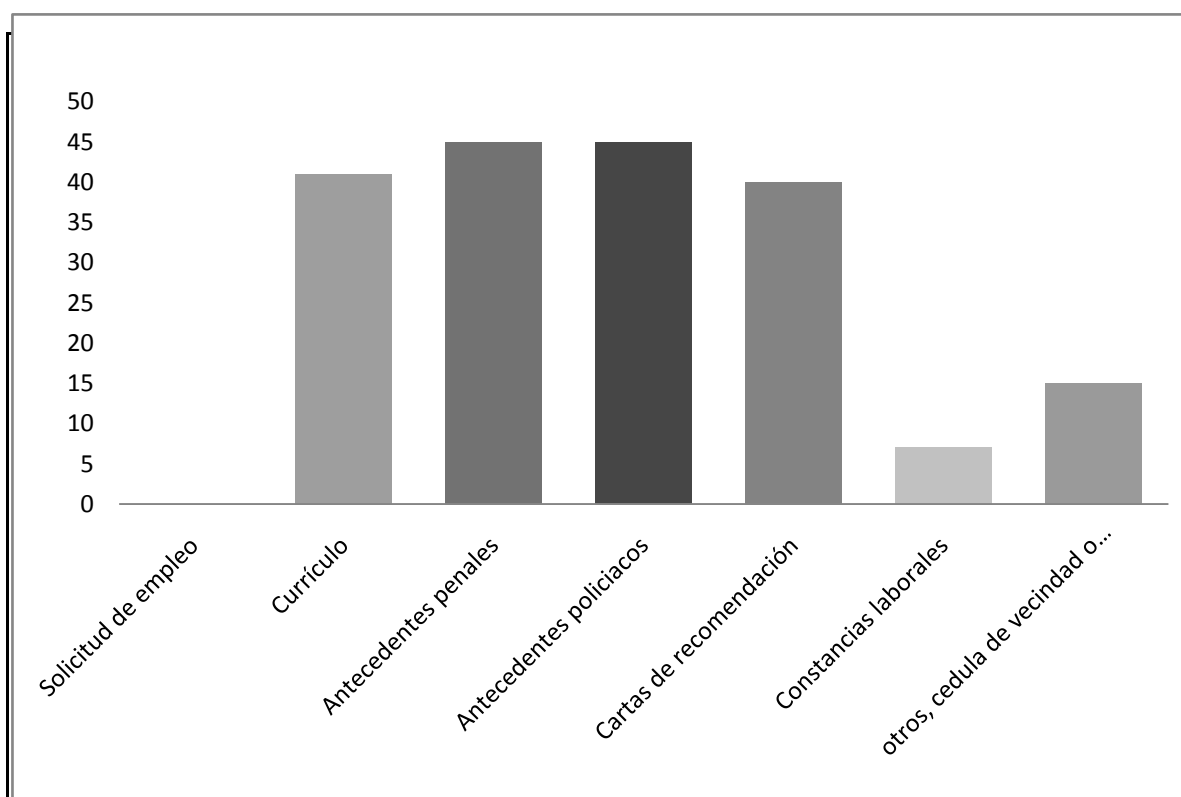
5.3 Resultados del cuestionario dirigido al personal de ventas, técnico y administrativo

Los datos que se presentan a continuación fueron aportados por 45 colaboradores de la empresa TECSA. (Ver anexo No. 2)

Variable de estudio: Reclutamiento de personal
Indicador: Proceso de reclutamiento

Ilustración No. 4

Gráfica 1: Documentación que solicita TECSA previo a contratación es



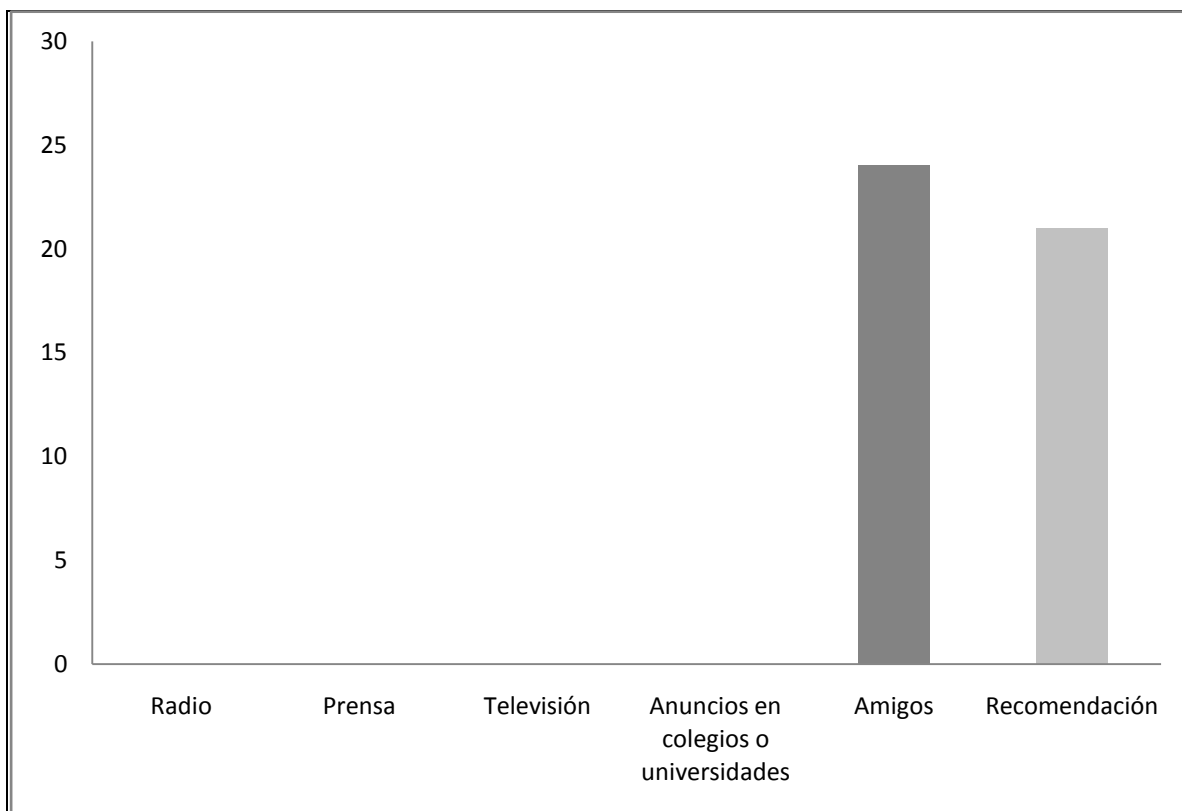
Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

En su mayoría el personal encuestado indicó que los documentos que les solicitaron fue currículum, antecedentes penales, antecedentes policíacos, cartas de recomendación y solamente a siete de los encuestados les solicitaron constancias laborales, cabe mencionar que los mismos pertenecen al área de administración y a 15 se les solicitó la copia de cedula de vecindad o dpi.

Indicador: Métodos

Ilustración No. 5

Gráfica 2: Medio por el cual TECSA informa que existen vacantes.



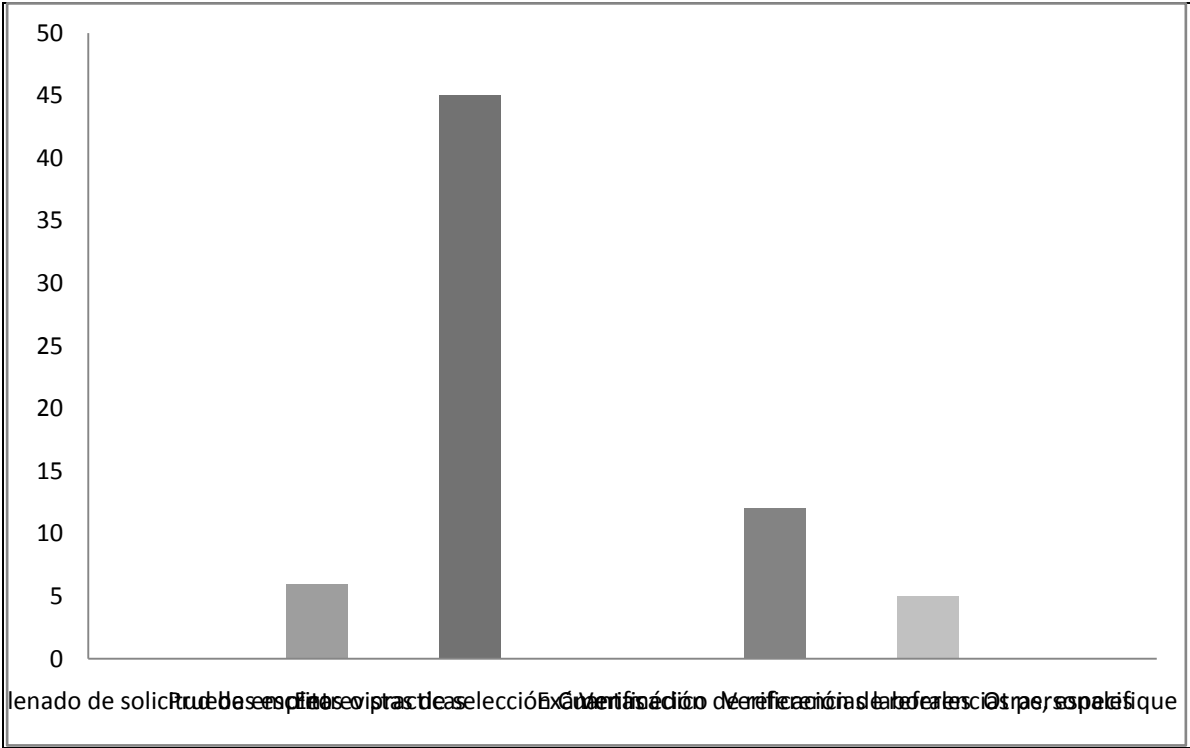
Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

24 de los encuestados indicaron que se enteraron de las vacantes a través de amigos que tenían conocidos en TECSA y 21 por recomendaciones de los propios colaboradores de la organización.

Variable de estudio: Selección de personal
 Indicador: Proceso de selección

Ilustración No. 6

Gráfica 3: Pasos para solicitar puesto en TECSA



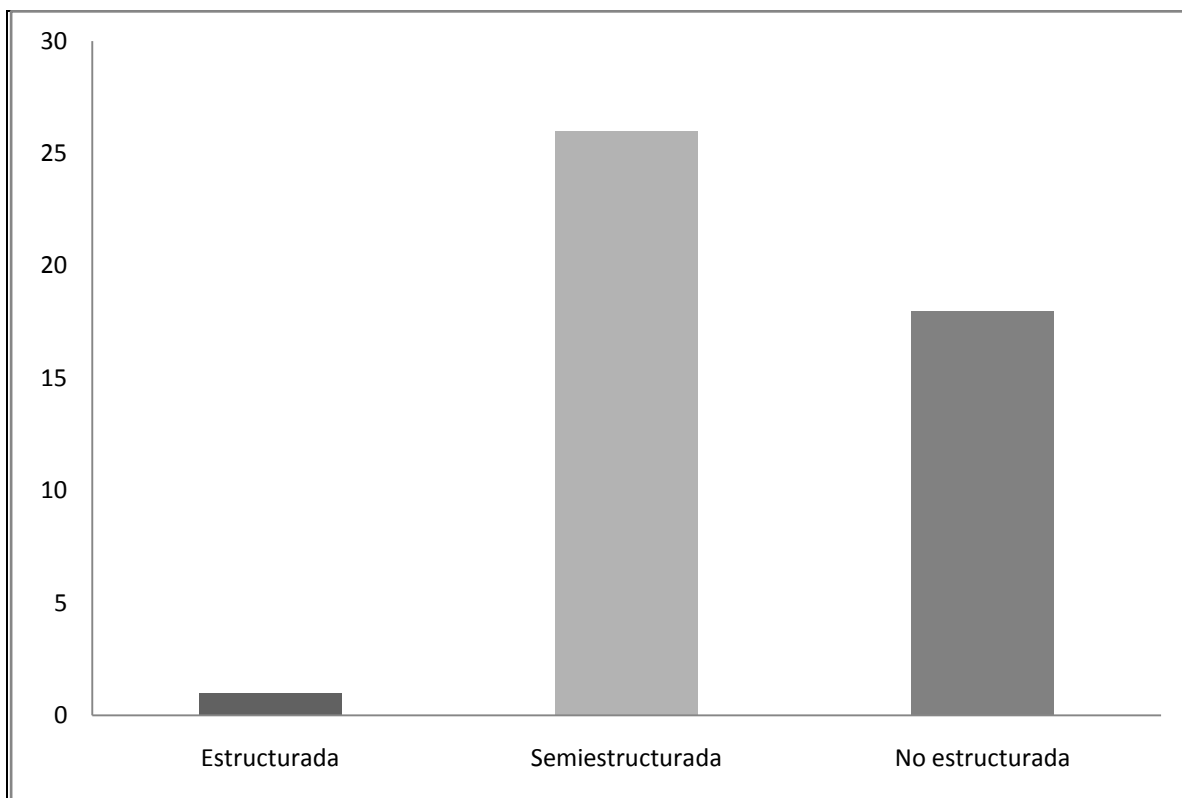
Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

El total de personal de ventas, técnico y administrativo indicó que se les realizó entrevista de selección, solamente a 12 de ellos se verificó las referencias laborales y a cinco referencias personales, mientras que a seis se le realizaron pruebas escritas o prácticas específicamente a personal técnico.

Indicador: entrevista

Ilustración No.7

Gráfica 4: Tipo de entrevista que realiza TECSA a candidatos



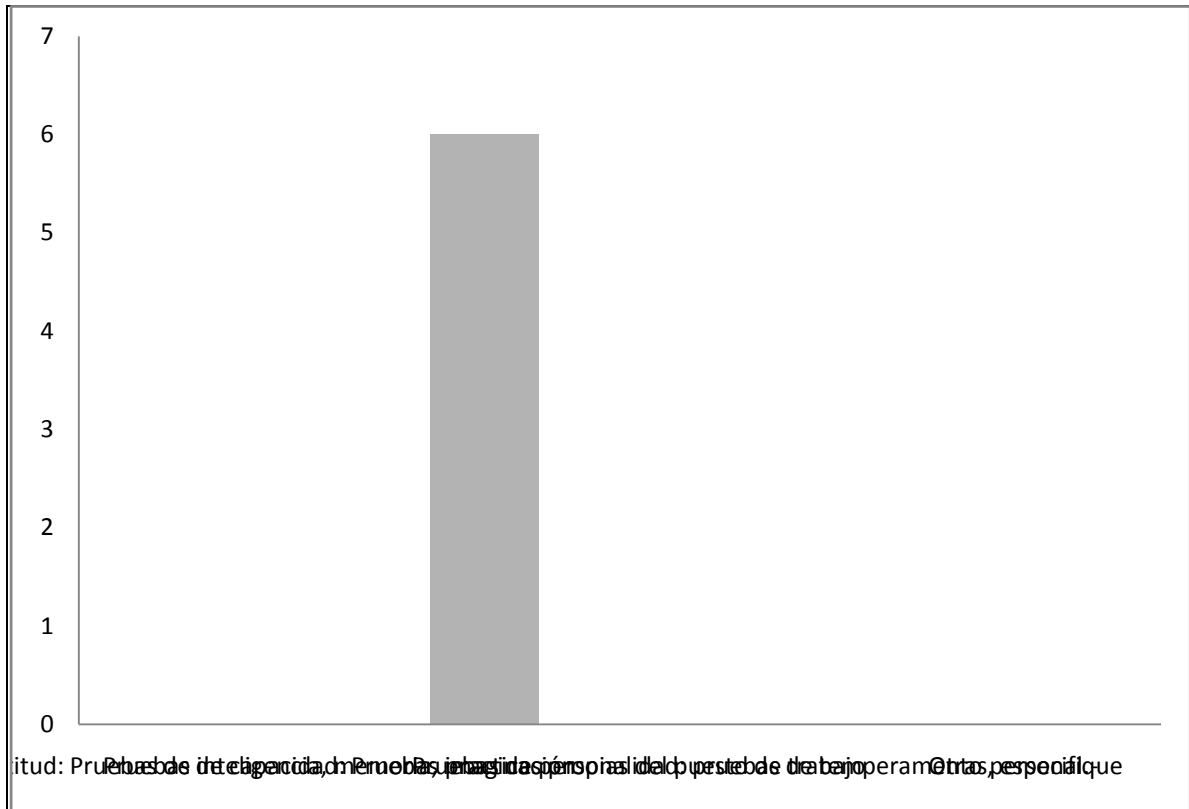
Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

De los 45 colaboradores encuestados 26 indicó que se realizó un entrevista semiestructurada en el proceso de selección, a 18 se le efectuó entrevista no estructurada y solamente una señaló que fue estructurada.

Indicador Pruebas

Ilustración No. 8

Gráfica 5: Tipo de prueba que se realiza a candidatos previo a su contratación en TECSA



Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

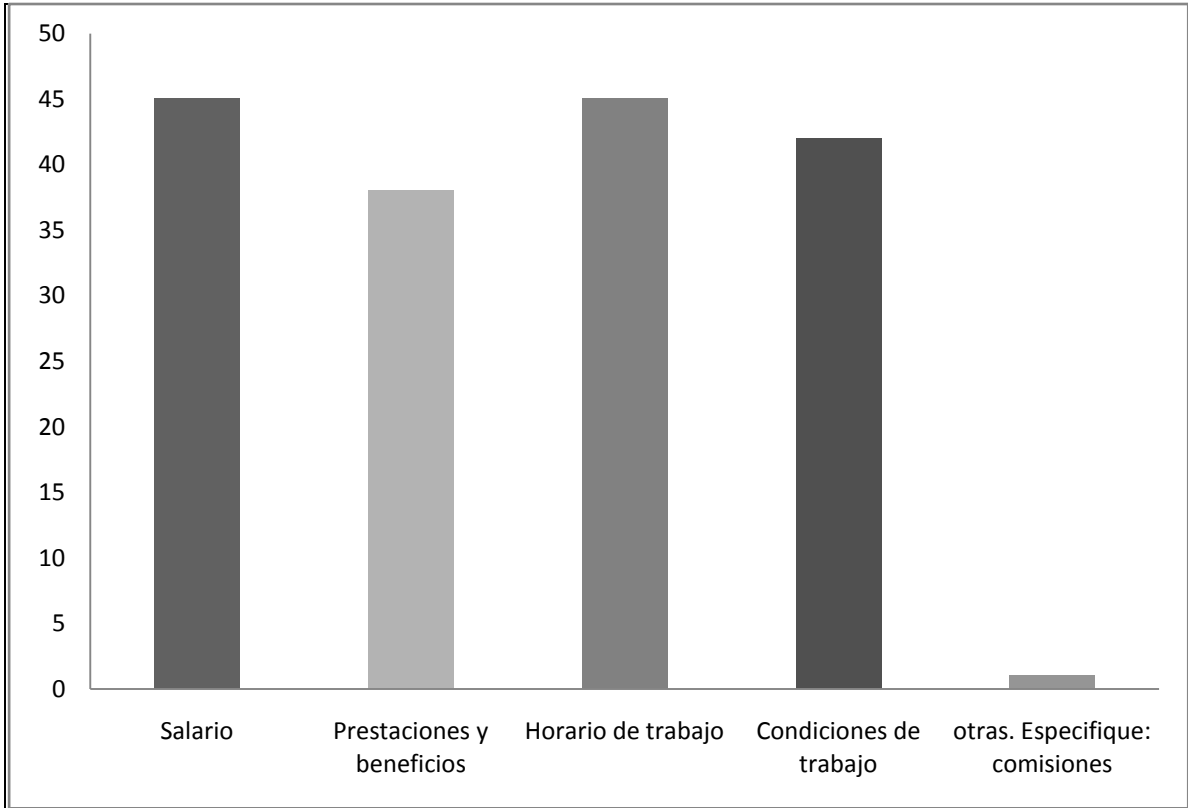
Del total de colaboradores encuestados solamente seis indicaron que se les realizó algún tipo de prueba práctica propia del puesto de trabajo, las cuales pertenecen al departamento técnico.

De la pregunta No. 6 no existe gráfica, puesto que de las respuestas anteriores sería tomada en cuenta esta.

Variable de estudio: contratación de personal
Indicador: Proceso de contratación de personal

Ilustración No. 9

Gráfica 6: Información proporcionada en entrevista de contratación.



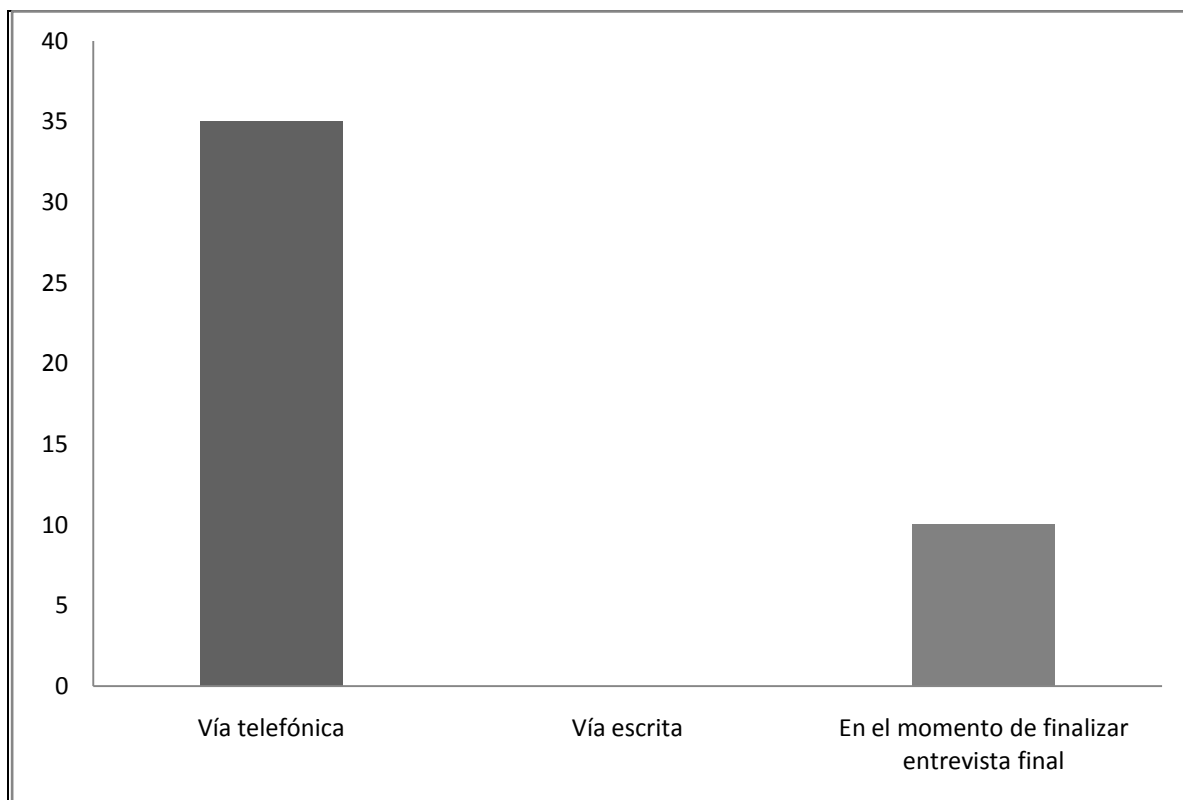
Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

El total del personal de ventas, técnico y administración, coincide que la información proporcionada en la entrevista de contratación fue el salario, horario de trabajo, condiciones de trabajo, a 38 le informaron de prestaciones y beneficios y 1 indicó que le informaron de las comisiones sobre las ventas realizadas.

Indicador Decisión

Ilustración No. 10

Gráfica 7: Medio por el cual TECSA informa a candidato de decisión de contratación.

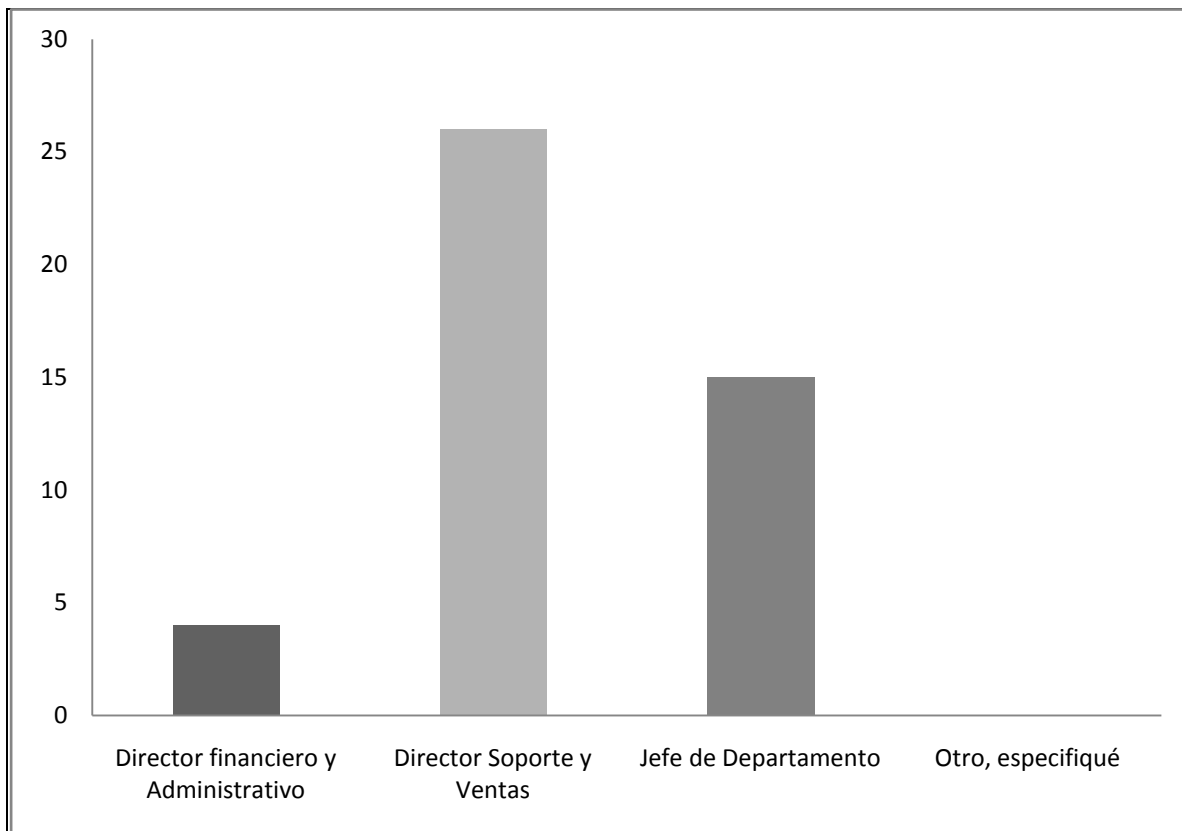


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

De los 45 encuestados, 35 le informaron vía telefónica que había sido seleccionado para ocupar la vacante y a 10 en el momento de finalizar la entrevista final.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: Persona que informa de decisión de contratación a candidato.



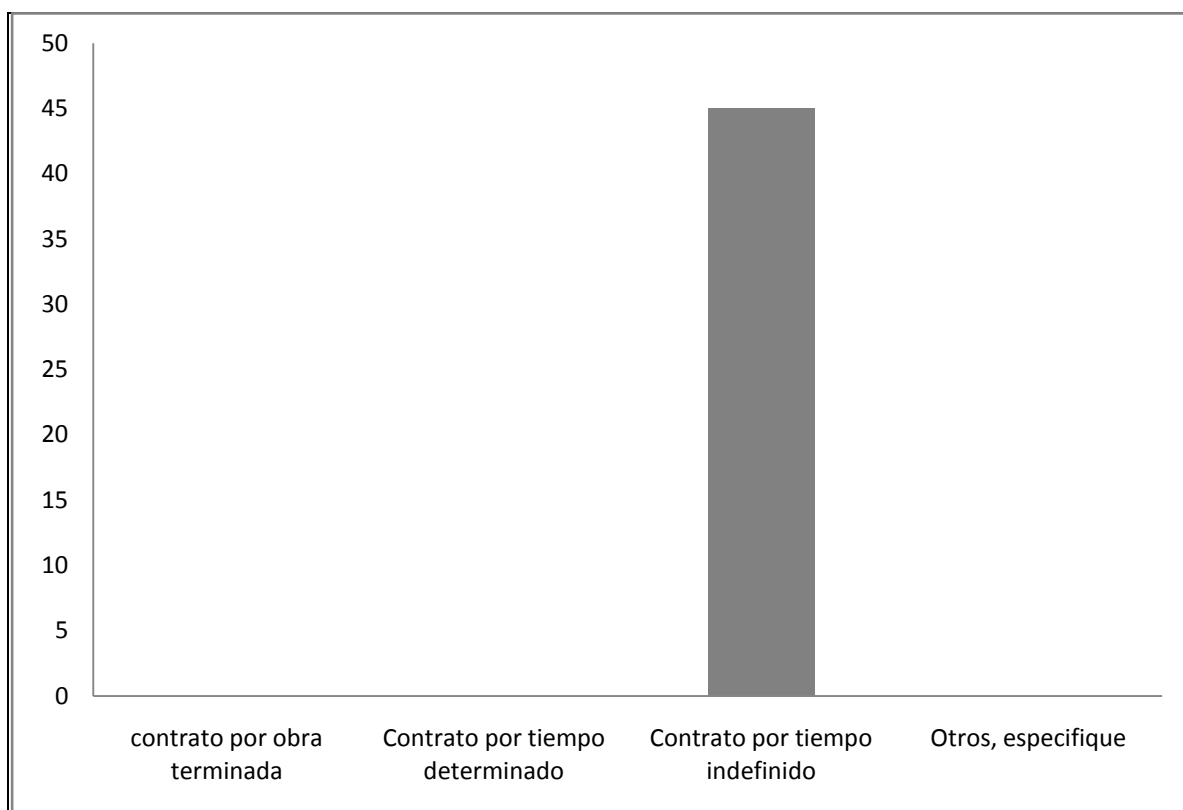
Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

De los 45 colaboradores encuestados 26 indicaron que el director de soporte y ventas fue el que les informó que iba a ser contratado, 15 el jefe de departamento y cuatro el director financiero y administrativo.

Indicador Tipo de contrato

Ilustración No. 12

Gráfica 9: Tipo de contrato que formaliza la empresa TECSA.



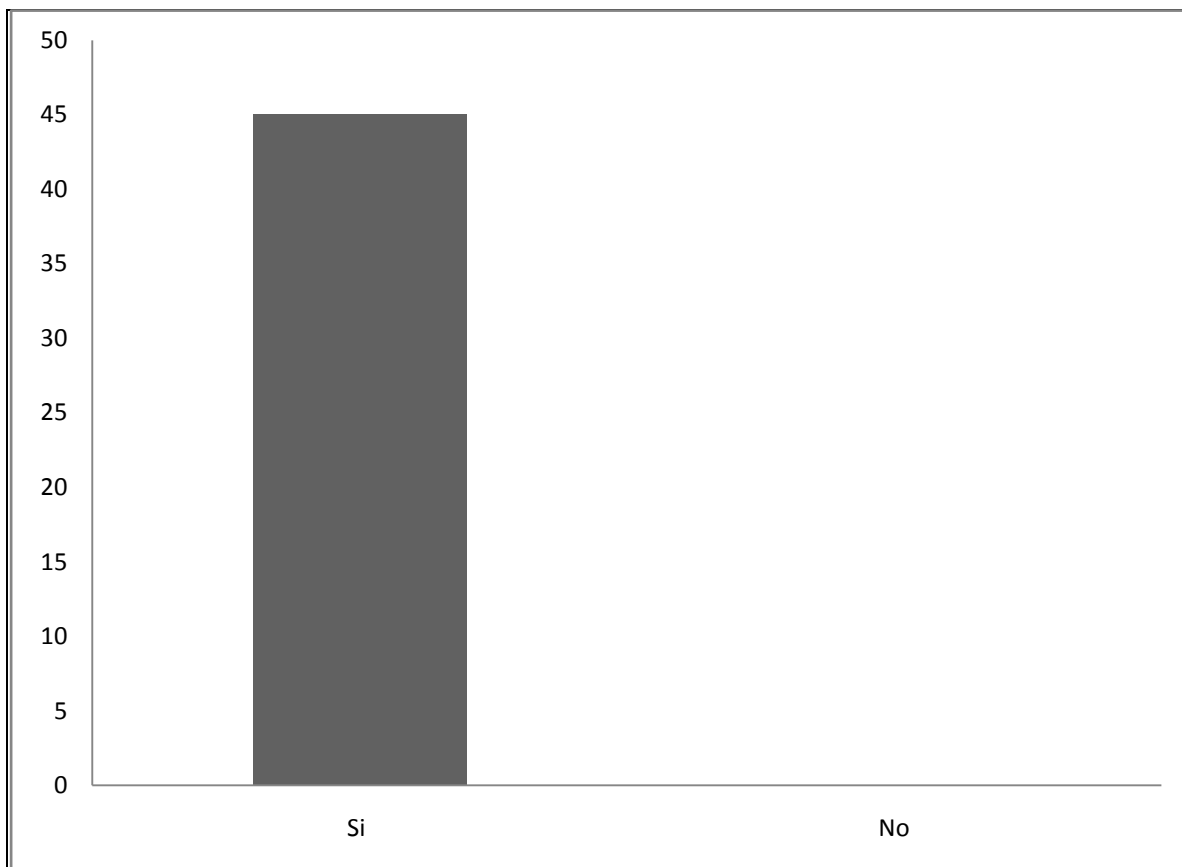
Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

El total de colaboradores encuestados indicó que el contrato formalizado es por tiempo indefinido.

Indicador formalización de contrato

Ilustración No. 13

Gráfica 10: Formalización por parte de TECSA contratación de trabajo

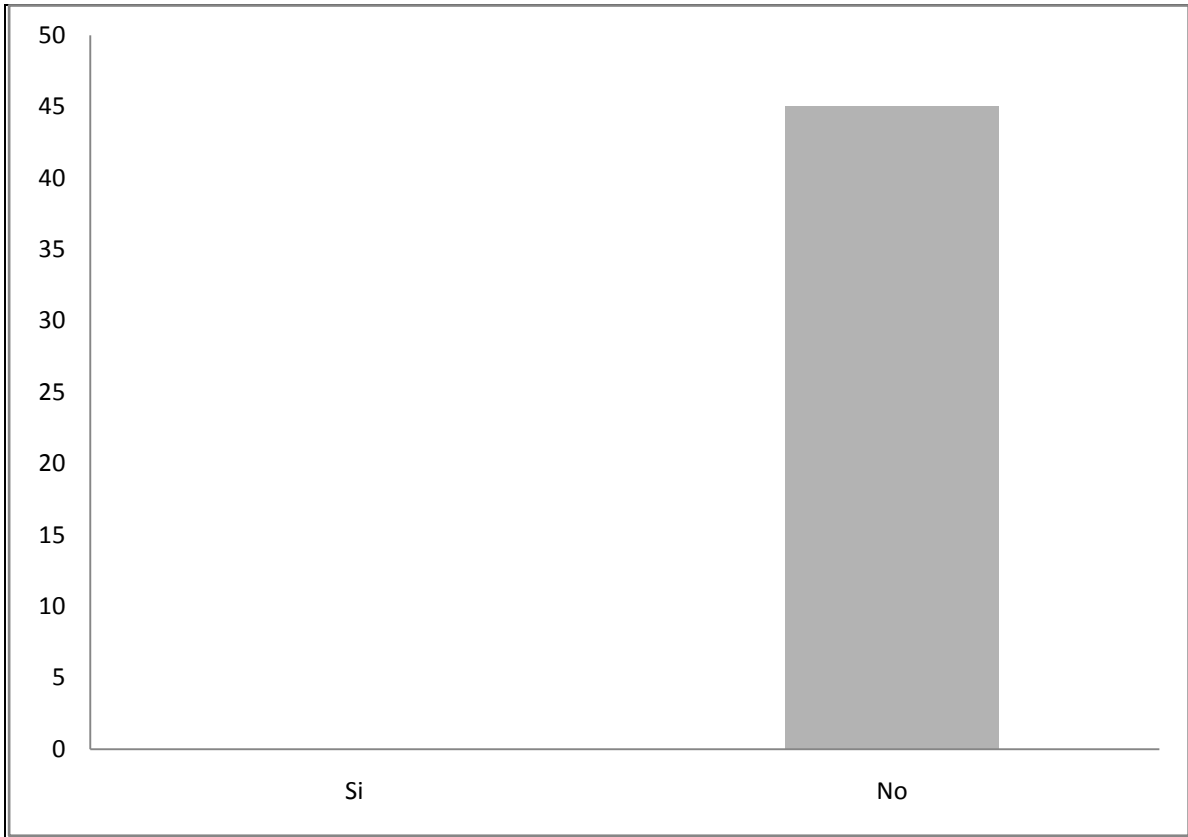


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

El personal de ventas, técnico y administrativo indica que la empresa formalizó de manera escrita su contratación e incluye aspectos legales.

Ilustración No. 14

Gráfica 11: Documento de legalización de trabajo contempla el tiempo de finalización

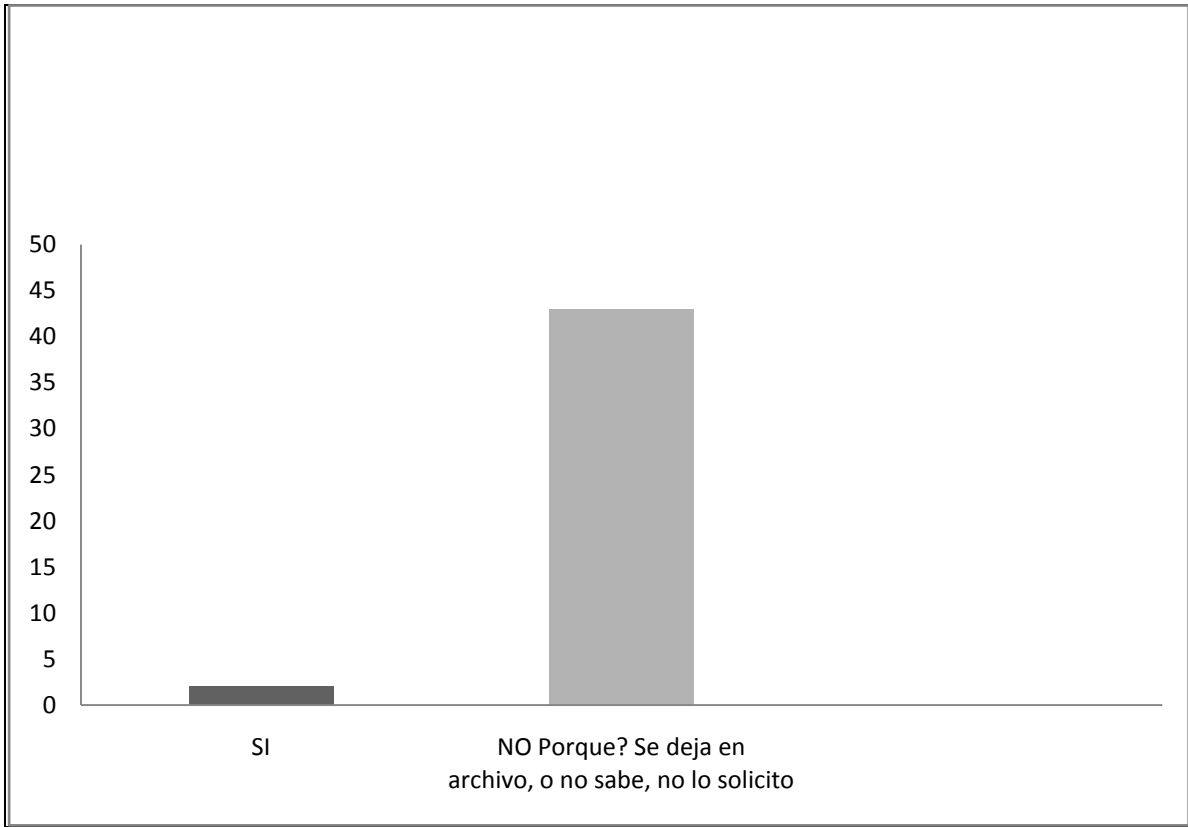


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

El total de los encuestados indicó que el contrato no contempla el tiempo de finalización de la relación laboral. En algunas ocasiones el contrato si lo indica cuando se contrata fuera de planilla y solamente se contrata bajo una prestación de servicios.

Ilustración No. 15

Gráfica 12: Entrega de copia del contrato de trabajo de vinculación con TECSA

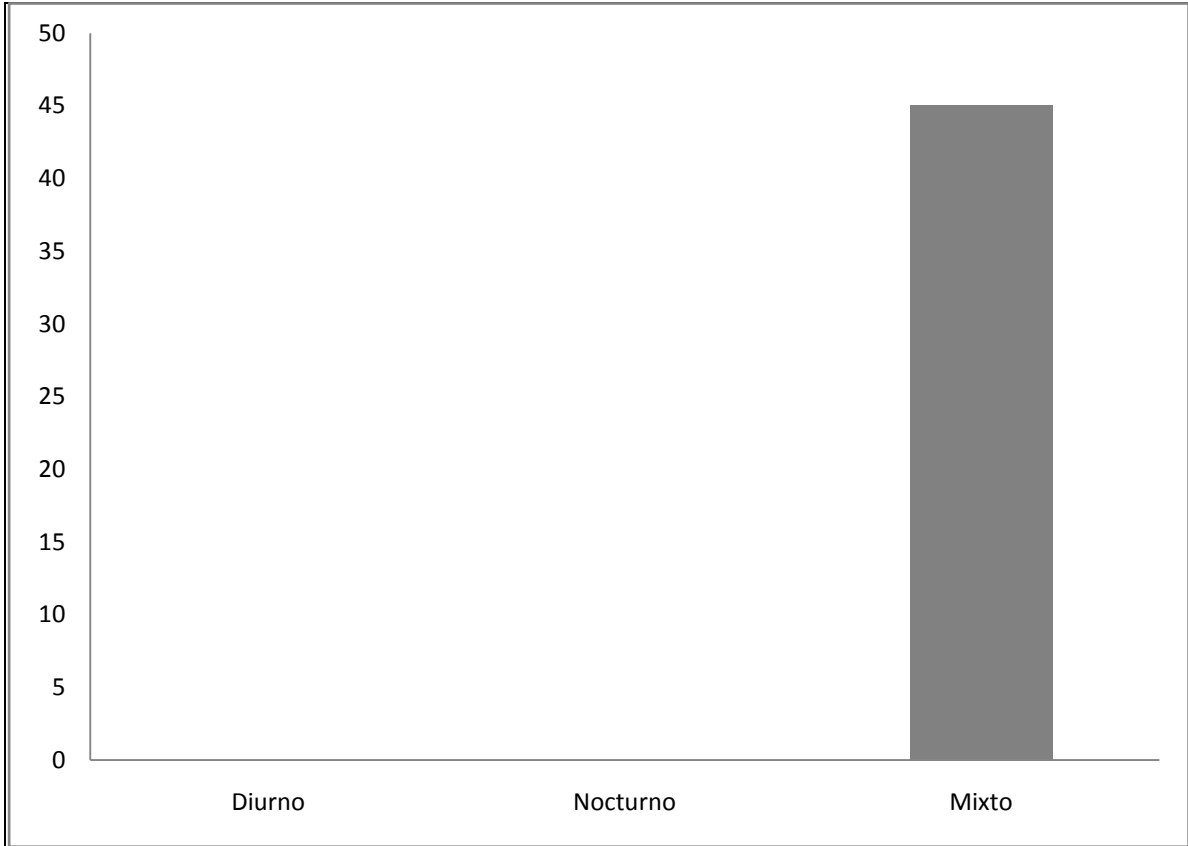


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

En su mayoría el personal encuestado expresa que no se le proporcionó una copia del contrato de trabajo que lo vincula como trabajador de dicha empresa porque lo tienen archivado, no lo solicitaron o no saben por qué no se los proporcionaron y dos de ellos si cuentan con el mismo.

Ilustración No. 16

Gráfica 13: Tipo de jornada de trabajo para colaboradores de TECSA.

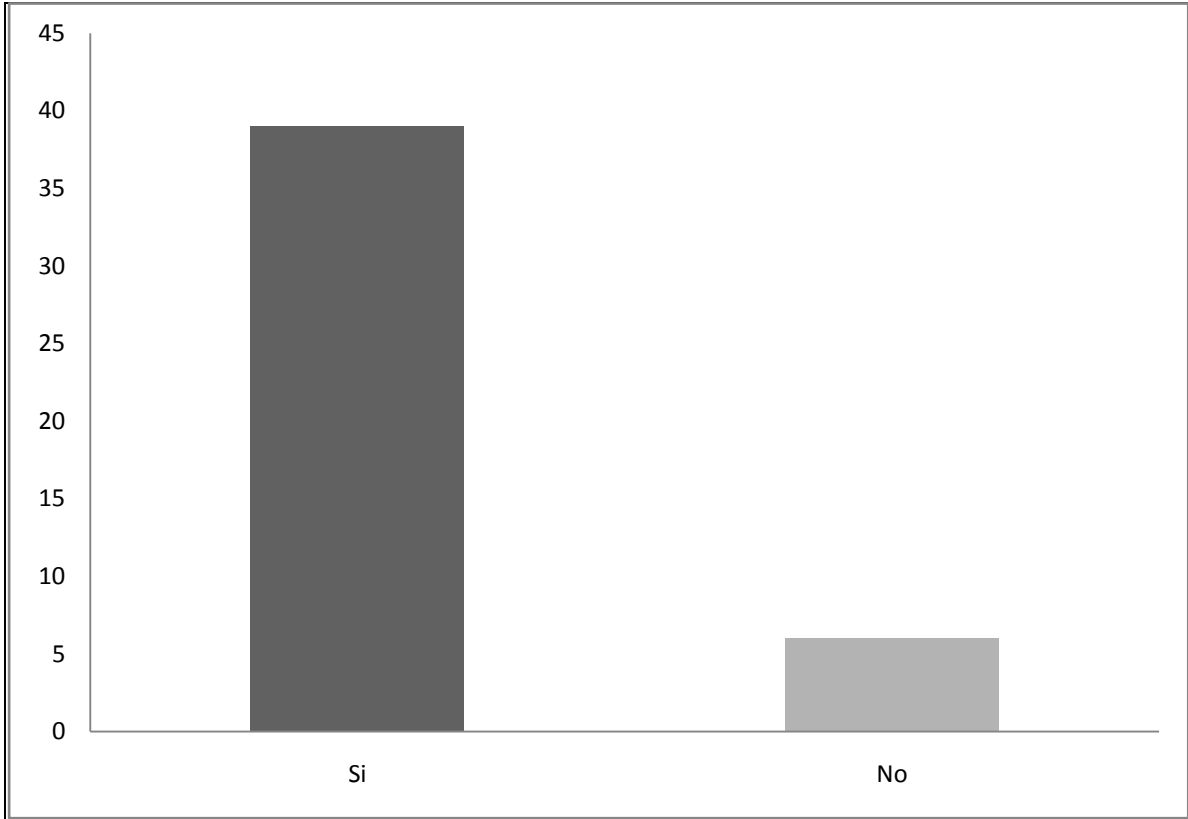


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

El total encuestado indica que la jornada de trabajo que tienen asignada es de horario mixto.

Ilustración No. 17

Gráfica 14: Afiliación al IGSS por parte de TECSA a colaboradores.



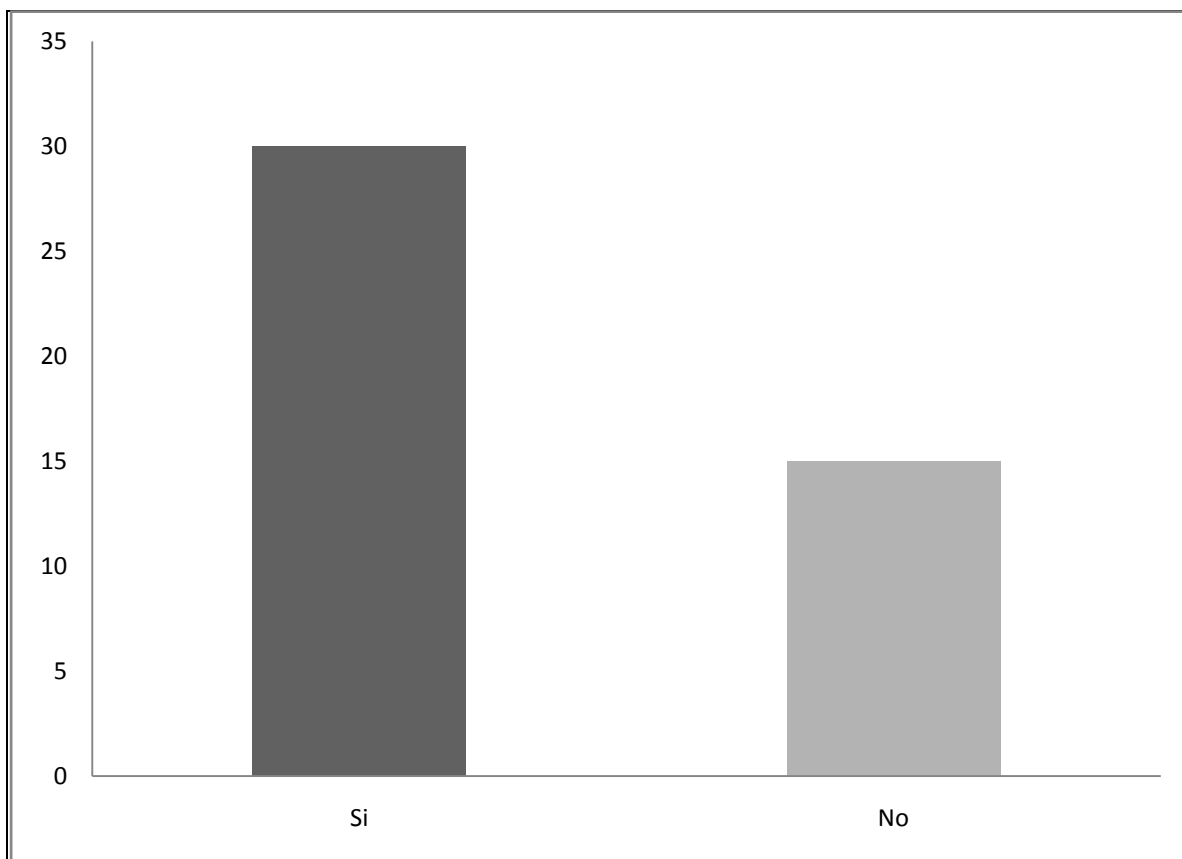
Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

La mayoría de los encuestados indicaron que les informaron de la afiliación al seguro social, mientras que seis expresaron que no les proporcionaron esta información.

Indicador: Rotación de personal (no es que la pregunta este repetida, es que en la tabla No. 30 de la pág. 55 es otro instrumento es la entrevista que se le efectuó al mando directivo y medio)

Ilustración No. 18

Gráfica 15: Existencia de rotación en TECSA.

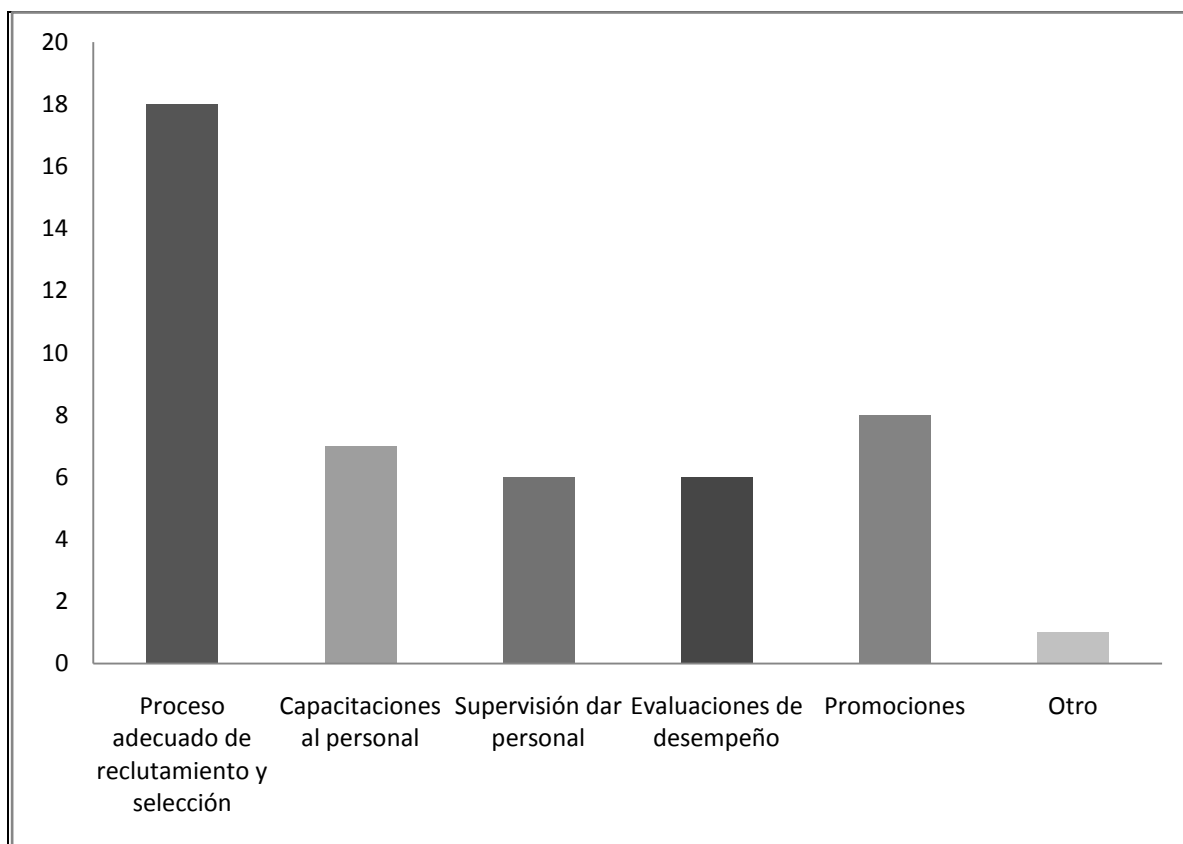


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

De los colaboradores encuestados 30 señaló que si considera que existe rotación de personal dentro de la organización, 15 considera que no existe tal rotación.

Ilustración No. 19

Gráfica 16: Posibles causas de rotación de personal en TECSA.

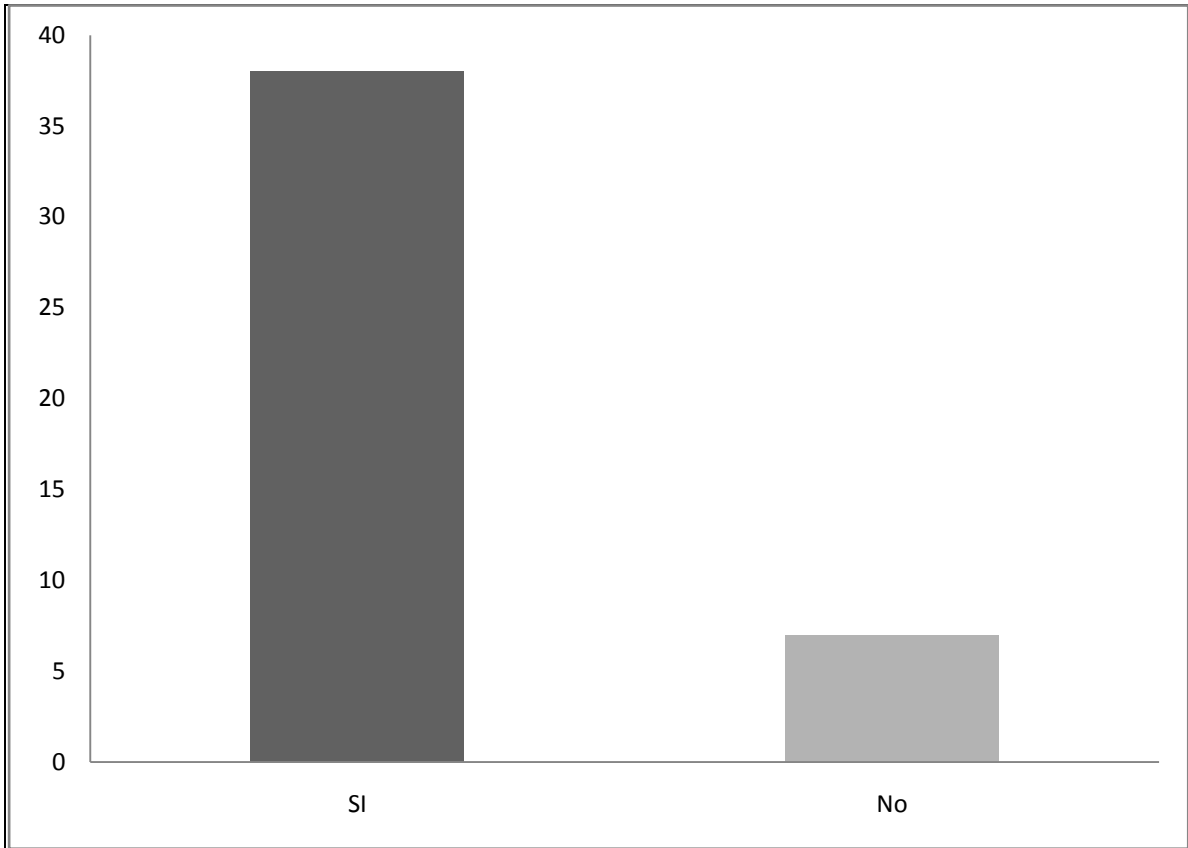


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

Del total de personal que indicó en la pregunta 16 que considera que si existe rotación de personal dentro de la organización 18 expresaron que se debe a la falta de un proceso adecuado de reclutamiento y selección, siete considera que es por la falta de capacitaciones, seis por la falta de supervisión al personal, seis por la falta de evaluaciones de desempeño, una a la falta de promociones de puestos y una a otros motivos como factores personales ajenos a la organización.

Ilustración No. 20

Gráfica 17: Satisfacción en puesto de trabajo de colaboradores en TECSA.

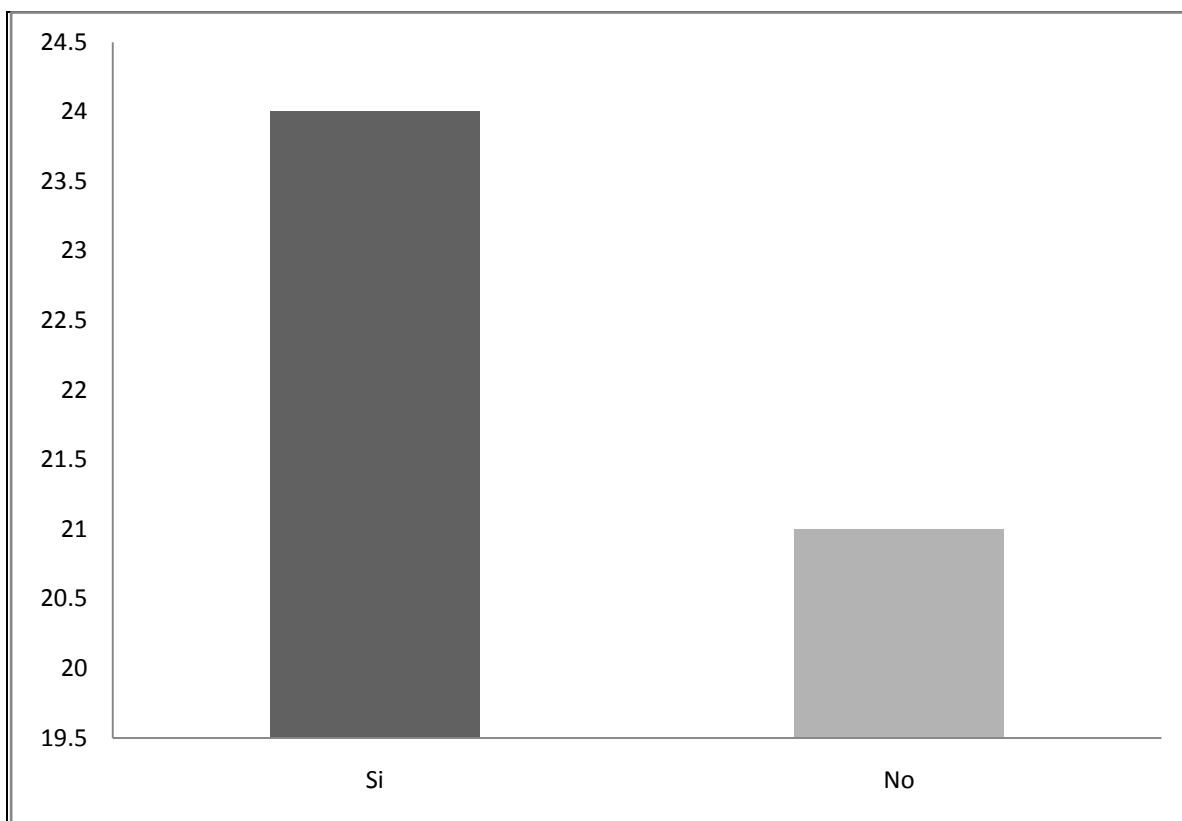


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

La mayoría de los encuestados expresó que si está satisfecho con su puesto actual dentro de la organización, siete indicaron no sentirse satisfechos.

Ilustración No. 21

Gráfica 18: Renuncia de colaboradores en caso de presentarse otra oportunidad de trabajo.

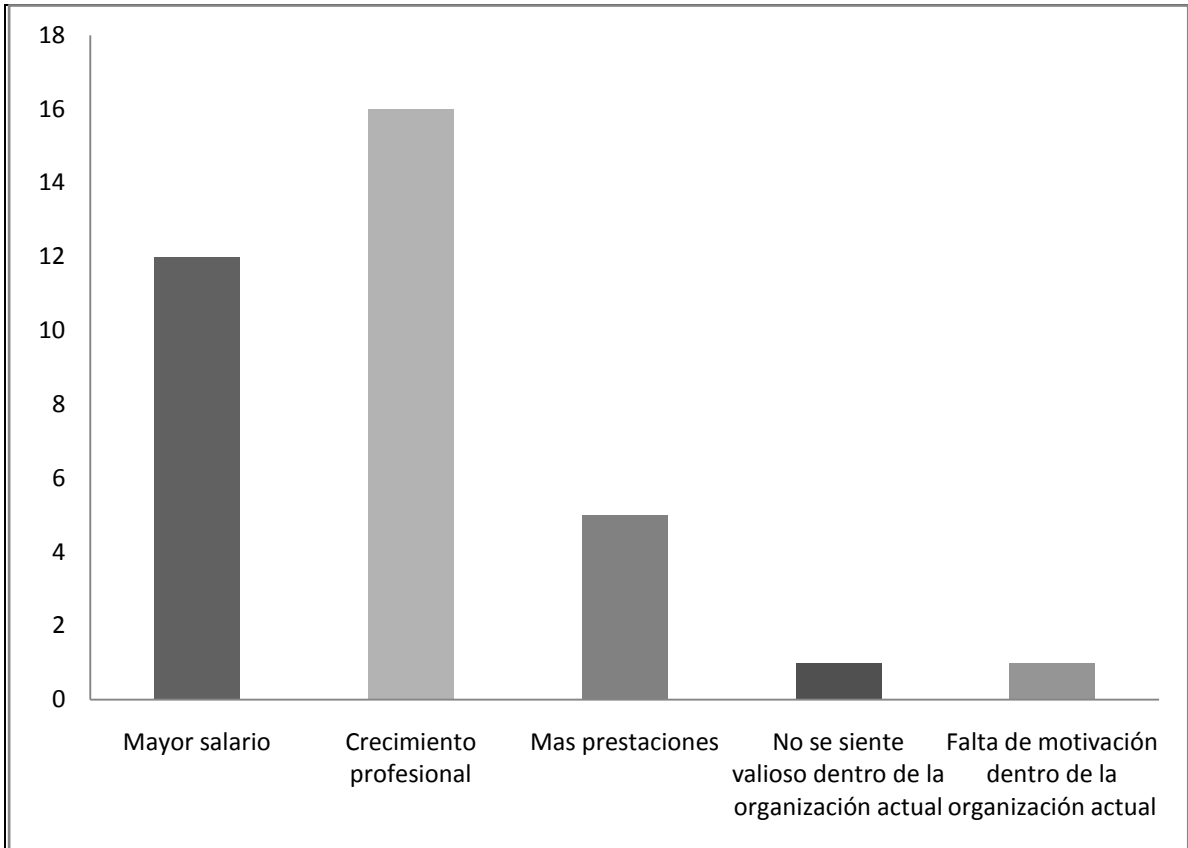


Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

De los 45 colaboradores encuestados 24 indicaron que si se presentará otra oportunidad en otra organización si dejaría su actual trabajo, 21 indicó que no dejarían su actual trabajo aunque se presentara alguna oportunidad en otra organización.

Ilustración No. 22

Gráfica 19: Motivos que llevarían a un colaborador de TECSA a dejar su actual puesto.



Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de campo, Junio 2013

De las personas encuestadas que señalaron que si dejarían su actual puesto, 16 indicaron que los posibles motivos serian por crecimiento profesional, 12 por un mayor salario, cinco por más prestaciones, una debido a que no se siente valioso dentro de la organización actual y una por falta de motivación dentro de la organización actual.

Capítulo 6

6.1 Análisis de resultados

De acuerdo a la interrogante planteada en la investigación y según los resultados en la entrevista efectuada a los directores y jefes de cada área, así como el cuestionario realizado a los colaboradores de los departamentos administrativos, ventas y técnico, se determinó que al tener una plaza vacante no realizan un proceso establecido de reclutamiento y selección, además de ser empírico, sin ninguna guía.

Para cubrir las vacantes no se cuenta con ninguna base de datos y los candidatos tampoco llenan solicitud de empleo. Para cualquier organización el atraer talento humano con las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo debería ser uno de los factores más importantes cuando una posición queda vacante.

Javier Llanos Rete (2005; p. 3) Expone que el proceso de reclutamiento “muchos autores consideran este medio como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo es una parte importante de dicho proceso. Es una técnica o medio utilizado por las empresas para obtener candidatos que estén acordes al perfil que la empresa desea. Según los datos recabados se realiza el proceso de reclutamiento pero se realiza de acuerdo a los criterios de los directores de forma empírica, en la mayoría de procesos el mando que interviene es el directivo y esporádicamente por alguna circunstancia el mando medio, los documentos que se le solicitan al candidato es currículum, antecedentes penales y policíacos, pero no a todos los candidatos, y alguna vez cartas de recomendación”.

Las fuente que utilizan para el proceso de reclutamiento es interna, a través del método por recomendación de amistades de otras empresas conocidos de directores o referidos de los colaboradores actuales de la organización, métodos externos escritos y visuales o virtuales no se

emplean debido a que lo consideran un gasto innecesario, por tal razón se limitan a contratar personal con competencias adecuadas para los puestos vacantes.

Marta Alicia Alles (2005; p. 29) Expone que “las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea domestica”.

Idalberto Chiavenato (2009; p. 54) Escribe que la técnica de selección de personal “debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo”.

Javier Llanos Rete (2005; p. 3) Manifiesta que “la selección y ubicación de personal tiene como meta su propio desarrollo y crecimiento en armonía con la organización, de esa cuenta la selección debe suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo, el factor humano da sentido y rumbo a la organización: es la sangre de la misma, pues le otorga vida.”

Esta etapa se cumple dentro de la empresa , los directores y jefes si tienen conocimiento del mismo, pero dentro del mismo se omiten varios pasos, los que se llevan a cabo son solamente; dos o tres entrevistas, pruebas practicas en determinadas ocasiones, verificación de referencias laborales y personales en algunos casos. Dejando de lado, el llenado de solicitud de empleo, las pruebas medicas, pruebas de personalidad, pruebas de aptitud, pasos que son de suma importancia para elegir al candidato que mejor se adecue al puesto de trabajo. No llevan un proceso establecido para todos los puestos ni todas las situaciones.

Javier Llanos Rete (2005; p. 3) Expone que “las entrevistas son un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.”. La entrevista que se realiza generalmente es la no

estructurada, no se tiene un orden en cuanto a la información que se le pregunta al candidato, dependiendo de cómo se vaya desarrollando la entrevista así el director de finanzas y administración o el director de soporte técnico y ventas, realiza las preguntas que le interesa para obtener información del candidato; se determinó que realizan dos o tres entrevistas.

Las pruebas se utilizan con el fin de inferir si un individuo es el apropiado para ocupar una jerarquía dentro de la empresa. Es decir, es necesario cotejar las calificaciones de las pruebas administradas con el perfil del puesto. Se examina el perfil de personalidad, habilidades y conocimientos, las capacidades, los intereses y el nivel de inteligencia, así como otros tópicos objeto de análisis, para dar respuesta a la principal interrogante: ¿Cuál es el candidato idóneo para ocupar el puesto vacante?

Según Ma. Jesús Montes Alonso, Pablo González Rodríguez (2010; p. 88) Refiriéndose a las pruebas psicológicas o de personalidad “se calcula, generalmente a través de test, el potencial del candidato en cuanto a aptitud, rasgos de la personalidad o capacidad”, mismas que no se realizan en la organización, este paso no es evaluado en ninguna medida. Eventualmente se llevan a cabo solamente pruebas de capacidad prácticas para el departamento técnico, cuando el director lo considera conveniente y necesario, para los demás puestos no se realizan, siendo un paso determinante para contratar personal calificado también para el área de ventas, debido a que el giro de la empresa es comercial, ventas es una de las partes medulares para que la organización sea sólida y éste en constante ascenso dentro del mundo competitivo de hoy y más cuando se refiere a tecnología.

No se realizan ningún tipo de pruebas médicas para determinar si el candidato está en una buena condición de salud y física, para desempeñar sus funciones por un periodo de tiempo sin que se le tenga que cubrir o sustituir esa posición luego de haber sido contratado.

En su obra Ana García González y Sefa Boria Reverter (2005; p. 284) Señalan “una vez que se han seleccionado las personas más adecuadas para ocupar los diversos puestos de trabajo deben formalizar por escrito u oralmente los contratos de trabajo, según lo señale la disposición legal. Los contratos escritos deben registrarse en la oficina de trabajo”.

Debido a que no se realiza el proceso de selección con todos los pasos que debería de contener para luego confrontar los resultados obtenidos de las evaluaciones previas, entrevista, y estudio socioeconómico, la decisión de la contratación se realiza la mayoría de veces al momento de finalizar la entrevista con el director de soporte y ventas o el director de finanzas y administración y cuando no se lleva a cabo en ese momento, el mando directivo se comunica con el candidato elegido vía telefónica para trasladarle la decisión de su contratación. Los contratos que se utilizan para formalizar la relación laboral con el personal es por tiempo indefinido en todos los casos.

La organización cumple con informar al Ministerio de Trabajo con copia del contrato que formaliza su personal, se le entrega al colaborador solo si lo solicita de lo contrario el gerente financiero lo archiva. La jornada laboral es diurna para todos los puestos, pero el departamento técnico debe atender emergencias cuando se presenten a cualquier hora. Cumple con afiliar a sus colaboradores al IGSS. Así la empresa cumple sus responsabilidades con los colaboradores, teniendo en cuenta que es importante protegerlos, así como tener en reglamento todos los procedimientos de acuerdo a la ley de nuestro país.

Los recursos que emplea la empresa cuando se realiza una contratación incurren en gastos como uniformes, inducción y capacitación, y en compra de herramientas para el desempeño de actividades del puesto de trabajo, también se emplean recursos humanos, físicos, económicos y de tiempo. Cuando una persona se retira de la empresa ya sea por renuncia o por despido, la indemnización que proporciona es universal. La organización otorga todo lo necesario para que un colaborador nuevo pueda desarrollar debidamente sus actividades, invierte en recursos con cada contratación.

El indicador rotación de personal que se analizó en la organización, determinó que existe un alto índice, con una estimación del 5% mensual, dato que lo proporciono el gerente financiero en la entrevista realizada para la recolección de datos, de acuerdo a los informes mensuales de bajas y emisión de cheques de pago, consideran que el actual proceso podría ser la causa del mismo, que el proveer de capacitaciones periódicas, una mayor supervisión en puestos de trabajo, evaluar el desempeño y el clima laboral probablemente ayudarían a disminuir ese alto índice de rotación, principalmente para el área técnica y ventas, pues la tecnología está en constante cambio, es muy dinámica.

Propuesta:

Derivado de lo anterior, se presenta a continuación la propuesta para mejorar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa TECSA.

Conclusiones

1. De acuerdo con el objetivo de conocer el proceso actual de reclutamiento, selección y contratación en TECSA se determinó que se lleva de forma empírica, se realiza en base a experiencia y no con un manual o guía.
2. La captación se lleva a cabo a través de referencias personales con los mismos empleados o con referidos de amigos de los directores.
3. Durante el reclutamiento no emplean ningún medio formal, no se manejan ni medios visuales, escritos, o electrónicos, debido a que lo consideran gastos innecesarios. Consideran que utilizar el medio informal provee a la empresa un ambiente de familiaridad y confianza.
4. La selección de personal que lleva a cabo la empresa omite algunos pasos importantes que son los que garantizan el desempeño eficaz de los colaboradores contratados, debido a que no se evalúan las competencias, y actitudes para determinar si es el candidato idóneo para el puesto.
5. Se formaliza la contratación a través de un documento (contrato) elaborado por ellos como empresa, contiene aspectos legales según las leyes vigentes del país.
6. De acuerdo con el objetivo de determinar si existe rotación actualmente se concluye que si es alto, el proceso de reclutamiento de selección de personal podría ser uno de los factores causante del mismo, debido a que no cuentan con requisitos estrictos, ni se corrobora la experiencia ni conocimientos para ninguna posición dentro de la organización.
7. El aprovechamiento de recursos al momento de contratar a una persona no se toma en cuenta, la organización proporciona a los colaboradores muchos beneficios, pero al momento de que se retira ya sea por decisión propia o de la empresa, esta incurre en

gastos que no tienen ningún retorno, los mismos se desembolsan sin obtener retribuciones.

8. Con base en la investigación realizada y de acuerdo con el objetivo de proponer una guía de contenga los pasos necesarios para la contratación de personal debido a que actualmente no existe, se plantea el plan para realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
9. Se considera que para el numero de total de empleados 20 son demasiados para el departamento de ventas, a través de un proceso que provea mejores herramientas para atraer al personal idóneo para el puesto de trabajo se pretende minimizar tal planilla y ahorrar a la empresa recursos que ahora están siendo desaprovechados.

Propuesta

Guía de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa TECSA

Contenido

Introducción	i
Justificación	88
1. Propósito	89
2. Objetivos	89
2.1 Objetivo general de la guía	89
2.2 Objetivos específicos	89
3. Alcance	89
4. Beneficios	90
5. Verificación de la eficiencia de la propuesta	90
6. Desarrollo de la propuesta	91
Etapa No.1	95
Paso 1. Requisición de personal.	95
Etapa No. 2	98
Paso 2. Captación	98
Etapa No. 3	100
Paso 3. Preselección	100
Paso 4. Documentación	100
Etapa No. 4	103
Paso 5. Entrevista	103
Etapa No. 5	107
Paso 6. Pruebas de idoneidad	107
6.1 Responsables de ejecución de pruebas	107
6.2 Como se calificaran las pruebas	107
6.2.1 Pruebas Armstrong	107
6.3 Otis Sencillo y Wonderlic	108
Primera opción para realización de pruebas.	108

6.4 Procedimiento para pruebas Armstrong	108
Segunda opción para realización de pruebas	111
6.5 Test de Inteligencia Otis sencillo	111
6.6 Resumen de los resultados de cada prueba	116
Etapas No. 6	116
Paso 7. . Verificación de referencias personales y laborales.	116
Etapas No. 7	120
Paso 8. Archivo de expediente de candidatos	120
Paso No. 9 Entrevista con superior o entrevista final.	120
Paso 10. Descripción realista del puesto.	120
Etapas No. 8	121
Paso 11. Decisión de contratar.	121
7. Outsourcing de proceso de reclutamiento y selección de personal	124
8. Cronograma de implementación	126
9. Presupuesto para la implementación de la propuesta	127
10. Capacitación pruebas psicométricas	128

Introducción

La presente guía del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se establece para la utilización correcta en la contratación de personal administrativo, técnico y de ventas de la empresa TECSA.

Así mismo que sea de apoyo como referencia para los directores, gerente financiero y jefes de cada departamento, cuando se presente alguna situación en el proceso que sea desconocida para el personal y que desee implementarse o cambiar. El desarrollo óptimo de cada organización requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen.

Es importante determinar también en cada organización cual es la razón de ser de la misma, es decir que tenga clara la misión a partir de ahí, tener claro lo que necesita para lograrlo, entre ellas el recurso humano que es indispensable debido a que es el motor en cada tarea que se desempeña.

Establecer un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación que garantice la captación del talento humano adecuado para cada posición en la organización, de acuerdo con los perfiles previamente establecidos ayudará a obtener mejores resultados para la competitividad de TECSA.

Existen diversos medios para reclutar personal en las empresas, cada uno de ellos con sus respectivas ventajas y desventajas, que tendrá un impacto sobre el presupuesto que la empresa pueda llegar a asignar a este rubro, por lo cual es necesario determinar el proceso y el costo que están dispuestos a pagar para llevarlo a cabo, tomando en cuenta que en la actualidad no se utiliza ningún medio formal para esta etapa, debido a que la organización lo visualiza como un gasto innecesario, pero se debe tomar en cuenta los beneficios que podría traer el hecho de contratar al personal idóneo para un largo periodo en lugar de contratar a una persona que solo por ser

recomendada se contrata por un corto periodo y se le debe de pagar indemnización más los gastos en otros recursos. Los medios que podría utilizar la organización son:

-Anuncios en periódicos de circulación nacional

-Anuncios públicos fuera de la empresa

-Anuncios en Escuelas o Universidades

Justificación

Es importante que la organización cuente con las herramientas de trabajo necesarias, para proporcionar y satisfacer de talento humano idóneo a todas las áreas de la empresa, para que los nuevos colaboradores cumplan con los objetivos y metas asignadas a cada una de las gerencias de la organización.

Entre las herramientas indispensables con las que debe contar está la guía de reclutamiento y selección de personal, que le sirva de guía para seguir los pasos idóneos para la captación y selección de nuevos colaboradores, para el buen desempeño en cada una de las vacantes que se crean en la empresa.

El talento humano que se contrate, estará bajo la dirección de cada uno de los líderes de área, por lo que también se hace necesario, que conozcan el procedimiento de reclutamiento y selección y respeten cada uno de los pasos que este proceso lleva, para realizar la mejor selección de personal y así cada uno de los clientes internos, se lleguen a sentir satisfechos por el servicio que brinda esta unidad.

1. Propósito

La intención de esta propuesta es que se aplique de una manera correcta, para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa TECSA con la finalidad de contratar a los mejores colaboradores que ofrece el mercado laboral.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general de la guía

Brindar a TECSA una guía de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que garantice contar con el capital humano idóneo que deseen contratar para las posiciones vacantes.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal de TECSA.
2. Proporcionar guías metodológicas y prácticas que estandaricen los procesos actuales empíricos por procesos apoyados en la teoría, para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.
3. Determinar los pasos a seguir en el proceso de contratación de personal bajo las exigencias legales vigentes.

3. Alcance

El marco referente se delimitara a TECSA para la cual se desarrolla la presente guía, sirviendo de soporte a los directores que son las personas que realizan dicho proceso actualmente, así como al

gerente financiero quien será la persona encargada de realizar las evaluaciones y verificar que se esté llevando a cabo cada uno de los pasos en esta guía descritos. La implementación de la guía de selección de personal, queda a criterio de los directores, deberán realizar una evaluación y análisis de la misma para decidir implementarla, realizar cambios o mejoras al proceso actual.

4. Beneficios

- ✓ Contar con personal idóneo para los departamentos de administración, técnico y ventas.
- ✓ Fácil aplicación del proceso de selección de personal.
- ✓ Descentralizar el proceso de selección.

5. Verificación de la eficiencia de la propuesta

De implementarse esta guía, los beneficios podrán verificarse de acuerdo a los informes de bajas que recibe el gerente financiero mensualmente, de todos los departamentos, debido a que es el encargado de la emisión de cheques de liquidación y de terminar la relación laboral, dando de baja en la planilla de IGSS y de otras prestaciones que ofrece la empresa.

Actualmente la organización posee un nivel de rotación de personal del 5%, con la propuesta se pretende minimizar este nivel al 1% mensualmente.

Así mismo también se podrá determinar a través del nivel de ventas semestral y anual de la organización, siendo este el mayor objetivo. De esta manera se utilizaran las herramientas de medición con las que ya cuenta la organización, para determinar si la propuesta está incurriendo en beneficios, además de realizar la entrevista a directivos y jefes de departamentos, así como un cuestionario al personal operativo, para determinar tanto el nivel de rotación como la eficiencia de la implementación de la propuesta para el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Por lo anterior, es más confiable que una persona que conozca la empresa y su cultura organizacional realice procesos de reclutamiento y seleccione al personal, a que una persona o una agencia ajena a la organización, pues en algunos casos puede haber fuga de información.

El tener formalizado el proceso de reclutamiento y selección permitirá optimizar la gestión de los recursos humanos, mediante procesos técnicos eficientes, eficaces, oportunos y transparentes.

6. Desarrollo de la propuesta

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y decidir cómo serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, candidatos que tengan las aptitudes y capacidades para desempeñarlos satisfactoriamente. Una de las tareas gerenciales más importantes en cuanto a la selección de personal, es encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla.

La selección de personal es importante por tres razones:

- Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, de la ejecución de los empleados en sus tareas y puestos de trabajo.
- Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
- Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

El éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes de las que se deben encargar los empleadores. La esencia de la tarea es examinar las cualidades de las personas

sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización.

Los métodos fallidos de selección, que no son reconocidos, se multiplican y pueden producir un incalculable desperdicio de tiempo, esfuerzos, dinero y otros recursos al tratar inútilmente de remediar los síntomas en vez de las causas. La organización, entonces, puede fracasar en lograr sus objetivos; los empleados pueden sufrir gran variedad de formas de mala administración, la comunicación puede ser inadecuada, podría haber conflictos y moral baja, ausentismo, los cambios y la enfermedad pueden aumentar y conducir a pérdidas de empleados ya capacitados y, en consecuencia, a repetición en el adiestramiento y reclutamiento de nuevos empleados.

✓ Fuentes internas de reclutamiento

La gerencia es capaz de identificar a los empleados que reúnen los atributos necesarios para ocupar los puestos a medida que estén disponibles, un inventario de gerentes ayuda mucho en este caso, de habilidades y de anuncios de vacantes y procedimientos de concurso, estos anuncios, solo son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes, los concursos por puestos constituye una técnica que permite a los empleados crecer y creer que tienen las habilidades para ocupar el puesto, y así concursar por un puesto anunciado.

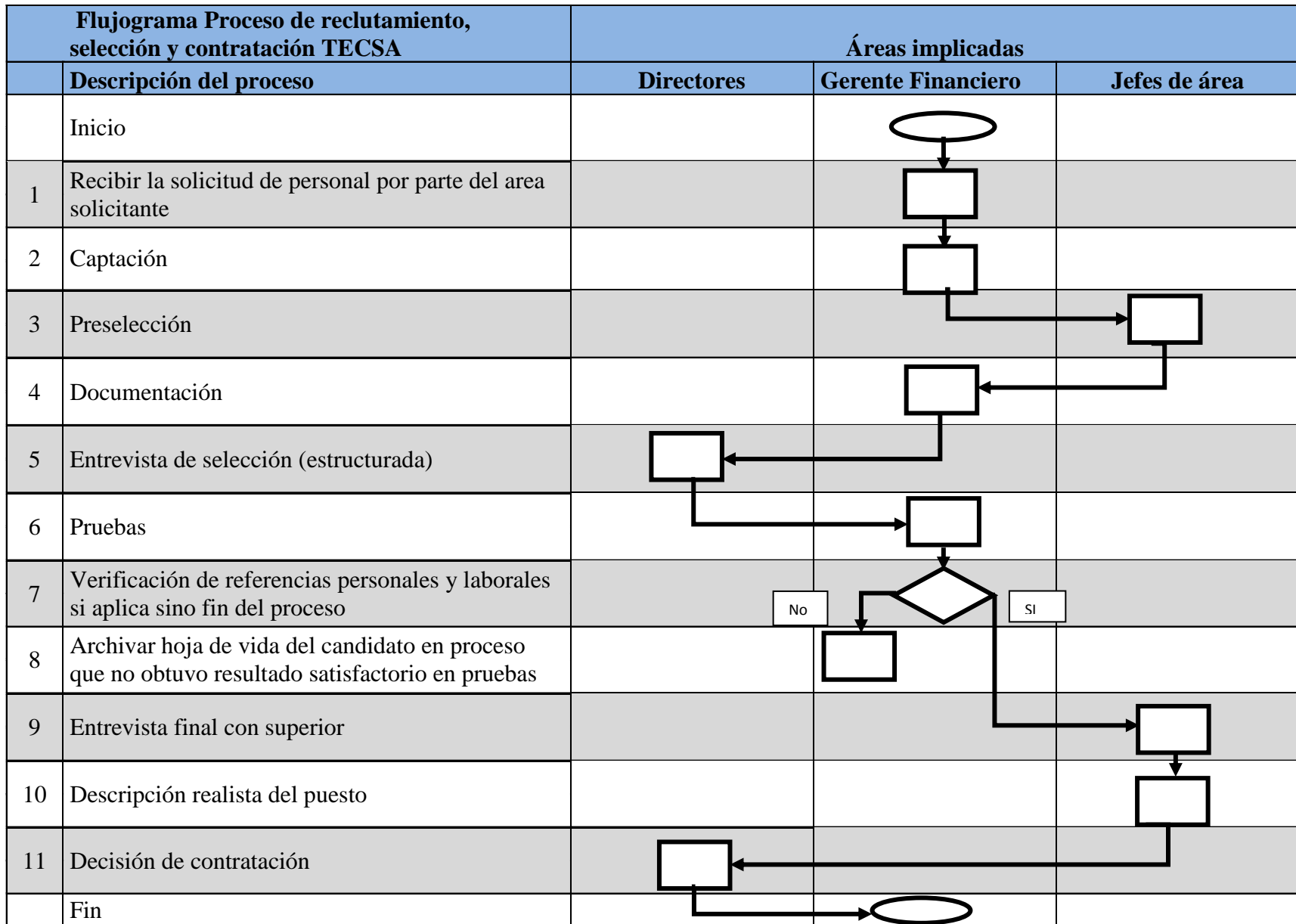
✓ Fuentes externas de reclutamiento

Esto significa para una empresa mirar más allá de sí misma, especialmente cuando está encontrando su fuerza de trabajo, estas necesidades exigen reclutamiento externo: llenar vacantes en el nivel de ingreso, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas y encontrar a los colaboradores adecuados para cada puesto de trabajo según sus aspiraciones, competencias y personalidades.

- Colegios y Universidades
- Los desempleados
- Competidores y otras empresas
- Trabajadores empleados por cuenta propia.

Actualmente las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y en el personal. Frente a estas tendencias el papel de la administración de recursos humanos está evolucionando. La función de personal se transformó de un modo específico que incluye cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en el conocimiento. El cambio más sorprendente será su progresiva fusión en el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa. El plan estratégico de la compañía delinea el curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que quiere ser de acuerdo con sus oportunidades y riesgos externos, y las fuerzas y debilidades internas.

Ilustracion No. 1



A continuación se detalla cada una de las etapas con los pasos que la conforman:

Etapas No.1

Paso 1. Requisición de personal.

El gerente o jefe de cada área completará el siguiente formato para requerir un candidato para ocupar la posición vacante. Se considera oportuno recibirla 20 días antes de que el nuevo colaborador ocupe la posición, con ello se podrá tomar en cuenta los tiempos establecidos para el proceso completo para no tener ningún atraso en el mismo. (Según observación colocada en la pág. 99, Con cuanto tiempo de anticipación se debe solicitar la contratación)

La requisición debe contener los siguientes datos:

- Departamento o unidad que lo solicita
- Lugar de prestación de servicios
- Jornada de trabajo
- Nombre del puesto
- Sueldo de la plaza
- No. de posiciones a cubrir
- Sexo
- Edad
- Competencias
- Justificación de requerimiento
- Otras especificaciones.

Ilustración No.2

Formato requisición de personal.

Requisición de personal	
Datos generales:	
Departamento o unidad	_____
Lugar de prestación de servicios	_____
Jornada de trabajo	_____
Datos de puesto:	
Nombre según manual	_____
Sueldo de la plaza	_____ No. de posiciones a cubrir _____
Requisitos especiales:	
Sexo masculino	_____ femenino _____
Edad mínima	_____ máxima _____
Competencias:	_____

Justificación del requerimiento:	_____

Otras especificaciones:	_____

Fecha:	_____ Firma (jefe de unidad solicitante) _____

Datos del nuevo puesto	

Nombre funcional _____

Detalle de funciones _____

Requisitos mínimos

Propuesta por unidad solicitante

Preparación académica _____

Experiencia _____

Habilidades y destrezas _____

Equipo que debería usar _____

Reservado para la unidad de recursos humanos

Fecha _____ Firma Gerente de área _____

Etapa No. 2

Paso 2. Captación

Elegir la forma de captación o reclutamiento que se va a utilizar, en función, principalmente del tipo de puesto a cubrir de los posibles candidatos.

Las fuentes de candidatos pueden ser:

- Fuentes propias de la empresa (referidos)
- Oficinas de empleo
- Anuncios en prensa e internet
- Centros educativos
- Empresas de selección y búsqueda directa
- Empresas de trabajo temporal
- Agencias privadas de colocación

A continuación se presenta un ejemplo para elaborar un anuncio para su publicación en medios escritos o electrónicos.

Ilustración No. 3

Formato anuncio en periódicos

<p>Logotipo de la institución (Opcional)</p> <p>Contratará</p> <p>Asistente de recursos humanos (Nombre del puesto)</p> <p>Realizar funciones y dar seguimiento a los procesos de Reclutamiento y Selección (Objetivo del puesto)</p>	
<p>Requisitos</p> <ol style="list-style-type: none">1.) Estudios universitarios de Psicología o Administración de empresas2.) Manejo de pruebas psicométricas3.) Manejo de ambiente office4.) Experiencia 1 año en puesto similar5.) Proactiva, acostumbrado (a) a trabajar bajo presión	<p>Beneficios</p> <ol style="list-style-type: none">1.) Contrato por planilla2.) Seguro de gastos médicos3.) Desarrollo profesional4.) Rango salarial Q5,000 -Q6,000
<p>Interesados enviar curriculum vitae con fotografía reciente y pretensión salarial antes del 31 de julio a la dirección 17 calle 12-80 Col. Mariscal zona 11 o bien enviarla al correo electrónico mreclutamiento@gmail.com indicando en asunto el nombre del puesto al que aplica.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Etapa No. 3

Paso 3. Preselección

Todos los candidatos merecen ser considerados y para ello se procede, en primer lugar, quienes son aquellos que cumplen los requisitos y que, por tanto, van a continuar en el proceso de selección, y aquellos otros que deben ser eliminados del proceso.

La preselección se ve facilitada normalmente por los currículos enviados por los candidatos, bien sea en respuesta de anuncios en medios escritos, visuales, internet o espontáneamente.

En este punto se deben considerar algunos factores clave como:

- a. Analizar la información currículum y verificarla con la obtenida en la solicitud de empleo.
- b. Examinar el aspecto general del currículum y de la solicitud (claridad y limpieza).
- c. Considerar cualquier incongruencia como datos académicos y laborales, salarios devengados, fechas, notas, entre otros.

Paso 4. Documentación

Son todos los requisitos que deben ser presentados por los candidatos que aplican al puesto:

- a) Solicitud de empleo completamente llena de forma manuscrita
- b) Currículum vitae con fotografía reciente (**CV**)
- c) Fotocopia de Cédula de Vecindad o DPI
- d) Antecedentes penales y policíacos (mínimo con 6 meses de vigencia)
- e) Tarjeta de salud y pulmones (con 1 año de vigencia)
- f) Certificado de Título o Cierre de Pensum
- g) Dos fotografías tamaño cédula
- h) Fotocopia de tarjeta de Afiliación al IGSS y Nit en caso de tener.

Ilustración No. 4

Formato Solicitud de empleo.

Solicitud de Empleo					FOTOGRAFIA RECIENTE	
			Fecha			
Puesto que solicita			Sueldo Mensual Deseado			
No			Sueldo Mensual Aprobado			
			Fecha de Contratación			
PERSONALES						
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)		Edad
						Años
Domicilio		Colonia	Código Postal	Teléfono		Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Delegación o Municipio		Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento		Nacionalidad
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo			Estatura		Peso	
Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros			Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)			
IDENTIFICACION						
Clave Unica del Registro de Población			AFORE			
Reg. Fed. De Contribuyentes		Número de Seguro Social		Cartilla Servicio Militar N°	Pasaporte N°	
Tiene licencia de manejar <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si		Clase y Numero de Licencia		Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el país		
HABITOS PERSONALES						
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo			¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)			
¿Practica usted algún deporte?		¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?		
¿Cuál es su meta en la vida?						
FAMILIARES						
MBRE	VIVE	FINA	DOMICILIO	OCUPACION		
Padre						
Madre						
Esposa (o)						
Nombres y edades de los hijos						
EDUCACION						
MBRE	DIRECCION	FECHA		AÑOSLO RECIVIDO		
		DE	A			
Primaria						
Secundaria o Pre vocacional						
Preparatoria o Vocacional						
Profesional						
Comercio u Otras						
Estudios que está efectuando en la actualidad:						
Escuela		Horario		Curso o Carrera		Grado

Fuente: Elaboración propia

CONOCIMIENTOS GENERALES		
Que otros Idiomas habla	(Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Otros trabajos o funciones que domina		Software que maneja
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar		

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Puesto desempeñado	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar información de usted	Comentarios de sus jefes			
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No				

REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES
¿Cómo supo de este empleo? <input type="radio"/> Anuncio <input type="radio"/> Otro medio (¿Cuál?)
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí, ¿Quién?
¿Ha estado afianzado? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí, Nombre de la compañía
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí, ¿A cuál?
¿Tiene seguro de Vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí, Nombre de la compañía
¿Puede viajar? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No, ¿Por qué?
¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No, ¿Por qué?
Fecha en que podrá presentarse a trabajar

DATOS ECONOMICOS	
¿Tiene usted otros ingresos? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí, ¿Cuáles?	Importe mensual \$
¿Su conyugue trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí, ¿Dónde?	Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí	Valor aproximado \$
¿Paga renta? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí	Renta mensual \$
¿Tiene automóvil propio? Marca	Modelo
¿Tiene deudas? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí, ¿Con quién?	Importe \$
¿Cuánto abona mensualmente? \$	
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	

Comentarios de Entrevistador y firma

Hago constar que mis respuestas son verdaderas
Firma del solicitante

Fuente: Elaboración propia

Etapa No. 4

Paso 5. Entrevista

La fase de entrevistas debe iniciar en el departamento de recursos humanos o en su defecto con la persona encargada de realizar el proceso dentro de la organización, debe llevar a cabo el primer filtro de los candidatos reclutados.

Posteriormente los candidatos validos deben ser entrevistados en el departamento en el que van a trabajar, por su jefe o jefes inmediatos y en ocasiones por otras personas con quienes van a tener una estrecha relación en la empresa.

Es importante abrir el proceso de selección con una entrevista, en lugar de pasar directamente a pruebas por dos razones:

- a) En una entrevista se puede descartar rápida y fácilmente que candidatos reúnen los requisitos fundamentales y cuáles no.
- b) Es una forma de atender con mas cortesía al candidato en lugar de enviarlo directamente a pruebas

Los candidatos preseleccionados deben ser citados de acuerdo a una programación realizada por el entrevistador. La entrevista debe durar como mínimo 30 minutos, debe realizarse en un lugar adecuado con privacidad y distractores mínimos.

Es necesario abarcar las siguientes áreas en la entrevista inicial:

✓ Familia

¿Cómo es el contexto y dinámica familiar?

✓ Experiencia laboral:

¿Cuál era el título o nombre del puesto y funciones?

Fracasos y éxitos en el desempeño de su trabajo.

En esta área es prudente utilizar la metodología **STAR** (Situación, Tarea, Acciones, Resultados), que consiste en pedirle al candidato que narre una situación laboral problemática en la que haya tenido que intervenir, qué acciones tomó, qué correcciones hizo y cuál fue el resultado final que tuvo.

Con esta metodología se evidenciará cuánto una persona tarda en reaccionar (dar una respuesta), cuál era su porcentaje de participación en su antiguo trabajo y si tiene o no competencias.

- ✓ Escolaridad ¿Qué lo motivó a estudiar “X” carrera, qué asignatura le gusta más o le gusta menos, cuál se le dificulta?
- ✓ Intereses ¿Qué hace en el tiempo libre, a qué lo dedica, cuáles son sus valores?
- ✓ Metas ¿Tiene objetivos, sabe lo que quiere de su vida? ¿Expectativas salariales?
- ✓ Salud: ¿Padece alguna enfermedad, ha sufrido accidentes o intervenciones quirúrgicas?
- ✓ Foda ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

Ilustración No. 5

Formato de entrevista inicial

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto al que opta: _____

Entrevistador: _____

I. Relaciones interpersonales

1. Si pudiera escoger ¿Qué cualidades le gustaría que tuvieran las personas con las que debe relacionarse en su puesto de trabajo? _____

2. ¿Con qué tipos de personas ha sentido usted que se le dificulta más trabajar?

3. ¿Cómo es el jefe con el que más le ha gustado trabajar? ¿Y con el que menos?

4. ¿Cuál diría que es su principal cualidad, según la opinión de su jefe (actual o anterior)?

5. ¿En qué diría su jefe (actual o anterior) que a usted le hace falta mejorar?

II. Desempeño en el trabajo

6. ¿Qué cree que diferencia a un buen trabajador de un mal trabajador?

7. ¿Qué era lo que menos le gustaba de su trabajo anterior?

8. ¿Cuál ha sido la situación más difícil que le ha tocado vivir en su trabajo? ¿Cómo lo resolvió?

9. ¿Qué cualidades cree usted que tiene para realizar bien este trabajo?

10. ¿En qué condiciones físicas o ambientales ha trabajado?

III. Motivaciones y valores

11. ¿Hubo alguna, condición a la cual le haya sido un poco más difícil acostumbrarse?

12. ¿Cómo se imagina usted que es este trabajo?

13. ¿Cuál considera que es la falta más grave que puede cometer un empleado en el trabajo?

14. ¿Cómo lo describen los demás?

Observaciones

Fuente: Elaboración propia

Etapa No. 5

Paso 6. Pruebas de idoneidad

Se ponen a disposición de la empresa TECSA dos opciones la primera que requiere inversión financiera, debido a que la empresa Armstrong cuenta con diferentes tipos de pruebas según las necesidades de la organización, la misma puede decidir a través de una asesoría y capacitación que otorga Armstrong al adquirir las herramientas y licencia para poder aplicarlas a los candidatos. La segunda opción en esta guía se proporciona dos herramientas que no necesitan de inversión financiera, Otis y Wonderlic, en esta guía se explica detalladamente cómo aplicarlas, como calificar las pruebas y solo necesitan ser reproducidas para su empleo ya.

Con la finalidad de proporcionar herramientas a la organización se proponen las pruebas anteriormente mencionadas, considerando de vital importancia la contratación del personal que obtenga resultados satisfactorios, debido a que en ellas se evaluarán aspectos indispensables para el desempeño de actividades dentro de la organización.

6.1 Responsables de ejecución de pruebas

Se propone que la persona encargada de realizar las pruebas sea el gerente financiero, quien se encarga de los procesos administrativos actualmente y también apoya en contrataciones de personal.

6.2 Como se calificaran las pruebas

6.2.1 Pruebas Armstrong

En el caso de que la organización decida implementar las pruebas Armstrong se deberá solicitar asesoramiento y pactar los permisos correspondientes para utilizar dichas pruebas, debido a que es una marca registrada con derechos reservados. En el presente documento se proponen dos de

las 17 pruebas con las que cuenta HR Center de firma Armstrong, debido a que se consideran son las necesarias para implementar inicialmente, pero se detallan en el documento de HR Center como información adicional para la empresa TECSA y como herramienta para futuras necesidades o cambios que deseen realizar. (Ver anexo No. 4)

6.3 Otis Sencillo y Wonderlic

Estas pruebas no necesitan de asesoramiento y compra de derechos para poder realizarlas e implementarlas en la organización, debido a que en este documento se proporcionan los test, así como la clave de las respuestas de cada una de ellas, y como calificarlas y determinar los resultados de cada candidato. De igual forma queda a discreción de los directivos su implementación en su proceso de selección y contratación.

Primera opción para realización de pruebas.

6.4 Procedimiento para pruebas Armstrong

Las pruebas a realizar a los candidatos para los puestos de administración, técnico y ventas se efectuarán en el orden siguiente y en el tiempo adecuado, el cual es detallado en la siguiente tabla.

Ilustración No. 11

Formato de detalle de tiempo por cada prueba.

Nivel	Prueba	Tiempo
Administración, técnico y ventas	Escala de Terman	45 minutos
	Actitud de ventas	35 minutos

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior brinda información adicional que detalla qué pruebas se harán, en qué orden y en qué tiempo.

✓ Escala de Terman

La versión que se presenta corresponde a una adaptación realizada por Lewis Terman y Merrill, en la Universidad de Stanford. Fue diseñada para determinar el coeficiente intelectual.

Por un lado, proporciona una puntuación que indica el nivel general intelectual del individuo en forma de CI. Además, da una visión desglosada de algunas de las funciones más importantes de la inteligencia, como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, concentración, análisis, juicio, organización, atención y planeación. La medición de la inteligencia o la capacidad para percibir y razonar adecuadamente es de gran utilidad en la selección de personal, porque ayuda a tener una visión general y una predicción del comportamiento del candidato dentro del contexto laboral.

Sin embargo, la información que proporciona esta evaluación debe considerarse como parte de una batería de evaluaciones, pues una evaluación aislada no da toda la información que se requiere para realizar una adecuada selección de personal. El único requisito para la aplicación de esta prueba es que la persona posea la escolaridad suficiente para comprender problemas expuestos de forma escrita.

Esta prueba es la primera en realizarse, es la que mayor exigencia tiene; especialmente porque son 10 grupos de preguntas o ejercicios diferentes, que se realizan en determinado tiempo, en necesario contar con un cronómetro. El tiempo promedio de aplicación es de 30 minutos. (Ver anexo No. 6)

✓ Actitud de ventas

Esta prueba es específicamente para aplicarse al departamento de ventas de TECSA, es indispensable conocer si un candidato posee la actitud que se necesita para esta posición, ya que es a través de esta que la organización coloca sus servicios y productos. Tomando en cuenta que

es uno de los departamentos donde existe mayor rotación actualmente, valdría la pena que la organización invierta en adquirir sobre todo esta prueba por parte de Armstrong.

La venta es un proceso que sigue varias secuencias, desde dar a conocer el producto o servicio, crear una necesidad o deseo de compra por parte del consumidor, exposición de las ventajas y beneficios y convencimiento del cliente, hasta llegar, al final, al cierre de la operación de venta con éxito. Pero no basta con la realización de determinadas actividades concretas sino mejorar en el complejo proceso de la venta, es decir, en todas y cada una de las actividades que en el mismo se desarrollan, sometidas a continuos cambios o presiones.

La psicología de la venta es “el estudio científico de las relaciones que se establecen con motivo del cambio entre dos o más personas”. Esta definición subraya que el éxito de la operación de ventas está ligado, en parte, a la naturaleza de las relaciones interpersonales entre vendedor y comprador. Los vendedores tienen que tener una fluida relación con todos sus clientes, y solo podemos tener éxito si se coloca al personal adecuado en el momento y lugar adecuado.

El conocimiento del comportamiento interno de los clientes en el proceso de decisión de compra, permite al vendedor incrementar sus posibilidades de éxito, aplicando técnicas más ajustadas y diferenciales en función de las características personales y psicológicas de los mismos. Por otra parte, el vendedor debe tener capacidades de persuasión frente al cliente.

Con esta perspectiva se elaboró el test de aptitud para vendedores, que como su nombre lo dice permite evaluar la disposición y aptitud general para la venta y las dimensiones de personalidad que, permitirá evaluar las áreas de oportunidad y de reforzamiento del vendedor. Mide las características de personalidad más básicas e importantes requeridas para un exitoso desempeño en cualquier área relacionada con el ejercicio de las ventas, aporta información sobre 11 características de personalidad claves para cualquier vendedor y da un índice global de la aptitud general del sujeto para desempeñarse en esta área.

Se mide a través de una auto-percepción y consta de 87 reactivos de opción múltiple, donde el evaluado debe elegir la opción que más se apegue a sus condiciones. (Ver anexo No. 7)

Segunda opción para realización de pruebas

6.5 Test de Inteligencia Otis sencillo

Es un instrumento que determina la habilidad global e inteligencia general y abstracta. Comprende las áreas verbales, razonamiento matemático, razonamiento abstracto y comprensión de conceptos.

Las pruebas Otis, fueron concebidas para evaluar adultos en el campo comercial e industrial. Son útiles como instrumentos de selección para emplear o contratar postulantes y como indicador de posibles ascensos y transferencias. La calificación obtenida en estos exámenes indica con precisión la posibilidad de desempeñarse con éxito en situaciones que requieren aprendizaje.

Por ello se usan frecuentemente como instrumentos de selección y asesoramiento, tanto en capacitación industrial como educación de nivel universitario.

Los exámenes carecen de valor si no se evalúan con cuidado, si no se siguen las instrucciones o no se establecen normas para cada caso en particular

❖ Instrucciones generales de las pruebas Otis

“Por favor no abran el cuadernillo, no lean ni contesten hasta que se les indique.”

Se les indicará que llenen los datos que se les soliciten en la hoja de respuestas (Ver anexo No. 9). Cuando ya estén listos se les dice: “Abran su cuadernillo, comenzamos a leer las instrucciones

(para que los evaluados participen, deberán leer uno, dos o tres la página de instrucciones o bien el instructor leerá en voz alta)”

Una vez, que se han leído las instrucciones, se les pregunta si todos han comprendido, si hay dudas se procede a aclararlas si no, se les dice: “Listos, volteen la hoja, comiencen”, a partir de este momento, empieza a contarse el tiempo.

Una vez transcurrido el tiempo asignado, se les dice a los evaluados: “El tiempo ha terminado, por favor todos cierren sus cuadernillos”. Se recoge inmediatamente la hoja de respuestas y la prueba teniendo cuidado que nadie siga contestando y se procede a la evaluación. (Ver anexo No. 8)

❖ Calificación

Calificar las pruebas requiere en promedio unos 20 minutos. Para calificar los exámenes hay que comparar las respuestas dadas por los sujetos con base en la clave de respuestas otorgándose un punto por cada respuesta correcta. Se suma el número de aciertos y se busca en la tabla correspondiente obteniéndose el percentil, el rango y el diagnóstico según sea el caso. (Ver anexo No. 10)

❖ Ventajas y limitaciones de las pruebas Otis

Las pruebas Otis son de los instrumentos de aplicación rápida, fácil y de bajo costo entre las pruebas de inteligencia general y a pesar de los años transcurridos desde su creación, se siguen utilizando, aunque algunos elementos resulten hoy un poco anticuados.

Dentro de sus limitaciones tenemos, que además de la vaga e incompleta explicación de la manera en que las normas fueron derivadas por las nuevas formas, los más serios defectos son: que carecen de tablas de normas de percentiles; excepto el Otis Gamma.

Los elementos de la prueba Otis se realizaron de acuerdo con los conocimientos que son “comunes a todos los sujetos”; sin embargo, esta procedencia de una cultura general, puede llegar a ser una desventaja, ya que el contenido y la dificultad de las cuestiones pueden verse afectadas por el ambiente cultural. Determinadas circunstancias pueden a veces favorecer y más frecuentemente perjudicar la capacidad discriminativa de la prueba para estimar la dotación aptitudinal de los sujetos.

Tiempo de aplicación: 30 minutos

Forma de aplicación: individual o colectiva

6.6 Test prueba Wonderlic

¿Qué mide la prueba Wonderlic?

El test Wonderlic provee una estimación muy precisa de la inteligencia de personas adultas, mide la habilidad individual para resolver problemas (capacidad mental).

Instrucciones:

Límite de tiempo 12 min. Se puede realizar la prueba en forma individual o grupal. En ambos casos las instrucciones son las mismas.

Después de distribuir la prueba, el examinador dirá: “Lean la primera página con cuidado y contesten las preguntas de muestra. No den vuelta a la hoja hasta que se les indique”. (Ver anexo No. 11)

Cuando todos hayan respondido a las preguntas de muestra y leído las instrucciones en la primera página, el examinador debe preguntar si todos entienden la manera en que se debe trabajar. Si es así, el examinador dirá: “Tendrán exactamente 12 minutos para contestar el mayor número posible de preguntas. Probablemente no puedan contestar todas. Trabajen con mucho cuidado,

pero no se demoren demasiado en algún problema. Deben detenerse dentro de 12 minutos
¿Tienen alguna duda? Si no es así ¡Pueden comenzar!” (Ver anexo No. 12)

Algunos examinadores prefieren leer en voz alta el párrafo de instrucciones de la primera página de cada formulario, que dice: “Este examen contiene 50 preguntas... no pierdan demasiado tiempo en ningún problema. Una vez que una persona comienza un examen no debe ser interrumpida hasta que no transcurran los 12 minutos exactos. Se recomienda usar un cronómetro o un reloj con un segundero y observar con mucho cuidado la manecilla. Al cabo de 12 minutos. Los exámenes deben ser recogidos para calificarlos.

En algunas ocasiones como en los siguientes casos, no es apropiado poner un límite de tiempo.

1. El postulante está muy nervioso
2. Está incapacitado
3. El lugar es inapropiado para tomar exámenes

La calificación obtenida en una prueba sin límite de tiempo es aproximadamente 6 puntos mayor que la obtenida en una con límite de tiempo.

Instrucciones para calificar los exámenes

Cada conjunto de exámenes incluye claves de calificación. Estas claves de calificación tienen las respuestas correctas. El examinador debe marcar todos los errores y las omisiones. Para cada pregunta solo hay un tipo de respuesta correcta. (Ver anexo No. 13)

Hay dos formas de obtener la calificación (calificación final = número de respuestas correctas). El método recomendado para calcular el total es el siguiente:

- Tome el número total de respuestas (la última pregunta contestada corresponde a la última respuesta).

□ Réstele el número total de respuestas incorrectas u omitidas (este número se obtiene contando las marcas). Por ejemplo:

Número de respuestas 28

Número de respuestas correctas u omitidas -4

Numero de respuestas correctas (calificación final) 24

El segundo método consiste simplemente en contar el número de respuestas correctas. No se cuentan las respuestas incorrectas o que hayan sido omitidas.

Use estas instrucciones para calificar tanto los exámenes con límite de tiempo, como los que son sin límite de tiempo.

Ajuste de calificación según la edad

Los puntos indicados en cada categoría deben sumarse a la calificación obtenida en el examen de 12 minutos.

Ajuste de calificación según edad

Edad	Puntos
15-29	0
30-39	1
40-49	2
50-54	3
55-59	4
60 ó más	5

Por ejemplo este postulante de 40 años que obtuvo una calificación de 24 puntos tendrá ahora una calificación corregida de 26 puntos. (Ver anexo No. 14)

6.6 Resumen de los resultados de cada prueba

Al final del proceso se presenta un informe detallado donde se indican los resultados de las pruebas de idoneidad así como de todas las demás etapas del proceso, para la decisión de contratación.

6.7 Presupuesto de pruebas

Inversión inicial para implementación de cualquiera de las tres opciones				
		Costo en Dólares	Costo en Quetzales	No. de anexo
	Mobiliario y equipo		Q3,198.70	(Ver anexo No.15)
	Equipo tecnológico		Q8,329.00	(Ver anexo No. 15)
	Espacio físico		Q374.40	(Ver anexo No. 15)
	Total		Q11,902.10	
	Nombre de Prueba			
No. 1	Pruebas Armstrong	\$5,773.86	Q45,036.11	(Ver anexo No. 5)
No.2	Prueba Otis Sencillo		Q115.53	(Ver anexo No. 15)
No. 3	Prueba Wonderlic		Q115.35	(Ver anexo No. 16)

Etapa No. 6

Paso 7. . Verificación de referencias personales y laborales.

Se utilizarán los formatos que a continuación se presentan, para recabar información sobre el candidato, los nombres de las referencias personales y laborales se obtienen de la solicitud de empleo. El objetivo es obtener información sobre la relación del candidato con amigos y compañeros de trabajo, así como su desempeño laboral en otras empresas. Ésta forma se descarta si el candidato no ha laborado con ninguna empresa. Si es posible se visitará la empresa donde laboró, de no ser posible se hará la entrevista vía teléfono, podrá utilizar fax o correo electrónico.

Ilustración No. 19

Formato verificación de referencias personales

Verificación de referencias personales

Nombre del candidato		
Puesto al que aplica:		
Referencia personal No. 1		
Nombre		
teléfono (s)		
Fecha y hora:		
Referencia proporcionada: (En esta sección sería apropiado preguntar acerca de su comportamiento, si se le considera una persona responsable, cuánto tiempo lleva de conocerlo, que tipo de relación tiene con el candidato)		
Referencia personal No. 2		
Nombre		
teléfono (s)		
Fecha y hora:		
Referencia proporcionada: (En esta sección sería apropiado preguntar acerca de su comportamiento, si se le considera una persona responsable, cuánto tiempo lleva de conocerlo, que tipo de relación tiene con el candidato)		
Referencia personal No. 3		
Nombre		
teléfono (s)		
Fecha y hora:		
Referencia proporcionada: (En esta sección sería apropiado preguntar acerca de su comportamiento, si se le considera una persona responsable, cuánto tiempo lleva de conocerlo, que tipo de relación tiene con el candidato)		

Elaboración: Propia

Ilustración No. 20

Formato verificación de referencias laborales

Verificación de referencias laborales

Sección 1. DATOS DEL CANDIDATO		
Nombre completo	No. documento identidad	Cargo a desempeñar

Sección 2. DATOS DEL TRABAJO ANTERIOR		
Nombre de la empresa No. 1		Teléfono
Nombre del contacto	Cargo	Teléfono

Sección 3. ENTREVISTA			
Cargo(s) que desempeño en la empresa	Periodo		Principales responsabilidades
	Fecha inicio	Fecha finalización	

¿Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la empresa? Si: NO:

Porque: _____

Descripción de la relación con sus superiores		Descripción de la relación con sus compañeros	
Motivos de su retiro	Voluntario: <input type="checkbox"/> Despido sin justa causa: <input type="checkbox"/> Finalización de contrato: <input type="checkbox"/> Despido justa causa: <input type="checkbox"/>		
¿Tuvo a cargo personal?	SI: <input type="checkbox"/> NO: <input type="checkbox"/> Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores : _____		
Califique de uno a cinco los siguientes aspectos, siendo 1 el ítem más bajo y 5 el más alto.	a. Compromiso y lealtad b. Responsabilidad c. Calidad de su trabajo d. Trabajo en equipo e. Relaciones interpersonales	1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/> 1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/> 1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/> 1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/> 1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/>	
¿Volvería a contratar al candidato en su empresa?	SI: <input type="checkbox"/> NO: <input type="checkbox"/> porque: _____		
¿Recomienda al candidato para ser vinculado?	SI: <input type="checkbox"/> NO: <input type="checkbox"/> porque: _____		

Sección 4. VERIFICACIÓN			
Verificado por	Cargo	Fecha de radicación	Hora

Fuente: <http://formatosexcel.blogspot.com>

Nota: Vinculación administrativa: Las referencias deben ser verificadas en relación a los dos (2) últimos empleos por el jefe de personal y/o el jefe inmediato, según corresponda.

Vinculación académica: Las referencias deber ser verificadas en relación a los cargos desempeñados como docentes con el jefe de personal o exjefe inmediato, por el jefe de personal y/o el jefe inmediato, según corresponda.

Etapa No. 7

Paso 8. Archivo de expediente de candidatos

Para efectos de contar con un registro de los procesos que se han llevado a cabo y determinar cuáles han sido los motivos por los cuales no se tomo en cuenta a determinados candidatos para continuar en el proceso se archivara el expediente de los candidatos que no obtuvieron resultado satisfactorio en las pruebas, dando por finalizado el proceso.

Así mismo también se archivarán los expedientes de los candidatos que se contraten para determinada posición y que por lo tanto hayan finalizado el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Paso No. 9 Entrevista con superior o entrevista final.

Esta entrevista se realiza previa a cumplir con los pasos anteriores, sirve para aclarar dudas o completar información recabada anteriormente. Sirve para descartar a candidatos y elegir al más idóneo para el puesto. Tanto el entrevistado y el entrevistador, podrán repreguntar sobre aspectos que quedaron no claros en la entrevista de selección. En este paso no existe una entrevista estructurada sino que el supervisor o el jefe de departamento adaptará la misma de acuerdo a las necesidades o aspectos que necesita despejar.

Paso 10. Descripción realista del puesto.

En este paso se le proporciona al candidato la información final y puntos que posiblemente no hayan quedado claros en la entrevista inicial y final, se le describe el puesto, los horarios, beneficios, atribuciones, responsabilidades, periodo de prueba, sanciones, remuneración y formas de pago. Este paso es importante porque brinda información importante si el candidato muestra interés por seguir en el proceso, si acepta las condiciones laborales y desempeñar las funciones específicas del puesto. Para poder pasar al último y definitivo paso es importante indicar el

período de prueba al cual será sometido el candidato, el cual es de dos meses. (Art. 81 del Código de Trabajo) y la jornada de trabajo es diurna según el artículo 116 de dicho código

Etapa No. 8

Paso 11. Decisión de contratar.

Luego de realizar un informe del proceso de selección se toma la decisión de contratar al candidato idóneo y se procede a notificarle personalmente o por vía teléfono la decisión de contratarlo. Se coordina la incorporación a la empresa en el tiempo estipulado por ambas partes, establecido en la entrevista final con el superior, además de completar todos los documentos requeridos para su contratación (contrato de trabajo, afiliación al IGSS, IRTRA, seguro medico si se proporciona, entre otros).

A continuación se presenta el formato del informe del proceso de selección, se enlistan los artículos del código de trabajo que se considera necesarios analizar al momento de llevar a cabo un contrato de trabajo por tiempo indefinido, que será la base legal para sustentar el contrato de trabajo del cual se puede visitar la siguiente dirección electrónica para poder imprimirlo directamente desde ahí http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf, en la misma se presenta un instructivo de cómo efectuarlo si se quisiera emplear o modificar el ya existente.

Ilustración No. 21

Formato informe de selección

Informe de selección	
Nombre :	
Puesto:	
Departamento solicitante:	
Fecha de entrevista:	
Dirección:	
Teléfono:	
No. Cédula:	
Fecha de nacimiento:	
Referido por:	
Datos generales:	
Datos académicos y de profesión:	
Información de experiencia laboral (si la hubiere):	
Información de referencias personales:	
Resultado de evaluaciones psicométricas:	
Prueba Otis Sencillo: _____	
Prueba Wonderlic: _____	
Conclusiones y recomendaciones:	
Firma _____	
*** Para uso del requiriente ***	
Aceptado: SI _____ NO _____ Fecha de alta: _____	
Observaciones: _____	

Elaboración: propia

A continuación se detallan algunos artículos del Decreto 1441, del Código de Trabajo de Guatemala (2011), que se encuentran relacionados con las actividades de contratación de personal:

Artículo 18. “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el cual una persona (trabajador) queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios personales o a ejecutarle una obra personalmente bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”.

Artículo 25. El contrato individual de trabajo puede ser:

- ✓ Contrato por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación.
- ✓ Contrato a plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo.
- ✓ Contrato por obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.

Artículo 28. El contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

Artículo 81. En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor.

Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede poner término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

Artículo 116. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores.

Artículo 117. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

7. Outsourcing de proceso de reclutamiento y selección de personal

Es una de las soluciones que cada día implementan más empresas alrededor del mundo para suplir sus necesidades de corto plazo, picos de producción, incapacidades de personal fijo, entre otros; una de las principales ventajas en esta área es que si una compañía tiene necesidades diferentes en materia de personal, puede resultar muy alto el costo de tener mano de obra fija durante todo el tiempo. Por lo tanto, es conveniente convertirlo en un costo variable, así este costo se moverá de acuerdo a las necesidades.

En Guatemala esta disciplina aún no es muy conocida y hasta el momento han sido pocas las empresas que han iniciado esfuerzos de outsourcing de personal. Lo que se busca es que poco a poco este concepto penetre en el mercado, sea implementado de manera correcta imitando a las

empresas que lo han implementado con éxito y pueda representar un medio útil para aquellas empresas que deseen ser más competitivas en los mercados mundiales de hoy.

Las empresas que se dedican a prestar el servicio de reclutamiento y selección de personal en su mayoría realizan el cobro según los pasos que quiera la empresa contratante que se le realice al candidato, si es el proceso completo el costo es un salario promedio mensual de la persona contratada y en el caso de ejecutivos de ventas se cobra adicional un porcentaje promedio sobre comisiones, algunas ya tienen establecido el porcentaje según sus políticas. Cuando se realizan solamente algunas etapas o fases del proceso las empresas cobran dependiendo de cuál sea. (Ver anexo No.)

A continuación se presenta el costo de contratación bajo la modalidad outsourcing para la empresa TECSA.

Puesto	Sueldo base	2 % Adicional de cobro en puesto de ejecutivos de ventas	Costo total Outsourcing de proceso de reclutamiento y selección
Vendedor	Q4,000.00	Q3,000.00	Q7,000.00
Técnico	Q7,000.00	0	Q7,000.00
Contador	Q4,000.00	0	Q4,000.00
Recepcionista	Q3,500.00	0	Q3,500.00
Mensajero	Q2,500.00	0	Q2,500.00
Jefe de área	Q10,000.00	0	Q10,000.00
Gerente de área	Q15,000.00	0	Q15,000.00

Nota: Tomando en cuenta que la venta mensual es de Q150, 000.00 mensuales como mínimo para cada vendedor.

8. Cronograma de implementación

Ilustración No.23

Cronograma de implementación de

Empresa TECSA					Cronograma de actividades para implementación de propuesta																		
Proceso de reclutamiento y selección para una empresa dedicada a la venta de soluciones y equipo tecnologico					Fecha de inicio: 2 de Septiembre del 2013					Fecha tope: 30 de Septiembre del 2013					Responsable: Gerente Financiero								
Actividad	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5		
	día 1	día 2	día 3	día 4	día 5	día 6	día 7	día 8	día 9	día 10	día 11	día 12	día 13	día 14	día 15	día 16	día 17	día 18	día 19	día 20	día 21		
1 Entrega de propuesta a Directores de TECSA	■																						
2 Decision de implementación en TECSA		■	■	■	■																		
3 Visto bueno para implementación						■																	
4 Necesidad de contratación							■																
5 Inicio de proceso de reclutamiento								■															
6 Recepcion de requisicion de personal									■														
7 Captación										■	■												
8 Preselección											■	■											
9 Documentación												■	■										
10 Entrevista de selección															■								
11 Pruebas																■	■						
12 Entrevista final con superior																		■					
13 Descripción realista del puesto																			■				
14 Verificación de referencias personales y laborales																				■			
15 Decisión de contratación																					■		
16 Evaluacion de funcionalidad de propuesta																						■	

Fuente: Elaboración propia

9. Presupuesto para la implementación de la propuesta
(Cifra en quetzales)

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total con Prueba Armstrong	Costo Total Con Prueba Otis sencillo
Inversión inicial para implementación de pruebas (mobiliario y equipo, equipo tecnológico, espacio físico)			Q11,902.10	Q11,902.10
Costo adquisición pruebas Armstrong	2 pruebas	Q22,518.06	Q45,036.11	
Costo prueba Otis sencillo	1 prueba			Q115.53
Costo prueba Wonderlic	1 prueba			Q115.35
Hora hombre		17,000/30/8= 78.13		
Reclutamiento	2 días hábiles			
Anuncio de prensa, fondo amarillo, tamaño 4x4	1	Q. 930.00	Q. 930.00	Q. 930.00
Reproducción de guía	5	Q. 110.00	Q. 110.00	Q. 110.00
Encuadernado	2	Q. 100.00	Q. 100.00	Q. 100.00
Selección				
Tiempo destinado para recepción, y clasificación de hojas de vida	8 horas	Q. 78.13	Q. 625.00	Q. 625.00
Reproducción de formatos de solicitud de empleo	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00	Q. 4.00
Reproducción de formatos para de entrevista	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00	Q. 4.00
Tiempo destinado para la aplicación de primera entrevista con director.	2 horas	Q. 208.33	Q. 416.67	Q. 416.67
Reproducción de formatos de verificación de referencias	16 formatos	Q. 0.50	Q. 8.00	Q. 8.00
Tiempo destinado para la verificación de referencias	2 horas	Q. 78.13	Q. 156.26	Q. 156.26
Reproducción de formatos para entrevista final con jefe inmediato.	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00	Q. 4.00
Tiempo destinado para entrevista de con superior	1 hora	Q. 33.33	Q. 33.33	Q. 33.33
Total			Q59,329.47	Q14,639.77

10. Capacitación pruebas psicométricas

Conocer la metodología en la aplicación e interpretación del funcionamiento de la versión de pruebas psicométricas en el ámbito laboral y poder analizar e integrar los resultados en un reporte que sea funcional para la toma de decisiones en la selección de personal es fundamental.

Universidad Galileo, proporciona cursos de psicometría, dividido en dos módulos, incluida la psicometría empresarial, a continuación se detalla el contenido que se propone para la empresa TECSA.

Objetivos:

- Conocer la pruebas más utilizadas en el ámbito laboral
- Aprender a administrar las pruebas
- Aprender a elaborar informes psicométricos

Temas:

- Test psicométricos
- Aplicación
- El evaluador
- Calificación
- Pautas de comportamiento
- Factores a evaluar
- Estructura de un informe psicométrico

Costo y duración curso pruebas psicométricas.

	Costo	Matricula trimestral	Costo Total	Duración
Modulo 1	Q1,745.00	Q320.00	Q2,065.00	3 meses, 4 horas a la semana
Modulo 2	Q1,745.00	Q320.00	Q2,065.00	3 meses, 4 horas a la semana

Referencia bibliográfica

Acevedo Marín (2012), *Tesis titulada Selección de personal para la agencia Nuestro Diario Chiquimula*; Universidad Panamericana

Alles, Marta Alicia (2006) *Gestión por competencias*. Argentina: Editorial Granica

Amaya, Jairo (2005) *Planeación estratégica*. Colombia: Editorial Universidad Santo Tomas de Colombia.

Castillo Aponte, José (2006) *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Editorial Ecoe. Segunda Edición.

Centro de análisis y documentación judicial (2010) *Código de trabajo*. Guatemala: Organismo-judicial-de-Guatemala.

Chiavenato, Idalberto (2007) *Administración de Recursos humanos*. Bogotá; Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición.

Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del talento humano*. Bogotá; Editorial Mc Graw Hill. Novena edición.

García González, Ana y Boria Reverter, Sefa (2005) *Aplicación práctica de creación de empresas en las ciencias sociales*. España: Ediciones de la Universidad de Barcelona. Primera edición.

Grima Cintas, Pedro y Martorell Llabres, Javier T. (2005) *Técnicas para la gestión de la calidad*. España; Editorial Díaz Santos S.A.

Llanos Rete, Javier (2005) *Como entrevistar en la selección de personal*. México: Editorial Pax México. Primera edición.

Méndez López (2012), *Tesis titulada Proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Bebidas Naturales S.A. ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula*; Universidad Panamericana.

Montes Alonso, Ma. Jesús y González Rodríguez, Pablo (2006) *Selección de Personal*. España; Editorial Ideas Propias.

Parrado Diez, Salvador (2005) *Guía para la elaboración de planes de mejora en la administración*. Madrid: Editorial Paravilla.

Ríos Aguilar (2012) *Tesis titulada Propuesta para el reclutamiento y selección de recursos humanos en una empresa farmacéutica*; Universidad Panamericana.

Rodriguez Moguel, Ernesto A. (2005) *Metodología de la investigación*. México; Editorial Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Quinta edición.

Ronco, Emilio; Barber, Ian (2005) *El reto de gestionar talento*. España: Editorial Deusto Planeta de Agostini Profesional y Formación, SL.

Universidad Panamericana (2012) Facultad de ciencias económicas. *Guía para realización de practica empresarial dirigida*. Guatemala.

Universidad Panamericana (2013) Facultad de ciencias económicas. *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala

Universidad Autónoma de México, (2012) Facultad de Psicología. *Pruebas Otis y Wonderlic*. México.

Valdés Hernández, Luis Alfredo (2005) *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: Editorial FCA.

Valencia, Joaquín Rodríguez (2005) *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Editorial Thomson. Quinta edición.

Valencia, Joaquín Rodríguez (2007) *Administración moderna de personal*. México: Editorial Thomson. Segunda edición.

Vértice S.L., Editorial (2008) *Habilidades directivas*. España: Editorial Vértice. Primera edición.

Páginas de internet consultadas

http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf

<http://idea1.galileo.edu/>

Anexos

Universidad Panamericana de Guatemala
Investigación: Proceso de reclutamiento y selección
Entrevistador:

Anexo No. 1
Guía de entrevista Mando Directivo y Medio
Empresa TECSA

Objetivo: Evaluar el modelo de proceso de reclutamiento y selección en una empresa dedicada a la venta de soluciones y equipo tecnológico.

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

a. Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

b. Edad

- a) 15-20 años
- b) 21-25 años
- c) 26-30 años
- d) 31-35 años
- e) 36-40 años
- f) 41-45 años
- g) 46-50 años
- h) 51-55 años
- i) 56-60 años
- j) 61-65 años

c. Estado civil

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Divorciado
- d) Unido

a. Escolaridad:

- a) Secundaria
- b) Diversificado
- c) Estudios Superiores incompletos
- d) Estudios superiores finalizados
- e) Diplomado
- f) Maestría

- g) Doctorado
- h) Otros

b) Tiempo de laborar en la empresa:

- a) 0 a 6 meses
- b) 7 meses - 1 año
- c) 1 a 2 años
- d) 2 a 3 años
- e) 4 a 6 años
- f) más de 6 años

Indicador: Proceso de reclutamiento

1. ¿Existe el proceso de reclutamiento en la empresa TECSA?

Si No (*ENT.* Si su respuesta es no, pase a pregunta 9.)

2. ¿Conoce en qué consiste el proceso de reclutamiento?

Si No

Por qué? _____

3. ¿Utilizan este proceso en su empresa?

Si No

Por qué? _____

4. ¿Quién es la persona encargada de realizar este proceso en la empresa?

- a) Mando Directivo
- b) Mando Medio
- c) Otros Especifique: _____

5. ¿Qué documentos son requeridos al candidato?

- a) Solicitud de empleo
- b) Currículo
- c) Antecedentes penales
- d) Antecedentes policíacos
- e) Cartas de recomendación
- f) Otros Especifique: _____

Indicador: Fuentes

6. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para llevar a cabo este proceso dentro de la empresa?

- a) Interna
- b) Externa

Indicador: Métodos

7. ¿Qué métodos internos de reclutamiento utilizan?

- a) Recomendación por amistades
- b) Banco de datos
- c) Otros Especifique: _____

8. ¿Qué métodos externos de reclutamiento utilizan?

- a) Televisión
- b) Anuncios en colegios o universidades
- c) Publicación en diario
- d) Internet
- e) Ninguno de los anteriores

Variable de estudio: Selección de personal

Indicador: Proceso de selección de personal

9. ¿Existe el proceso de selección de personal en la empresa TECSA?

Si No

10. ¿Conoce en qué consiste el proceso de selección de personal?

Si No

Por qué? _____

11. ¿Utilizan este proceso en su empresa?

Si No

Por qué? _____

12. ¿Durante el proceso de selección de personal, qué pasos se realizan?

- a) Llenado de solicitud de empleo
- b) Pruebas escritas o prácticas
- c) Entrevistas de selección cuántas: _____
- d) Examen médico
- e) Verificación de referencias laborales
- f) Verificación de referencias personales
- g) Otras, especifique: _____

Indicador: Entrevistas

13. ¿Qué tipo de entrevistas realiza en el proceso de selección de personal?

- a) Estructuradas
- b) Semiestructuradas
- c) No estructurada

Indicador: Pruebas

14. Si en la pregunta 12 seleccionó “Pruebas escritas o prácticas”, mencione ¿En qué consisten esas pruebas?

- a) Pruebas de aptitud: Pruebas de inteligencia, memoria, imaginación.
- b) Pruebas de capacidad: Pruebas prácticas propias del puesto de trabajo.
- c) Pruebas de personalidad: Pruebas de temperamento personal.
- d) Otras, especifique _____

15. Si en la pregunta 12 indicó “Examen Médico”, indique ¿En qué consistió dicho examen?

- a) Examen físico: Revisión del estado físico general del paciente.
- b) Historial clínico: Narración de padecimientos o enfermedades.
- c) Pruebas de laboratorio: de sangre, orina, pulmones, etc.

Indicador: Decisión

16 ¿Entre cuántos candidatos toman la decisión en la empresa para contratar a la persona idónea?

- a) Dos o tres
- b) Tres o cuatro
- c) Otros, especifique _____

17. Marque que información brindan a los candidatos cuando aplican al puesto:

- a) Salario
- b) Prestaciones y beneficios
- c) Horario de trabajo
- d) Condiciones de trabajo
- e) Otro Especifique: _____

Variable de estudio: Contratación de personal

Indicador: Proceso de contratación de personal

18. ¿Utiliza la empresa el proceso de contratación de personal?

Si No
Por qué? _____

19. ¿Quién toma la decisión final para contratar al empleado?

- a) Mando Directivo
- b) Mando Medio (Jefe de Depto.)
- c) Otros Especifique: _____

20. ¿Quién comunica al candidato la decisión de ser contratado?

- a) Mando Directivo
- b) Mando Medio (Jefe de Depto.)
- c) Otros Especifique: _____

21. ¿A través de qué medio lo comunica?

- a) Vía telefónica
- b) Vía escrita
- c) Otros Especifique: _____

Indicador: Tipo de contratos

22. ¿Qué tipo de contrato utiliza para formalizar la relación laboral con su personal?

- a) Contrato por obra determinada
- b) Contrato por tiempo determinado
- c) Contrato por tiempo indefinido
- d) Otros Especifique: _____

Indicador: Formalización de la contratación

23. ¿Cumple con informar al Ministerio de Trabajo con copia del contrato que formaliza con su personal?

Si No

Por qué? _____

24. ¿El trabajador tiene copia del contrato de trabajo que lo vincula a la empresa?

Si No

Por qué? _____

25. ¿Cuál es la jornada de trabajo que tiene asignada a sus colaboradores?

- a) Diurno
- b) Nocturno
- c) Mixto

26. ¿Afilia la empresa a sus colaboradores al IGSS?

Si No

Por qué? _____

Indicador: Aprovechamiento de recursos

27. Marque los gastos en los que considera incurre la organización cuando un colaborador es contratado:

- a) Uniforme
- b) Inducción y capacitación
- c) Toma de fotografía y Carnet
- d) Compra de herramientas para puesto de trabajo
- e) Habilitación de cuentas bancarias

28. ¿Considera que el actual proceso que se lleva a cabo actualmente para el reclutamiento y selección de personal, puede llevar a desaprovechar recursos tales como: (Marque los que considere)

- a) Humanos
- b) Físicos
- c) Económicos
- d) Tiempo
- e) Otros

29. ¿Cuál es el tipo de indemnización que proporciona la empresa cuando un colaborador es despedido?

- a) Universal
- b) Solo en despido injustificado

Indicador: Rotación de Personal

30. ¿Considera que actualmente la empresa cuenta con un alto índice de rotación de personal?

- a) Si
- b) No
- c) Probablemente

31. ¿Si su respuesta anterior fue si, considera que el actual proceso de reclutamiento y selección sea el factor que esté afectando a tal rotación en la organización?

- a) Si
- b) No
- c) Porque? _____

32. ¿Qué mejoraría para que la rotación de personal disminuyera en la organización? (marque los factores que cambiaria)

- a) Proceso de reclutamiento y selección
- b) Capacitaciones periódicas a personal
- c) Mayor supervisión en puestos de trabajo
- d) Evaluación de desempeño
- e) Evaluación de clima laboral

Gracias por su colaboración.

Universidad Panamericana de Guatemala
Investigación: Proceso de reclutamiento y selección
Entrevistador:

Anexo No. 2
Cuestionario Personal administrativo y ventas
Empresa TECSA

Objetivo: Evaluar el modelo de proceso de reclutamiento y selección en una empresa dedicada a la venta de soluciones y equipo tecnológico.

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

La información que proporcione será tratada con discreción y exclusivamente para fines Académicos.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le ruega responder de la manera más objetiva posible o marcando con una X la opción elegida.

a. Sexo

a) Femenino

b) Masculino

b. Edad

a) 15-20 años

b) 21-25 años

c) 26-30 años

d) 31-35 años

e) 36-40 años

f) 41-45 años

g) 46-50 años

h) 51-55 años

i) 56-60 años

j) 61-65 años

c. Estado civil

a) Soltero

b) Casado

c) Divorciado

d) Unido

d)Escolaridad:

- a) Secundaria
- b) Diversificado
- c) Estudios Superiores incompletos
- d) Estudios superiores finalizados
- e) Diplomado
- f) Maestría
- g) Doctorado
- h) Otros

e)Tiempo de laborar en la empresa:

- a) 0 a 6 meses
- b) 7 meses - 1 año
- c) 1 a 2 años
- d) 2 a 3 años
- e) 4 a 6 años
- f) más de 6 años

Variable de estudio: Reclutamiento de personal

Indicador: Proceso de Reclutamiento

1. ¿Qué documentación le solicitaron en TECSA previo a su contratación?

- a) Solicitud de empleo
- b) Currículo
- c) Antecedentes penales
- d) Antecedentes policíacos
- e) Cartas de recomendación
- f) Otros Especifique: _____

Indicador: Métodos

2. ¿Cómo se enteró que existía(n) vacante(s) en TECSA?

- a) Radio
- b) Prensa
- c) Televisión
- d) Anuncios en colegios o universidades
- e) Amigos
- f) Otro Especifique: _____

Variable de estudio: Selección de Personal
Indicador: Proceso de Selección de Personal

3. ¿Qué pasos realizó cuándo solicitó el puesto en TECSA?

- a) Llenado de solicitud de empleo
- b) Pruebas escritas o prácticas
- c) Entrevistas de selección cuántas: _____
- d) Examen médico
- e) Verificación de referencias laborales
- f) Verificación de referencias personales
- g) Otras, especifique: _____

Indicador: Entrevista

4. ¿Qué tipo de entrevista realizó cuando solicito el puesto en TECSA?

- a) Estructurada
- b) Semiestructurada
- c) Otras, Especifique: _____

Indicador: Pruebas

5. Si en la pregunta 3 seleccionó “Pruebas escritas o practicas”, mencione ¿En qué consisten esas pruebas?

- a) Pruebas de aptitud: Pruebas de inteligencia, memoria, imaginación.
- b) Pruebas de capacidad: Pruebas prácticas propias del puesto de trabajo.
- c) Pruebas de personalidad: Pruebas de temperamento personal.
- d) Otras, especifique _____

6. Si en la pregunta 3 seleccionó “Examen Médico”, indique ¿En qué consistió dicho examen?

- a) Examen físico: Revisión del estado físico general del paciente.
- b) Historial clínico: Narración de padecimientos o enfermedades.
- c) Pruebas de laboratorio: de sangre, orina, pulmones, etc
- d) Otras, especifique _____

Variable de estudio: Contratación de personal
Indicador: Proceso de contratación de personal

7. Marque la información proporcionada en su entrevista de contratación:

- a) Salario
- b) Prestaciones y beneficios
- c) Horario de trabajo
- d) Condiciones de trabajo
- e) Otro Especifique: _____

Indicador: Decisión

8. ¿Cómo le informaron de que usted fue seleccionado para ocupar la vacante de TECSA?

- a) Vía telefónica
- b) Vía escrita
- c) Otros Especifique: _____

9. ¿Quién le informo a usted que iba a ser contratado?

- a) Directores
- b) Jefe de Depto.
- c) Otros Especifique: _____

Indicador: Tipo de contratos

10. ¿Qué tipo de contrato tiene formalizado con la empresa TECSA?

- a) Contrato por obra determinada
- b) Contrato por tiempo determinado
- c) Contrato por tiempo indefinido
- d) Otros Especifique: _____

Indicador: Formalización de contrato

11. ¿Formalizó la empresa de manera escrita su contratación de trabajo?

- a) Si ¿Qué documento utilizó? _____ Incluyen aspectos legales _____
- b) No

12. El documento de legalización de trabajo contempla el tiempo de finalización.

- a) Si ¿Cuál? _____
- b) No

13. ¿Le proporciono la empresa una copia del contrato de trabajo que lo vincula como trabajador de dicha empresa?

a) Si

b) No

Porque?: _____

14. ¿Cuál es la jornada de trabajo que le fue asignada?

a) Diurno

b) Nocturno

c) Mixto

15. ¿Le informaron si lo afiliarían al IGSS?

a) Si

b) No

Indicador: Rotación de personal

16. ¿Considera que dentro de la organización existe rotación de personal?

a) Si

b) No

17. ¿ Si su respuesta anterior, fue si a que cree que se deba tal rotación de personal a la falta de:

a) Proceso adecuado de reclutamiento y selección

b) Capacitaciones al personal

c) Supervisión al personal

d) Evaluaciones de desempeño

e) Promociones

f) Evaluaciones de desempeño

g) Otro

18. ¿Actualmente usted se siente satisfecho con su puesto dentro de la organización?

a) Si

b) No

19. ¿Si se presentara otra oportunidad para usted en otra organización, dejaría su actual trabajo en TECSA?

a) Si

b) No

20. Si su respuesta anterior fue si, indique cuales de los siguientes motivos lo llevarían a dejar su trabajo en TECSA:

a) Mayor salario

b) Crecimiento profesional

c) Mas prestaciones

d) No se siente valioso dentro de la organización actual

e) Falta de motivación dentro de la organización actual

Anexo No. 3
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Yoselin Carolina Rodríguez Álvarez

Nombre de la Tesis: Proceso de reclutamiento y selección del departamento de Ventas para una empresa dedicada a la venta de Soluciones y Equipo Tecnológico.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal. • Personal desmotivado • Mal aprovechamiento del recurso humano 	Proceso de reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de rotación de personal. • No. De contrataciones trimestrales • No. De traslados de 	¿Cuáles son los resultados de la evaluación del proceso de reclutamiento y selección en una empresa dedicada	Determinar cuáles son los resultados de la evaluación del proceso actual de reclutamiento y selección de personal	1. Determinar si existe actualmente rotación en los diferentes departamentos de la organización .	<p>1 ¿Cuenta la empresa con un adecuado proceso de reclutamiento y selección?</p> <p>a) Si b) No</p> <p>2¿Actualmente la organización utiliza alguna de las siguientes técnicas de reclutamiento?</p>	Personal Directores , Gerente, jefes y personal administrativo y de ventas.

<p>• Perdida de recursos (tiempo y económicos)por reclutamiento empírico</p>		<p>personal entre departamentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Números de despidos. • Motivos de despidos. 	<p>a la venta de soluciones y equipo tecnológico?</p>	<p>para una empresa dedicada a la venta de soluciones y equipo tecnológico.</p>		<ul style="list-style-type: none"> a) Anuncios en periódicos de mayor circulación b) Páginas de internet c) Referidos d) Convocatoria dentro de la misma organización e) Ninguna de las anteriores <p>3¿Actualmente la empresa utiliza alguna de las siguientes técnicas de selección?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entrevista b) Pruebas de conocimiento y capacidad c) Pruebas psicométricas d) Pruebas de personalidad e) Ninguna de las anteriores <p>4 ¿Considera necesario implementar alguna de</p>
--	--	---	---	---	--	---

						<p>las siguientes técnicas de reclutamiento dentro de su organización?</p> <ul style="list-style-type: none">f) Anuncios en periódicos de mayor circulacióng) Páginas de interneth) Referidosi) Convocatoria dentro de la misma organizaciónj) Todas las anteriores <p>5. ¿Considera necesario implementar una técnica adecuada para la selección de personal? Tales como:</p> <ul style="list-style-type: none">f) Entrevistag) Pruebas de conocimiento y capacidadh) Pruebas psicométricasi) Pruebas de	
--	--	--	--	--	--	---	--

						<p>personalidad</p> <p>j) Todas las anteriores</p>	
					<p>2. Conocer el proceso actual de contratación en la empresa objeto de estudio.</p>	<p>1¿La decisión de contratación de personal de que departamento depende?</p> <p>a) Dirección b) Administración y Finanzas c) Ventas d) Compras</p> <p>2. ¿Por favor marque 3 de las competencias que considere se evalúan actualmente o en su caso sino evalúan ninguna para la contratación de personal?</p> <p>a) Adaptabilidad b) Análisis de problemas c) Asunción de riesgos</p>	

						<p>d) Auto motivación e) Atención al cliente f) Control g) Capacidad Critica h) Creatividad i) Compromiso j) Tolerancia al estrés k) Liderazgo l) Trabajo en equipo m) Ninguna de las anteriores</p> <p>3¿Qué porcentaje de personal considera que esta en el puesto según sus competencias, conocimientos y habilidades?</p> <p>a) 25% b) 50% c) 75% d) 100%</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

						<p>4 ¿En qué área considera que existe mayor desarrollo profesional dentro de la organización?</p> <p>a) Administración y Finanzas b) Ventas c) Compras</p>	
					<p>3. Determinar si se está llevando a cabo el correcto aprovechamiento de recursos de la organización ; humanos, físicos, tecnológicos y financieros.</p>	<p>1¿Considera que la rotación de personal afecta de alguna forma a la organización?</p> <p>a) Financieros b) Humanos c) Tecnológicos</p> <p>2¿La contratación actualmente de cuantas etapas consta?</p> <p>a) Una etapa (una sola prueba o entrevista) b) Secuencial en dos etapas (Pueden ser dos pruebas, dos entrevistas o una prueba y una</p>	

						<p>entrevista) c) Secuencial en tres etapas (dos pruebas y una entrevista o una prueba y dos entrevistas)</p> <p>3 ¿Cual es el tipo de indemnización que proporciona la empresa cuando algún colaborador es despedido?</p> <p>a) Universal b) Solo en despido injustificado.</p> <p>4. ¿Marque 3 de los incisos que considera que son en los que invierte la empresa cuando contrata a un nuevo colaborador?</p> <p>a) Uniformes b) Inducción y Capacitación c) Habilitación de cuentas bancarias</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

						<p>d) Toma de fotografía para carnet de identificación</p> <p>e) Compra de herramientas para puesto de trabajo.</p>	
					<p>4. Evaluar en base a los resultados de la evaluación una propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p>1. Considera importante implementar un proceso adecuado de reclutamiento y selección?</p> <p>SI NO</p> <p>2. Considera que sería útil contar con una guía para realizar el proceso de selección al contratar a personal para la organización?</p> <p>SI NO</p>	

Anexo No. 4



15 Calle 3-20 zona 10 Edificio Centro Ejecutivo Nivel 6 Oficina 608 Tel. (502) 23664673 / 23664693 /
23664703 / 23664713 E-mail: info@hrcenter.com.gt website: www.hrcenter.com.gt



ArmSTRONG® Web pone a disposición de las organizaciones instrumentos de evaluación psicométrica operadas a través de una plataforma de procesamiento online.

Estas herramientas le permitirán conocer y documentar características de su personal actual o potencial como: inteligencia, valores, habilidades, vocación y personalidad, entre muchas otras, con el fin de alinear dichas características a la gestión estratégica del negocio.

Los instrumentos de medición psicométrica que ponemos a su disposición son:

1. FACTORES DE PERSONALIDAD: (16 PF) 187 Preguntas

Instrumento diseñado para medir las tendencias de personalidad de un individuo, en 16 factores primarios y 4 secundarios que nos muestran los principales rasgos de personalidad del evaluado. Es importante conocer el perfil de las personas para poder predecir sus actitudes, su conducta y sus reacciones ante diferentes estímulos.

Población a la que está dirigida: Adultos de 16 años en adelante, con escolaridad mínima de secundaria.

Áreas de aplicación: Dentro de la empresa en selección de personal, capacitación, promociones, recorte de personal y manejo de conflictos.

Tiempo promedio de aplicación: 40 minutos. 15 Calle 3-20 zona 10 Edificio Centro



2. APTITUD PARA VENTAS: (APV) 87 Preguntas

Con esta técnica se puede conocer las características de personalidad más básicas e importantes requeridas para un exitoso desempeño en cualquier área relacionada con el ejercicio de las ventas. Aporta información sobre 11 características de personalidad claves para cualquier vendedor y da un índice global de la aptitud general del sujeto para desempeñarse en esta área.

Población a la que está dirigida: Aquella que su actividad requiera el manejo de habilidades de vendedor. Adolescentes y adultos con un nivel cultural elemental.

Áreas de aplicación: Selección, capacitación y retroalimentación en cualquier área relacionada con el campo de las ventas.

Tiempo promedio de aplicación: 40 minutos.



3. ESTUDIO DE VALORES E INTERESES: (ALLPORT) 45 Preguntas

Con este instrumento podemos conocer los principales valores de las personas, considerados como incentivos o motivadores, pues representan bienestar y satisfacen un interés. Debido a que estos valores son vistos como fines buenos o deseados por parte de la persona y que, por tanto, son perseguidos en forma continua, al conocerlos se puede predecir hacia dónde tenderán las motivaciones de las personas por tanto sus acciones y decisiones.

Población a la que está dirigida: La escala puede ser administrada a personas de cualquier edad y cualquier nivel en la organización.

Áreas de aplicación: Selección de personal, promociones, capacitación y como complemento en la orientación vocacional y laboral.

Tiempo promedio de aplicación: 30 minutos



4. SITUACIÓN PERSONAL ACTUAL: (LÜSCHER)

Es una evaluación proyectiva que mide la situación emocional presente, así como algunos rasgos de personalidad. Es útil para detectar el grado de tensión en la que se encuentra la persona y su disponibilidad para el rendimiento en el trabajo.

Se basa en el hecho de que los colores de la naturaleza tienen una gran influencia sobre el hombre, tanto física como psicológica, la cual inevitablemente impacta al ser humano y la elección de los colores permite que la persona se muestre tal como es y no como le gustaría aparentar.

El rechazo o la aceptación de un color determinado significan algo claro en cuanto al estado glandular, el estado mental y emocional o todos a la vez.

Los colores que componen esta prueba han sido seleccionados cuidadosamente por su impacto fisiológico y psicológico; las características del evaluado no interfieren con el significado estructural del color. Así pues, ni la edad, ni el sexo, ni la condición social, económica o cultural afectan el significado de los colores.

Población a la que está dirigida: Puede aplicarse a personas de todas las edades, de todas las condiciones sociales o culturales.

Áreas de aplicación: Dentro de la organización en selección de personal, capacitación, manejo de conflictos, promoción, etc. Además por ser una prueba objetiva y universal, es aplicable en múltiples áreas de la psicología, como la laboral, la educativa, la terapéutica y la clínica.

Tiempo promedio de aplicación: en 10 minutos, realiza automáticamente la aplicación, calificación e interpretación



5. CAPACIDAD EDUCATIVA: (RAVEN) 48 Preguntas

Esta evaluación es una prueba de capacidad intelectual (habilidad mental general). Es un instrumento destinado a "medir la capacidad intelectual para comparar normas y razonar por analogías, independientemente de los conocimientos adquiridos. Informa acerca de la capacidad presente del examinado para la actividad intelectual en el sentido de su más alta claridad de pensamiento disponiendo de tiempo ilimitado; es no verbal, tanto por el tipo de material como por las respuestas que demanda del sujeto y explora la capacidad para deducir respuestas partiendo de la interacción de variables en un ambiente desconocido.

Población a la que está dirigida: A cualquier persona dentro de la organización.

Áreas de aplicación: Niveles jefaturas, gerenciales, directivos y/o puestos relacionados con tecnología, diseño e ingeniería

Tiempo promedio de aplicación: 60 minutos.



6. PREFERENCIAS PERSONALES: (KUDER PREFERENCIAS PERSONALES) **168 Preguntas**

Muchas investigaciones han revelado la importancia del éxito profesional vinculado con las preferencias del individuo. La motivación y la satisfacción que el individuo encuentra al realizar determinadas actividades actúan como impulsores de un trabajo más productivo. El reporte ArmSTRONG WEB® nos permite examinar en percentiles los resultados de cada uno de las puntuaciones para poder determinar diferencias del evaluado.

Población a la que está dirigida: Cualquier persona en todos los niveles jerárquicos.

Áreas de aplicación: Psicología laboral, educativa y orientación vocacional.

Tiempo promedio de aplicación: 40 minutos



7. ADAPTACIÓN A LA ESCALA DE INTELIGENCIA TERMAN: (TERMAN) 173

Preguntas

Por un lado, nos proporciona una puntuación que indica el nivel general intelectual del individuo en forma de Coeficiente Intelectual (CI). Además, nos da una visión desglosada de algunas de las funciones más importantes de la inteligencia, por factores. Resulta útil para predecir la adaptación de la persona hacia diferentes tareas y resolución de problemas sobre todo cuando se está bajo presión de tiempo.

Población a la que está dirigida: A personas con escolaridad mínima de bachillerato. Recomendable para niveles medios o superiores dentro de la organización.

Áreas de aplicación: Selección de personal, orientación vocacional, evaluación.

Tiempo promedio de aplicación: 30 minutos



8. TEST DE ADAPTABILIDAD SOCIAL - MOOS: (MOOS) 30 Preguntas

Este instrumento nos ayuda a localizar el grado de adaptabilidad que tiene una persona socialmente, es decir la capacidad de valorar una situación interpersonal y de acoplarse o acomodarse a ella para rendir mejor o para llegar al objetivo deseado, además también muestra indicadores útiles para la toma de decisiones; estos indicadores son las habilidades desglosadas que encontramos en los resultados de la evaluación.

La importancia de la adaptabilidad es muy grande, sobre todo en algunas situaciones que demandan una respuesta ágil y el acoplamiento inmediato a situaciones nuevas y cambiantes, o que requieran habilidades para resolver problemas rápidamente sobre todo cuando se tienen responsabilidades y actividades que requieren contacto interpersonal.

Población a la que está dirigida: Personas dentro de organizaciones de nivel medio o superior.

Áreas de aplicación: Selección de personal, capacitación y promociones, orientación laboral, entre otras.

Tiempo promedio de aplicación: 30 minutos.



9. TECNICA CLEAVER: (CLEAVER) 24 Preguntas (Reactivos)

Con esta técnica se puede conocer el nivel de compatibilidad del puesto necesario con las características de la persona. La técnica se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y auto descripción.

La calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato. Automáticamente, el sistema sobrepone el perfil predeterminado o atípico acorde al puesto.

La auto descripción es la imagen que tiene el candidato de sí mismo; se compone de tres fases: el comportamiento natural en el trabajo (T); el comportamiento proyectado o la motivación en el trabajo (M), y las limitaciones del puesto (L). La evaluación se hace en cuatro factores:

Población a la que está dirigida: Está dirigida a las empresas, se puede usar en todos los niveles jerárquicos

Áreas de aplicación: Psicología laboral, selección de personal, promociones, capacitación, desarrollo organizacional.

Tiempo promedio de aplicación: 25 minutos.



10. EVALUACIÓN DE HONESTIDAD1: 105 Preguntas

Este instrumento nos permite conocer seis aspectos de la manera de ser y actuar del evaluado relacionados con cuestiones que se pueden considerar éticamente deseables dentro del entorno laboral: confiabilidad, integridad, ética laboral, lealtad grupal, rechazo al consumo de sustancias prohibidas y rechazo a comportamientos violentos. El conocer la forma en que las personas tienden a actuar y reaccionar dentro del entorno laboral nos ayuda a predecir en términos de probabilidad su conducta futura y así poder evitar acciones o situaciones poco deseables.

Población a la que está dirigida: Aplicable dentro de las empresas y para todos los niveles jerárquicos.

Áreas de aplicación: Psicología laboral, para selección de personal, promociones y capacitación.

Tiempo promedio de aplicación: 45 minutos.



11. INVENTARIO DE AUTOPERCEPCIÓN Y ESTILO DE TRABAJO: (KOSTICK) 90 Preguntas

Mide aspectos conscientes de la autopercepción relacionados con los roles de trabajo administrativo y cómo esto se encuentra determinado por las necesidades y motivaciones personales.

Puede ser provechoso para el individuo que se encuentra por abajo de su desarrollo profesional, ya que le proporciona información acerca de su estilo administrativo. También puede ser útil al aplicarse a dos o más personas para desarrollar soluciones interpersonales más efectivas y para incrementar la eficiencia del equipo de trabajo.

Población a la que está dirigida: Aplicable a todos los niveles dentro de la organización. Recomendable en áreas administrativas y gerenciales.

Áreas de aplicación: Selección, evaluación para la promoción, afinidad en equipos de trabajo

Tiempo promedio de aplicación: 30 min.



12. CONDUCCIÓN Y COMUNICACIÓN LABORAL: (LIFO) 18 Preguntas

Permite identificar 4 estilos o patrones de comportamiento de individuos y equipos, en condiciones normales y de estrés: Da y Apoya; Toma y Controla; Mantiene y Conserva; Adapta y Negocia.

Es útil para detectar modos productivos o improductivos y las potencialidades primordiales de los evaluados, para encontrar una mayor efectividad personal, de grupo y en las relaciones de jefe-subordinado dentro de la organización.

Población a la que está dirigida: Niveles gerenciales

Áreas de aplicación: Selección, promoción, planeación de vida y carrera, desarrollo de personal.

Tiempo promedio de aplicación: 20 minutos.



13. LATERALIDAD CEREBRAL Y PREFERENCIAS DE PENSAMIENTO: (NED HERRMANN) 84 Preguntas

Sus resultados permiten observar las preferencias cerebrales y modos de pensar, crear, aprender, tomar de decisiones y llegar a resoluciones, logrando determinar un perfil individual respecto al modelo metafórico del cerebro de los cuadrantes o seres: Racional, Experimental, Cuidadoso y Emotivo.

La ventaja de conocer los modos de pensamiento dentro de una organización es que permite crear equipos que generen un aumento en la productividad.

Población a la que está dirigida: Aplicable a todos los niveles dentro de la organización con escolaridad mínima de bachillerato.

Áreas de aplicación: Selección de personal, promoción, capacitación, orientación vocacional, Desarrollo de personal, Planeación de vida y carrera, integración de grupos de trabajo, así mismo puede ser interpretado en la vida personal.

Tiempo promedio de aplicación: 40 minutos.



14. POTENCIAL INTELECTUAL Y DE APRENDIZAJE: (WONDERLIC) 50 Preguntas

Prueba rápida de inteligencia general o factor “g” de inteligencia requerido para fomentar el aprendizaje eficaz así como la resolución eficiente y precisa de problemas. Permite conocer: la capacidad individual para resolver problemas concretos y abstractos, Explora la forma de trabajar del evaluado, indicando el potencial que tiene para aprender e Indica el potencial del evaluado para aplicar los conocimientos aprendidos y el tipo de puestos o tareas donde obtendrá mayor éxito.

Población a la que está dirigida: A todos los niveles.

Áreas de aplicación: Selección, capacitación, promociones, educación, orientación vocacional

Tiempo promedio de aplicación: limitada a 12 minutos.



15. INTERESES VOCACIONALES: (KUDER PREFERENCIAS VOCACIONALES) 168 Preguntas

Los intereses son impulsores que mueven a tomar decisiones en situaciones determinadas y son excelentes motivadores. Cuando las personas realizan actividades en las que están interesadas se muestran más atentas, con buena disposición y ánimo. Conocer los intereses que motivan a las personas es una herramienta muy importante que permite conocerlas mejor y orientarlas debidamente en el desempeño de una carrera, profesión u oficio. El resultado de esta evaluación permite conocer cómo están conformados los intereses del sujeto según diez áreas ocupacionales.

Población a la que está dirigida: A partir de los 12 años personas de cualquier condición socioeconómica, cultural o laboral. Principalmente se recomienda para chicos de Secundaria, Bachillerato y Universitarios de los primeros años.

Áreas de aplicación: Orientación vocacional, en estudios profesionales, promociones, capacitación.

Tiempo promedio de aplicación: 40 minutos.



16. PERFIL DE PERSONALIDAD: (GORDON) 38 Preguntas

La prueba Perfil de Personalidad mide aspectos de la personalidad importantes en el desempeño diario de la persona promedio. Los rasgos evaluados son relativamente independientes y psicológicamente significativos para determinar el ajuste y la efectividad del individuo en diversas situaciones sociales y laborales.

Población a la que está dirigida: Aplicable a todos los niveles dentro de la organización.

Áreas de aplicación: Selección, promoción, planeación de vida y carrera, desarrollo de personal.

Tiempo promedio de aplicación: Sin límite, Aproximadamente 20 a 25 minutos.



17. INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) 262 Preguntas (Reactivos)

Este instrumento evalúa las capacidades socio-emocionales para percibir, identificar y manejar sentimientos y emociones con el fin de alcanzar objetivos personales laborales y de interacción social.

Población a la que está dirigida: Aplicable a todos los niveles dentro de la organización: Operativos, Mandos Medios, Ejecutivos y Directores.

Áreas de aplicación: Selección de personal, promoción, capacitación, orientación vocacional, Desarrollo de personal, Planeación de vida y carrera, integración de grupos de trabajo, así mismo puede ser interpretado en la vida personal.

Tiempo promedio de aplicación: 60 minutos.

Anexo No. 5

Cotización HR Center

MV-Re-17
V4



29 de julio de 2013
Correlativo: ARWBPI0002-0713

Propuesta Económica ArmSTRONG WEB, PRUEBAS INDIVIDUALES

Empresa: [REDACTED]
Atención a: [REDACTED]

ArmSTRONG® es un Sistema Integral de Evaluación que contempla las actividades inherentes a la ATRACCIÓN, EVALUACIÓN, SELECCIÓN, INTEGRACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL.

ArmSTRONG® le permite evaluar a sus empleados actuales o potenciales utilizando el modelo de competencias a través de las herramientas psicométricas, integrando los resultados de la evaluación técnica y entrevista para alinearse al modelo de su organización, de esta manera podrá seleccionar empleados con mayor afinidad al puesto.

Las pruebas Psicométricas que puede adquirir de forma individual:





Módulos que incluye la compra:



Inversión:

ArmSTRONG® WEB Pruebas Individuales:

2 Pruebas \$5,773.86

Opciones adicionales:

Oficina Adicional:

\$ 1,115.00 USD

Usuario Adicional

\$ 350.00 USD



GENERALIDADES

Su Inversión incluye:

- 1) La adquisición de la licencia de la prueba individual, la cual es de uso ilimitado e indefinido en todos los módulos y funcionalidades del sistema aquí descritos; habilitando únicamente la o las pruebas psicométricas adquiridas.
- 2) El número de empresas u oficinas administradas es de 1
- 3) El número de USUARIOS ADMINISTRADORES incluidos es de 3.
- 4) Evaluados registrados ILIMITADO
- 5) Incluye soporte técnico durante el primer año. A partir del segundo año debe adquirir una póliza de servicio. (Ver apartado de Soporte técnico).
- 6) Manuales de uso del sistema

Capacitación de Uso del Sistema:

- 1) Incluye capacitación a nivel de usuario para TRES personas y soporte técnico para DOS. La duración del curso de usuario es de 8 horas divididas en dos días
- 2) El Curso se imparte en las instalaciones de **NOMBRE DE EMPRESA**, para ello se deberá contar con una PC por participante y salón apropiado para impartir el curso. (Viáticos NO incluidos fuera de la ciudad Capital).
- 3) Los participantes adicionales pagan \$325 USD cada uno.
- 4) La asistencia a los talleres en fechas previamente establecidas por el consultor, deberán ser confirmadas por los asistentes con 7 días hábiles de anticipación sin posibilidad de cancelación. Si **NOMBRE DE EMPRESA** cancela en dos ocasiones su asistencia a la capacitación previamente confirmada, perderá el beneficio de capacitación sin costo.
- 5) El precio por curso adicional es de \$975 USD (Viáticos NO incluidos fuera de la ciudad Capital)

Soporte:

- 1) Soporte técnico (Vía telefónica, Messenger, skype, Live Chat, remoto) ilimitado durante el primer año
 - En horario de Lunes a Viernes de 8 a 17 horas (8x5)
 - Atención únicamente a administradores y técnicos del sistema.
- 2) Niveles de servicio de Soporte Técnico:
 - a) Atención al cliente 8x5 (En un horario de Lunes a Viernes de 8 a 17 horas, vía telefónica, e – mail y Live Chat).
 - b) Errores de Usuario (errores simples originados por falta de capacitación o familiaridad con el uso de la herramienta).
 - c) Errores de carácter funcional (errores relacionados con procesos de evaluación específicos de cada organización que se requieren de configuración de uno o más módulos).



- Soporte técnico en sitio limitado a 2 eventos ¹ en horario de lunes a viernes de 8 a 17 horas (8x5).
- 3) Los costos de Soporte técnico en sitio son:
- En días y horas hábiles. Precio \$85 USD. la hora

Instalación:

- 1) Incluye la instalación del sistema y configuración, vía remota. En casos de fuerza mayor la instalación podrá ser en sitio (Viáticos NO están incluidos cuando sea requerido técnico de México y fuera de la capital de Guatemala).
- 2) La instalación de la aplicación será iniciada en un lapso máximo de una semana una vez recibida su Orden de Compra quedando liberada al recibir su pago al 100%
- 3) Los horarios de la instalación deberán coordinarse con un mínimo de 48 horas de anticipación con el área de Implementación de Sistemas de **HR CENTER**.
- 4) El tiempo aproximado es de 2 horas, siempre y cuando la computadora cumpla con todos los requerimientos técnicos (Documento adjunto a esta propuesta).
- 5) Una vez realizada la instalación **NOMBRE DE EMPRESA** será libre de uso para su puesta en marcha.

Póliza de Mantenimiento:

- 1) La póliza de mantenimiento, después de un año de haber adquirido la Licencia, tiene un costo inicial de: \$2,688.00 USD y permite que su herramienta se encuentre siempre en buen funcionamiento. (Presupuesto aparte dependiendo de lo requerido por el cliente fuera del mantenimiento básico).

Actualizaciones:

- 1) Incluye las revisiones a los módulos, pruebas y funcionalidades adquiridos durante el primer año.
- 2) Las actualizaciones con nuevas funcionalidades, módulos, pruebas adicionales o actualización de la tecnología del sistema operativo (Microsoft) y componentes o base de datos (SQL)). *Se pondrán a consideración del Cliente para su compra.*

¹ Evento: Asistencia de Soporte técnico en instalaciones del cliente para resolver un problema técnico.



Forma de Pago:

- 1) El pago se puede realizar en depósito monetario en cualquiera de nuestras cuentas o por medio de trámite de cheque (7días).

Si el pago es en dólares (USD), por medio de transferencia y/o depósito bancario:

Opción 1:

Banco: CitiBank de Guatemala, S. A.
Cuenta No.: 416-430-01-0000-17-7
Cuenta a nombre de: Centro de Capacitación y desarrollo de personal, S.A.
Tipo de cuenta: Cuenta de ahorro

Opción 2:

Banco: Banco Industrial, S. A.
Cuenta No.: 409-000857-3
Cuenta a nombre de: HR Center
Tipo de cuenta: Cuenta Monetaria

Si el pago es Quetzales Q., por medio de depósito bancario:

Opción 1:

Banco: Banco Industrial, S. A.
Cuenta No.: 0120045781
Cuenta a nombre de: Centro de Capacitación y desarrollo de personal, S.A.
Tipo de cuenta: Cuenta Monetaria

Opción 2:

Banco: G&T Continental, S. A.
Cuenta No.: 000-0021297-7
Cuenta a nombre de: Centro de Capacitación y desarrollo de personal, S.A.
Tipo de cuenta: Cuenta Monetaria

Opción 3:

Banco: BANTRAB
Cuenta No.: 1010133441
Cuenta a nombre de: Centro de Capacitación y desarrollo de personal, S.A.
Tipo de cuenta: Cuenta Monetaria



- 2) Los precios incluyen IVA.
- 3) La aplicación será instalada o enviada, siempre y cuando sea recibida la orden de compra firmada y sellada así como el escáner del comprobante de pago realizado.

Aclaraciones:

- 1) No incluye capacitación de pruebas psicométricas (solo uso y aplicación del sistema).
- 2) No se incluyen licencias para la base de datos.
- 3) Se podrán realizar adecuaciones y desarrollos especiales (costo no incluido, se cotizará por separado).
- 4) Tecnología Web ASP.net

Una vez recibido el pedido, las cancelaciones por parte del cliente causarán un 30% sobre el monto contratado por concepto de penalización.

- 5) **Vigencia de esta cotización: 20 días hábiles.**

Quedo a sus órdenes para cualquier aclaración o información adicional.

Atentamente,

Ligia Soto

Gerente de Mercadeo y Ventas

Correo: lsoto@hrcenter.com.gt

HR CENTER

Representante certificado ArmSTRONG

"Sistema Integral para Evaluación de Personal"

Directo Mercadeo y Ventas: (502) 23664693

Teléfonos Servicio al Cliente: (502) / 23664703 / 23664713

www.hrcenter.com.gt

Anexo No. 6

Prueba Escala de Terman



ADAPTACIÓN DE LA ESCALA DE INTELIGENCIA TERMAN ©

MANUAL DE APLICACIÓN

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

GRUPO 1

INSTRUCCIONES: Coloque en su hoja de respuestas el inciso que complete correctamente la oración.

Ejemplo:

- 1. Un metro tiene
- A. 10 centímetros
- B. 100 centímetros
- C. 1000 centímetros
- D. 100 milímetros

Pregunta	Respuesta
1	B

- 1 La gasolina se saca de:
 - A Granos.
 - B Petróleo.
 - C Trementina.
 - D Semilla.
- 2 Una tonelada tiene:
 - A 1000 Kgs.
 - B 2000 Kgs.
 - C 3000 Kgs.
 - D 4000 Kgs.
- 3 México exporta sus productos y la mayoría salen por:
 - A Mazatlán.
 - B Veracruz.
 - C Progreso.
 - D Acapulco.
- 4 ¿Para qué sirve el nervio óptico?:
 - A Ver.
 - B Oír.
 - C Probar.
 - D Sentir.
- 5 De qué especie es el café:

Anexo No. 7



Aptitud Para las Ventas

MANUAL DE APLICACIÓN

POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

INSTRUCCIONES: Elija la opción que más se apegue a su manera de ser, pensar, o actuar.

TIP.

Algunas preguntas se refieren a terceras personas. Responda lo que usted cree que ha esas personas en las situaciones planteadas.

Ejemplo:

- Si tiene tiempo disponible, ¿qué prefiere hacer?
A. Ir al cine B. Visitar un amigo C. Quedarse en casa

- S... quiere comprar un auto nuevo, ¿cuál elige?
A. Un auto compacto B. Un auto deportivo C. Una camioneta

Anexo No. 8

Test Otis de Evaluación Rápida

Por Arthur S. Otis.

OTIS SENCILLO

INSTRUCCIONES:

No abra este folleto, antes de que se le indique hacerlo.

En la HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS, escriba su nombre, edad, así como la información adicional requerida, en los espacios apropiados.

Luego, espere instrucciones.

NO MARQUE ESTE FOLLETO, NI CONTESTE EN ÉL

Editado por la
FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Prueba Otis Sencillo

NO MARQUE ESTE FOLLETO

MARQUE SUS RESPUESTAS
EN LA HOJA ESPECIAL
PARA RESPUESTAS.

OTIS SENCILLO

Esta es una prueba para ver cómo piensa. Contiene preguntas de diferentes clases. Después de cada pregunta hay de tres a cinco repuestas posibles. Usted debe decidir cual de las repuestas que le siguen es la correcta. Como es una prueba donde se mide el tiempo, no le conviene emplear mucho tiempo en una sola pregunta. Como ejemplo a continuación se le presentan algunas preguntas:

Ejemplo a: ¿Cuál de las cinco cosas de abajo es dura?

a) tela b) piedra c) algodón d) gelatina e) espuma

La respuesta correcta, es piedra. La palabra piedra corresponde a la letra b. Ahora, en la hoja especial para respuestas, vea los espacios para marcar las respuestas del ejemplo “a”, donde se ha marcado ya la letra b. Esta es la forma de contestar las siguientes preguntas.

Pruebe usted el siguiente ejemplo. Recuerde escribir su respuesta en el espacio especial para los ejemplos y no en este folleto.

Ejemplo b: Un pino es una especie de:

a) pájaro b) gusano c) planta d) árbol e) flor

La respuesta correcta es árbol, la cual corresponde a la letra d, así es que en su hoja de respuestas debe marcar esa letra, en el espacio del ejemplo b.

Ejemplo c: ¿Cuál de los cinco números de abajo es menor que 25?

a) 35 b) 58 c) 26 d) 45 e) 19

La repuesta correcta para el ejemplo “c” es 19 que corresponde a la letra e, así que esa debe ser su respuesta para el ejemplo c.

Lea cuidadosamente cada pregunta y decida cuál de las respuestas es la mejor. Al marcar sus respuestas, asegúrese siempre de que el número de pregunta sea el mismo para la hoja de respuestas. Borre completamente cualquier respuesta que desee cambiar.

El test contiene 75 preguntas. No se espera que pueda responder todas, pero trate de contestar bien el mayor número posible. Tenga cuidado de no ir tan rápido que cometa equivocaciones.

No pase mucho tiempo en una sola pregunta. Se le concederán 30 minutos a partir del momento en que el examinador le indique que empiece. Ninguna pregunta será contestada por el examinador, después de empezar la prueba

NO DE VUELTA A ESTA PÁGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

NO MARQUE ESTE FOLLETO

MARQUE SUS RESPUESTAS
EN LA HOJA ESPECIAL
PARA RESPUESTAS

1. Lo opuesto al odio es:

a) enemigo b) temor c) amor d) amigo e) alegría

2. Si tres lápices cuestan cinco pesos ¿Cuántos lápices podré comprar con cincuenta pesos?

3. Un pájaro no siempre tiene:

a) alas b) ojos c) patas d) nido e) pico

4. Lo opuesto a honor es:

a) derrota b) villanía c) humillación d) cobardía e) miedo

5. El zorro se parece más a:

a) el lobo b) la cabra c) el cerdo d) el tigre e) el gato

6. El silencio tiene la misma relación con el sonido que la oscuridad con:

a) sótano b) luz c) ruido d) quietud e) noche

7. Un grupo consistía en dos matrimonios, dos hermanos y dos hermanas ¿Cuál es el número mínimo de personas que podrían componer el grupo?

8. Un árbol siempre tiene:

a) hojas b) fruto c) yemas d) raíces e) sombra

9. Lo opuesto de lo económico es:

a) barato b) avaro c) gastador d) valor e) rico

10. La plata es más cara que el hierro porque es:

a) más pesada b) más escasa c) más blanca d) más dura e) más hermosa

11.¿Cuál de las seis razones expresa el significado del refrán?: “Comida hecha compañía desecha”

- a) No hay que separarse de los amigos después de comer
- b) No se debe olvidar el beneficio recibido y alejarse de aquél de quien se recibió
- c) A nada conduce prolongar demasiado un asunto
- d) La mayor dificultad en cualquier cosa consiste, por lo común en los principios
- e) Es peligroso prolongar la sobremesa
- f) Cada uno debe mirar antes por sí mismo que por los otros

12.¿Cuál de las seis razones dadas en el No. 11 expresa el significado de este proverbio?:
“Obra empezada, medio acabada”

13.¿Cuál de las seis razones, dadas en el No. 11, explica el proverbio “Antes son mis dientes que mis parientes.”?

14.Una luz eléctrica se relaciona con la bujía (vela de alumbrar) como un automóvil se relaciona con:

- a) un carruaje b) la electricidad c) una llanta d) la velocidad e) el resplandor

15. Si un caballo puede correr a la velocidad de 6 metros en un $\frac{1}{4}$ de segundo ¿Cuántos metros corre en 10 segundos?

16.Una comida siempre supone:

- a) mesa b) plato c) hambre d) alimento e) agua

17.De las cinco palabras siguientes cuatro son parecidas ¿Cuál es la que no es parecida a esas cuatro?

- a) postre b) lima c) pato d) papel e) claro

18. Lo opuesto a nunca es:

a) a menudo b) a veces c) frecuentemente d) siempre e) de vez en cuando

19. Un reloj tiene con el tiempo la misma relación que un termómetro con:

a) un reloj b) caliente c) tubo d) mercurio e) temperatura

20. Cuál de las siguientes palabras debería ponerse en el espacio en blanco para que sea cierta la afirmación “ _____ los hombres son más bajos que sus esposas”

a) siempre b) a menudo c) a veces d) raras veces e) nunca

21. En la siguiente serie hay un número equivocado ¿Cuál debería ocupar su lugar?

1 - 4 - 2 - 5 - 3 - 6 - 4 - 7 - 5 - 9 - 6 - 9

22. Si las dos primeras proposiciones son ciertas la tercera es:

“Todos los miembros de este club son Argentinos”

“González no es Argentino”

“González es miembro de este club”

a) verdadera b) falsa c) dudosa

23. Una lucha siempre tiene:

a) réferi b) contendientes c) espectadores d) aplausos e) victoria

24. ¿Cuál de los números de esta serie aparece antes por segunda vez?

6 - 4 - 5 - 3 - 7 - 0 - 9 - 5 - 9 - 8 - 8 - 6 - 5 - 4 - 7 - 3 - 0 - 8 - 9

25. La luna se relaciona con la tierra como la tierra con:

a) Marte b) el sol c) las nubes d) las estrellas e) el universo

26.¿Qué palabra hace falta para que sea verdadera la siguiente proposición?

“Los padres son _____ más prudentes que los hijos”

- a) siempre b) usualmente c) mucho d) raras veces e) nunca

27. Lo opuesto a torpe es:

- a) fuerte b) bonito c) corto d) hábil e) rápido

28. “Una madre siempre es _____ que su hija”

- a) más sabia b) más alta c) más gruesa d) más vieja e) más arrugada

29.Cuál de las cinco proposiciones indica el significado del proverbio “Haz bien y guárdate”?

- a) El bien ha de hacerse desinteresadamente
- b) Nunca se hace el bien sin ningún provecho
- c) Hay que obrar bien y no publicarlo
- d) Hay que hacer el bien al enemigo
- e) Los ingratos pagan con malas obras el bien que se les hace

30.¿Cuál de las proposiciones del No. 29 explica el proverbio: “Haz bien y no mires a quien”?

31.¿Cuál de las proposiciones del No. 29 explica el proverbio: “Haz buena harina y no toques bocina”?

32.Cuando un individuo enajena su propiedad es porque:

- a) la compra b) la vende c) la devuelve d) la presta e) la regala

33.¿Qué se relaciona con enfermedad, como cuidado se relaciona con accidente?

- a) doctor b) cirugía c) medicina d) hospital e) salubridad

34.De estas cinco cosas, cuatro son parecidas en algo. ¿Cuál es la que no pertenece a ese grupo?

- a) contrabando b) robo c) calma d) estafa e) venta

35. Si diez cajas llenas de manzanas pesan cuatrocientos kilogramos ¿Cuánto pesan sólo las manzanas, si cada caja pesa 4 kilogramos vacía?

36. Lo opuesto de esperanza es:

a) fe b) desaliento c) tristeza d) desgracia e) odio

37. Si todas las letras que ocupan números impares se cruzaran ¿Cuál sería la décima letra no cruzada (No haga marcas en el alfabeto)

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

38. ¿Qué letra en la palabra METACRÓMICO, ocupa el mismo lugar, contando desde el principio en dicha palabra y en el alfabeto? (no cuente la Ch, como letra).

39. Lo que la gente dice de una persona constituye su:

a) carácter b) murmuración c) reputación d) disposición e) personalidad

40. Si 2 ½ mts. de tela cuestan 30 pesos ¿Cuánto cuestan 10 metros?

41. Si las palabras siguientes se ordenaran para formar una oración ¿Con que letra comenzaría la tercera palabra de dicha proposición? (escriba la letra con mayúscula en la hoja de respuestas).
bajo, contrario, significa, que, lo, alto.

42. Si las primeras dos proposiciones son verdaderas, la tercera es:

“Jorge es mayor que Paco”

“Jaime es mayor que Jorge”

“Paco es menor que Jaime”

a) verdadera b) falsa c) dudosa

43. Suponiendo que en la palabra CONSTITUCIONAL, la primera y la segunda letras se intercambiara y también la 3ª con la 4ª y la 5ª con la 6ª, etc. escriba (en mayúsculas de imprenta) la letra que en el caso sería la 12ª contando de izquierda a derecha.

44. Un número está equivocado en la siguiente serie ¿Cuál debe ir en su lugar?

0 -1 - 3 -6 - 10 -15 - 21 - 28 - 34

45. Si cuatro y medio metros de tela cuestan 90 pesos ¿Cuántos pesos costarán 2 ½ metros?

46. La influencia de un hombre en la comunidad en que vive debe depender de su:

a) fortuna b) dignidad c) sabiduría d) ambición e) poder político

47. ¿Cuál de las siguientes palabras tiene la misma relación con “poco” que ordinario tiene con respecto a “excepcional”?

a) nada b) algo c) mucho d) menos e) más

48. Lo opuesto a traidor es:

a) amistoso b) valiente c) sabio d) cobarde e) leal

49. ¿Cuál de las cinco siguientes palabras tiene menos relación con las otras cuatro?

a) bueno b) ancho c) rojo d) camino e) espeso

50. Si las dos primeras proposiciones son verdaderas, la tercera es:

“Algunos de los amigos de López son cordobeses”

“Algunos de los amigos de López son dentistas”

“Algunos de los amigos de López son dentistas cordobeses”

a) verdadera b) falsa c) no se sabe

51.¿Cuántas de las siguientes palabras pueden formarse con la palabra MURCIÉLAGO, usando las letras cualquier número de veces?

Ramiro, Marianela, abrume, amores, grano, maduro, clamores, mochila, gloria, rumiaría, gimieran, grumete, glorioso, graciosísimo

52. La afirmación de que la luna es un queso es:

a) absurda b) dudosa c) imposible d) injusta e) falaz

53. De las cinco cosas que se nombran en seguida, cuatro se parecen ¿Cuál no se relaciona con las otras?

a) alquitrán b) tiza c) hollín d) carbón e) ébano

54. ¿Qué cosa se relaciona con un cubo, como un círculo con un cuadrado?

a) circunferencia b) esfera c) ángulos d) sólido e) espesor

55. Si las palabras siguientes se vieran por reflexión en un espejo lateral, ¿Cuál de ellas se vería exactamente igual a como esta escrita?

a) oruro b) omor c) anca d) ama e) somos

56. Si una cinta de 24 cms. de largo, mide 22 cms. después de lavada (por encogerse) ¿Qué longitud tendrá una cinta de 36 cms. después de lavada?

57. ¿Cuál de las siguientes palabras indica un rasgo de carácter?

a) personalidad b) estima c) amor d) generosidad e) salud

58. Encuentre dos letras en la palabra DOMINGO que tiene tantas letras entre ambas como las mismas letras que tiene el alfabeto:

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

59. Revolución se relaciona con evolución como aviación se relaciona con:

a) pájaros b) girar c) caminar d) alas e) estar parado

60. En la siguiente serie hay un número equivocado ¿Con qué otro debe reemplazarse?

1 - 3 - 9 - 27 - 81 - 108

61. Si Juan puede andar en bicicleta 30 metros, mientras Pedro anda 20 ¿Cuántos puede andar Juan mientras Pedro anda 30 metros?

62. En la siguiente serie cuente cada N que está seguida inmediatamente por una O, siempre que la O no esté seguida por una T. Diga cuantas N en estas condiciones se encuentra.

N O N T Q M N O T M O N O O N Q M N N O Q N O T O N A M O N O M

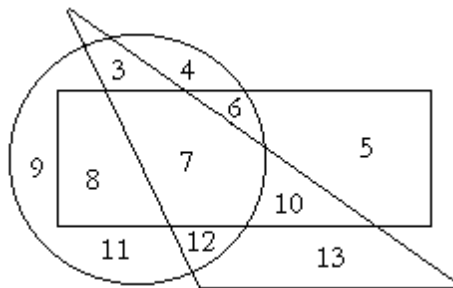
63. Se dice que un hombre adverso a los cambios es:

a) democrático b) extremista c) conservador d) anarquista e) liberal

64. Indique la letra que es la cuarta a la izquierda de la letra que está a la mitad del camino entre la O y la S en el alfabeto.

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

65. ¿Qué número está en el espacio que pertenece al rectángulo y al triángulo pero no al círculo?



66. ¿Qué número está en las mismas figuras geométricas que el número 8?

67. ¿Cuántos espacio hay que están sólo en dos de las figuras geométricas?

68. Una superficie se relaciona con una línea, como una línea se relaciona con:

a) sólido b) plano c) curva d) punto e) hilo

69. Si las proposiciones que siguen son verdaderas, la tercera es:

“No se puede llegar a ser buen violinista sin mucha práctica”

“Carlos practica mucho en el violín”

“Carlos será un gran violinista “

a) verdadera b) falsa c) no se sabe

70. Si las siguientes palabras se ordenaran a modo de formar una oración con sentido ¿Con que letra terminaría la última palabra? (Escriba la letra con mayúscula).

SINCERIDAD, LA, RASGOS, CORTESÍA, LA, CARÁCTER, DE, DESEABLES, Y, SON

71. Se dice que un hombre que al tomar una decisión está influenciado por opiniones preconcebidas es:

a) influyente b) sujeto a prejuicios c) hipócrita d) decidido e) imparcial

72. En una confitería se sirve una mezcla de dos partes de crema y tres de leche ¿Cuántos litros de crema serán necesarios para hacer 15 litros de mezcla?

73. ¿Qué cosa tiene la misma relación con la sangre que la física con el movimiento?

a) temperatura b) venas c) cuerpo d) fisiología e) geografía

74. Un juicio cuyo significado no es definido se dice que es:

a) erróneo b) dudoso c) ambiguo d) desfigurado e) hipotético

75. Si se corta un alambre de 20 cms. de largo de modo que un pedazo sea $\frac{2}{3}$ del otro ¿Cuántos centímetros más corto será el menor?

Anexo No. 9

Prueba Otis Sencillo

Hoja de Respuestas												
Nombre: _____				Fecha: _____								
Escolaridad: _____			Edad: _____		Sexo: _____							
			Años	Meses	M ó F							
Ejemplos				No escriba en este espacio								
a) <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr></table>				b) <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr></table>			c) <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 60px; height: 20px;"></td></tr></table>				Aciertos: _____	
				–		Errores: _____						
				–		Diagnóstico: _____						
1	11	21	31	41	51	61	71					
2	12	22	32	42	52	62	72					
3	13	23	33	43	53	63	73					
4	14	24	34	44	54	64	74					
5	15	25	35	45	55	65	75					
6	16	26	36	46	56	66						
7	17	27	37	47	57	67						
8	18	28	38	48	58	68						
9	19	29	39	49	59	69						
10	20	30	40	50	60	70						

Anexo No. 10

Otis

Clave de Respuestas

1. C	11. B	21. 8	31. C	41. L	51. 3	61. 45	71. B
2. 30	12. D	22. B	32. B	42. A	52. A	62. 4	72. 6
3. D	13. F	23. B	33. C	43. O	53. B	63. C	73. D
4. B	14. A	24. 5	34. C	44.36	54. B	64. N	74. C
5. A	15. 240	25. B	35. 360	45. 50	55. D	65. 10	75. 4
6. B	16. D	26. A	36. B	46. C	56. 33	66. 6	
7. 4	17. C	27. D	37. 37	47. C	57. D	67. 5	
8. D	18. D	28. D	38. I	48. E	58. NO	68. D	
9. C	19. E	29. C	39. C	49. D	59. C	69. C	
10. B	20. C	30. A	40. 120	50. A	60. 243	70. R	

Diagnóstico de la Prueba Otis Sencillo

Calificación	C.I.
Más de 50	Superior
35-50	Superior al término medio
20-34	Término medio
12-19	Inferior al término medio
Menos de 12	Bajo ó inferior

Anexo No. 11

Prueba Wonderlic de Evaluación Rápida

Por Arthur S. Otis.

WONDERLIC

Forma A

INSTRUCCIONES:

No abra este folleto, antes de que se le indique hacerlo.

En la HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS, escriba su nombre, edad, así como la información adicional requerida, en los espacios apropiados. Luego, espere instrucciones.

NO MARQUE ESTE FOLLETO, NI CONTESTE EN ÉL.

Editado por la
FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

NO MARQUE ESTE FOLLETO.

MARQUE SUS RESPUESTAS
EN LA HOJA ESPECIAL PARA
RESPUESTAS.

WONDERLIC

LEA ESTA HOJA CUIDADOSAMENTE, HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE
INDIQUE, NO VOLTEE ESTA HOJA HASTA QUE SE LE AUTORICE PARA ELLO.

Esta es una prueba de habilidad para resolver problemas. Contiene varios tipos de preguntas.
Abajo está un ejemplo de una pregunta contestada correctamente:

COSECHAR es lo contrario de:

1. Obtener
2. Animar
3. Continuar
4. Existir
5. Sembrar

La respuesta correcta es “sembrar” que tiene el número 5. Como usted observa, la contestación
correcta ha sido marcada en la hoja especial para respuestas que se le proporcionó.

Conteste la siguiente pregunta usted mismo:

La gasolina se vende a 23 centavos por litro ¿Cuánto costarán 4 litros?

.....

El resultado correcto es 92 ctvs. Por lo que deberá poner 92 ctvs. en el paréntesis, que
corresponde al ejemplo B de su hoja de respuestas.

Aquí tenemos otro ejemplo:

MINERO – MENOR, estas palabras tienen:

1. igual significado
2. Contradictorio
3. No son ni iguales, ni contradictorias

.....

El resultado correcto es “no son ni iguales, ni contradictorias” con el número 3; por lo que deberá poner un número 3 en el espacio C de su hoja de respuestas.

Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o número entre los paréntesis. Todas las letras deberán ir en letra de molde. Cuide que el número de su pregunta, sea el mismo que el número de su respuesta.

Esta prueba contiene 50 preguntas. Es casi imposible que termine todas, pero haga lo más usted exactamente 12 minutos para trabajar y hacer lo más que pueda. No vaya muy aprisa, pues puede cometer muchos errores y lo mejor es hacerlo lo más correcto posible.

Las preguntas se van haciendo más difíciles a medida que se va avanzando; procure no saltarse ninguna. No pierda mucho tiempo en un sólo problema. El examinador no contestará ninguna duda después de que usted haya iniciado su prueba.

NO DE VUELTA A ESTA PÁGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

1. El último mes del año es:

1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre

2. CAPTURAR es lo contrario de:

1. Colocar 2. Liberar 3. Arriesgar 4. Aventurar 5. Degradar

3. Todas las palabras abajo citadas se parecen entre sí ¿Cuál es la que menos parecido tiene con las otras?

1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre

4. Conteste SI o NO: R.I.P. significa “ruegue a Dios por el”

5. En el siguientes conjunto de palabras ¿cuál es diferente de las otras?

1. Tropa 2. Liga 3. Participar 4. Paquete 5. Grupo

6. USUAL es lo contrario de:

1. raro 2. habitual 3. regular 4. constante 5. siempre:

7. ¿Cuál figura puede hacerse de esas dos partes?



8. Vea la fila de números abajo indicados. ¿Cuál número debe venir después?

8 4 2 1 ½ ¼

9. CLIENTE-CONSUMIDOR. Estas palabras tienen:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son ni iguales ni contradictorias

10. ¿Cuál de las palabras citadas abajo está relacionada con oler, como los dientes se relacionan con la acción de masticar?

1. dulce 2. pestilencia 3. olor 4. nariz 5. limpio.

11. VERANO es lo contrario de:

1. vacación 2. otoño 3. invierno 4. primavera 5. nieve.

12. Un avión vuela 300 metros en $\frac{1}{2}$ segundo. A esta misma velocidad

¿Cuántos metros recorrerá en 10 segundos?

13. Suponga que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La última es:

1. Cierta 2. Falsa 3. Dudosa

Estos niños son normales.

Todos los niños normales son activos

Estos niños son activos.

14. REMOTO es lo contrario de:

1. aislado 2. cercano 3. lejano 4. precipitado 5. Exacto

15. Los dulces de limón se venden a 3 por 10 pesos. ¿Cuánto costará una docena y media?

16. ¿Cuántas de las 5 cantidades abajo indicadas son idénticas una a la otra?

84721	84721
9210651	9210561
14201201	14210210
96101101	96101161
88884444	88884444

17. Imagine Ud. que acomoda las siguientes palabras de modo que hagan una afirmación cierta.

Luego escriba la última letra de la última palabra como respuesta a este problema.

siempre un verbo oración una tiene

18. Un niño tiene 5 años y su hermana el doble de edad que él. Cuando el niño tenga 8 años, ¿Cuál será la edad de su hermana?

19. BAZO-VASO. Estas palabras tienen:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son ni iguales ni contradictorias

20. Suponga que las dos primeras afirmaciones son verdaderas. La última es:

1. Verdadera 2. Falsa 3. Dudoso

Juan tiene la misma edad que María.

María es menor que Guillermo

Juan es más joven que Guillermo.

21. Un negociante compró varios cuadros por \$ 4, 000.º. Los vendió en \$ 5,000.º, ganando \$50.00 en cada cuadro. ¿Cuántos cuadros compró?

22. Suponga que arregla las siguientes palabras de manera que hagan una oración completa. Si es un razonamiento verdadero ponga una (v) en el paréntesis correspondiente; si es falsa ponga una (f).
huevos ponen todas las gallinas

23. Dos de los siguientes proverbios tienen igual significado. ¿Cuáles son?

1. Cada oveja con su pareja

2. De tal palo, tal astilla

3. Cría cuervos y te sacarán los ojos

4. Dime con quién andas y te diré quién eres

5. Son semillas del mismo granero

24. Un reloj se atrasa un minuto 18 segundos en 39 días ¿Cuántos segundos se atrasa por día?

25.HASTA- ASTA. Estas palabras tienen:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son ni iguales ni contradictorias

26. Suponga que las dos primeras afirmaciones son correctas. La última es:

1. Verdadera 2. Falsa 3. Dudosa.

Todos los cuákeros son pacifistas.

Algunas personas en este cuarto son cuákeros.

Algunas personas en este cuarto son pacifistas.

27. En 30 días un niño ahorró \$100.^{oo} ¿Cuál fue su promedio de ahorro diario?

28.INGENIOSO-INGENUO. Estas palabras tienen:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son ni iguales ni contradictorias

29.Dos hombres pescaron 36 pescados: X pescó 5 veces más lo que Y ¿Cuántos pescó Y?

30.Un depósito rectangular, completamente lleno, contiene 800 metros cúbicos de granos. Si el depósito tiene 8 mts. de ancho y 10 mts. de largo ¿Qué profundidad tiene?

31.Uno de los siguientes números no encaja en la serie ¿Cuál debe estar en su lugar?

$\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{9}$ $\frac{1}{12}$

32.Conteste a esta pregunta SI ó NO: A.C. Significa “Antes de Cristo”

33.CREYENTE-CRÉDULO. Estas palabras tienen:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son ni iguales ni contradictorias

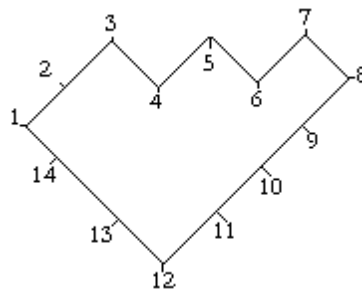
34.Una falda necesita $2\frac{1}{4}$ mts. de tela ¿Cuántas faldas pueden hacerse de 45 mts?

35. Un reloj estaba exacto al mediodía del lunes. A las 2 p.m. del miércoles tenía un retraso de 25 segundos. A la misma velocidad ¿Cuánto se retrasó en media hora?

36. Nuestro equipo de Base-ball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue $\frac{3}{8}$ de lo que jugaron ¿Cuántos juegos jugaron en esa temporada?

37. ¿Cuál es el número que continua a los siguientes? 1 .5 .25 .125

38. Esta figura geométrica puede dividirse por una línea recta en dos partes que unidas en cierto modo hacen un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea juntando dos de los números. Después escriba los números que den el resultado correcto.



39. Los significados de las siguientes oraciones son:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son ni iguales ni contradictorias

Una escoba nueva barre mejor.

Los zapatos viejos son más cómodos

40. De los cinco nombres citados abajo. ¿Cuántos son idénticos el uno del otro?

Ferrara J. D.

Ferrera J. D.

Villafaña M.O.

Villafañe M.O.

Díaz F.E.

Diéz F.E.

Palomar A.V.

Palomera A.V.

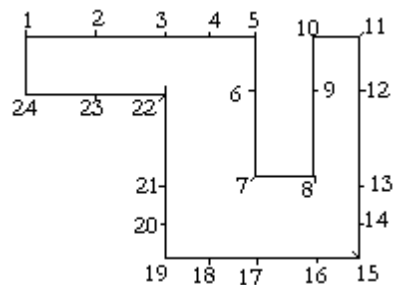
Parrés A.O.

Parrés A.O.

41. Dos de los proverbios abajo citados tienen igual significado. ¿Cuáles son?

1. El que está en el lodo querría meter al otro
2. Más vale tarde que nunca
3. Con la vara que mides serás medido
4. Mal de muchos consuelo de tontos
5. Perro que ladra no muerde

42. Esta figura geométrica puede dividirse por una línea recta en dos partes de tal manera que al unirlos de cierto modo hace un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea juntando dos de los números. Después escriba los números que den el resultado correcto.



43. ¿Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña?

10 1 .999 .33 11

44. Los significados de las siguientes oraciones son.

1. Significado igual
2. Contradictorio
3. No son ni iguales ni contradictorias

Ningún hombre honrado se arrepintió de su honradez.

La honradez conduce al fracaso, aunque es ensalzada

45. Un vendedor compra un cajón de naranjas que contiene 12 docenas a \$ 1.80. Sabe que dos docenas se pudrirán antes de que las venda. ¿A qué precio por docena deberá vender las buenas para ganar $\frac{1}{3}$ del costo total?

46. En las siguientes palabras ¿Cuál de ellas es diferente a las demás?

1. Colonia 2. Compañero 3. Bandada 4. Manojó 5 Constelación

47. Suponga que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La última es:

1. Verdadera 2. Falsa 3. Dudosa

Algunos grandes hombres son ridiculizados.

Yo he sido ridiculizado.

Yo soy un gran hombre

48. Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias por igual. X invierte \$ 4,500.00, Y invierte \$3,500.00 y Z invierte \$ 2, 000.00 Si las ganancias son de \$ 1,500.00 ¿Cuánto menos recibe X de lo que debería haber recibido si las ganancias hubieran sido proporcionales a lo que invirtió cada uno?

49. Cuatro de las siguientes 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triángulo ¿Cuáles 4 son?



50. Al imprimir un artículo de 30, 000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de letra. Al usar la letra más grande, una página impresa contiene 1200 palabras. Al usar la letra más pequeña, una página contiene 1500 palabras. Se le permite en la revista al ya mencionado artículo 22 páginas ¿Cuántas páginas deberán usarse para la letra pequeña?

Anexo No. 12

Formato hoja de respuestas Wonderlic

Hoja de Respuestas

Nombre: _____ Fecha: _____

Escolaridad: _____ Edad: _____ Sexo: _____

M ó F

Ejemplos

a)

b)

c)

No escriba en este espacio

Aciertos: _____

Errores: _____

Diagnóstico: _____

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

Anexo No. 13

Formato clave de respuestas Wonderlic

Clave de Respuestas

Nombre: _____ Fecha: _____

Escolaridad: _____ Edad: _____ Sexo: _____

M ó F

Ejemplos

a)

b)

c)

No escriba en este espacio

Aciertos: _____

Errores: _____

Diagnóstico: _____

1. 4	11. 2	21. 20	31. 10 ó 1/10	41. 1-4
2. 2	12. 6,000	22. F	32. Si	42. 3-22
3. 3	13. 1	23. 2-5	33. 3	43. .33
4. No	14. 2	24. 2	34. 20	44. 2
5. 4	15. 60	25. 3	35. 1/4 seg. Ó 0.25	45. .24
6. 1	16. 2	26. 1	36. 24	46. 2
7. 3	17. Verbo ú O	27. 3 1/3 ó 3,25 3.16 ó 3.33	37. 0.625	47. 3
8. 1/8	18. 13	28. 3	38. 6-9	48. 1.75
9. 1	19. 3	29. 6	39. 2	49. 1-2-4-5
10. 4	20. 1	30. 10	40. 1	50. 12

Anexo No. 14

Formato diagnostico prueba Wonderlic

Diagnóstico prueba Wonderlic

	CALIFICACIÓN	C.I.
PROFESIONISTAS PASANTES	Menos de 8	Deficiente
	8-18	I.T.M.
	19-28	T.M.
	29 ó más	S.T.M.
NO PROFESIONISTAS (Primaria a estudiantes de profesional)	Menos de 10	Deficiente
	10-13	I.T.M.
	14-20	T.M.
	21 ó más	S.T.M.

	CALIFICACIÓN	C.I.
2DO. GRADO DE PREPARATORIA O VOCACIONAL Y 1ERO. DE PROFESIONAL	1-3	Deficiente
	4-7	Inferior
	8-16	I.T.M.
	17-20	T.M.B.
	21-26	T.M.
	27-30	T.M.A.
	31-34	Superior al T.M.
	35-39	Superior
	40-43	Muy Superior
PROFESIONISTAS EN ADELANTE	1-10	Deficiente
	11-14	Inferior
	15-19	I.T.M.
	20-23	T.M.B.
	24-28	T.M.
	29-33	T.M.A.
	34-37	Superior al T.M.
	38-41	Superior
	42-46	Muy Superior

Anexo No. 15

Recurso Humano prueba Otis y Wonderlic

Tiempo invertido para prueba Otis y Wonderlic

Calificación de prueba	20	Minutos
Tiempo que se emplea para explicar a candidato instrucciones para realizar prueba	5	Minutos
Tiempo en que se traslada de su oficina para el lugar donde se realiza prueba a candidato, para indicarle que el tiempo finalizo y proporcionar información adicional y agradecimientos por realizar el procedimiento	5	Minutos

30 Minutos por cada prueba y candidato

Hrs. Diarias laboradas	Días laborados	Salario devengado mensualmente	Salario devengado por hora
8	30	18750	78.125

Costo de hora- hombre	Tiempo que se invertiría en realizar prueba Otis o wonderlic	Costo hora-hombre para realización de prueba Otis o Wonderlic
Q78.13	30 Minutos	Q39.06

Fuente: Elaboración propia

Recurso Físico

Habilitación de una oficina para sala de reuniones No. 2 que se empleara para evaluar y entrevistar a candidatos así como para usos múltiples de la organización.

Recursos físicos y tecnológicos prueba Otis y Wonderlic

Recurso físico

Espacio físico	Costo de arrendamiento por mt. Cuadrado	Costo en Dólares	Costo en Quetzales
2x2 mts	\$12.00	\$48.00	Q374.40

Q374.40/5% de rotación estimado) =

Q74.88



Mobiliario y suministros	
1 mesa de reuniones	1,990.00
4 sillas para sala de reuniones	900.00
cartuchos de tinta color negro	240.00
Resma de hojas bond tamaño carta	41.00
1 docena de lápiz	9.90
4 borradores	17.80
Total	3,198.70

Costo por cada juego de copias de evaluación Otis (11 páginas)

No. de hojas por juego	Costo de impresión por pagina	Costo papel bond tamaño carta por hoja
6	0.1	0.082

Costo de impresión por juego (11 páginas)	Costo de papel bond tamaño carta por juego	Total de costo por cada juego de evaluación Otis
1.1	0.492	1.592

Costo por cada juego de copias de evaluación Wonderlic (10 páginas)

No. de hojas por juego	Costo de impresión por pagina	Costo papel bond tamaño carta por hoja
5	Q0.10	Q0.08
Costo de impresión por juego (11 páginas)	Costo de papel bond tamaño carta por juego	Total de costo por cada juego de evaluación Wonderlic
Q1.00	Q0.41	Q1.41

Recurso Tecnológico

1 computadora portátil	7,000.00
1 multifuncional CanonMx511	1,239.00
Total	8,239.00

Consolidado de costos prueba Otis y Wonderlic

Inversión inicial para implementación de prueba Otis	
Inversión en mobiliario y suministros	Q3,198.70
Inversión en equipo tecnológico	Q8,239.00
Total	Q11,437.70
Costo por cada prueba Otis estimando que existe una rotación del 5% mensual	
Espacio físico de acuerdo a rotación del 5%	Q74.88
Costo por cada juego de evaluación Otis (en suministros de hojas y tinta)	Q1.59
Costo hora-hombre para realización de pruebas Otis (30 minutos)	Q39.06
Total	Q115.53
Costo por cada prueba Wonderlic estimando que existe una rotación del 5% mensual	
Espacio físico de acuerdo a rotación del 5%	Q74.88
Costo por cada juego de evaluación Otis (en suministros de hojas y tinta)	Q1.41
Costo hora-hombre para realización de pruebas Otis (30 minutos)	Q39.06
Total	Q115.35

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 16



Consultores
Expertos en Talento Humano...

Propuesta de:

Servicios de Reclutamiento y Selección

Propuesta de
Licitación No. 13-13
Cob. Servicio de Reclutamiento y
Selección General Sistema de
Seguridad

Guatemala, Septiembre 2013

Ave. Reforma 1-64, Zona 9 Edificio Condominio Reforma 1er. Nivel Of. 101
Teléfono: 2334-6995 / 2360-0334 / 5124-1177



Consultores

Expertos en Talento Humano...

Quienes Somos?

Somos una Empresa dedicada a prestar Asesoría, Gestión y Administración en el área de Recursos Humanos, orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales con la optimización de recursos y capital humano.

Dentro de nuestros servicios se encuentra el área de Reclutamiento y Selección de Personal, desarrollando procesos altamente competitivos, confiables, seguros y garantizados, con el fin de proveer al cliente con personal idóneo, que posea la experiencia, conocimiento habilidades, aptitudes y actitudes y sobre todo los valores para desarrollarse eficientemente en el puesto asignado y así coadyuvar al crecimiento de la empresa en donde prestará sus servicios.

Nuestra misión:

Brindar la mejor solución a nuestros clientes en desarrollo humano y gestión empresarial, enfocándonos en el desarrollo y sostenibilidad del mismo. Todo ello con el objetivo lograr la satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio confiable y seguro.

Nuestros Servicios:

Nuestra experiencia a través de los años, nos ha demostrado que los servicios eficientes de Reclutamiento y Selección de Personal son fundamentales en cualquier organización, es por eso que en LHW CONSULTORES realizar procesos altamente confiables y eficientes es una prioridad.

Por ello nos hemos enfocado en ubicar y desarrollar herramientas de evaluación que permitan a nuestros clientes identificar las fortalezas y debilidades con las que los candidatos cuentan para el puesto al que aplican.

De acuerdo a sus indicaciones Lic. Mendizabal, a continuación le detallo los tipos de servicio que podemos ofrecerle:

Opción A: Proceso Completo de Reclutamiento y Selección:

Esta opción de reclutamiento y selección de personal es el servicio más completo pues se realiza todo el proceso en donde el cliente únicamente entrevista y toma su decisión sobre a quién contratará, éste servicio incluye:



Consultores

Expertos en Talento Humano...

- ✓ Elaboración de Perfil
- ✓ Publicación de anuncio
- ✓ Recepción de hoja de vida
- ✓ Evaluación curricular
- ✓ Entrevista profunda
- ✓ Prueba de Competencias
- ✓ Informes de prueba de competencias
- ✓ Situación legal de los candidatos
- ✓ Verificación de referencias
- ✓ Visita Domiciliar (incluye informe de referencias domiciliarias y 4 fotografías del domicilio, en el caso del área departamental tiene un costo adicional)
- ✓ Estudio Socioeconómico (si lo requiere, tiene un costo adicional en procesos menores y esta incluido en procesos de mandos y medios y gerencias)
- ✓ Polígrafo (si lo requiere, tiene un costo adicional en procesos menores y esta incluido en procesos de mandos medios y gerencias)

Opción B: Proceso Half –Half:

Lo determinamos proceso Half-Half, porque es una alternativa a su proceso de reclutamiento en donde nosotros facilitamos la mitad del proceso y el cliente lo culmina, este proceso incluye:

- ✓ Publicación de anuncio (prensa y 7 portales electrónicos)
- ✓ Recepción de hojas de vida
- ✓ Evaluación curricular
- ✓ Entrevista profunda
- ✓ Informes de entrevista
- ✓ Informe OJ (Organismo Judicial)
- ✓ Investigación de la última referencia laboral
- ✓ Coordinación de entrevista con el cliente
- ✓ Entrega de expediente

Puede tener variantes las cuáles se ajustan a las necesidades del cliente.

Opción C: Psicometría:

Aplicación de Pruebas Psicométricas de acuerdo al perfil de la plaza, y una entrevista profunda orientada al puesto a cubrir, este servicio incluye:

- ✓ Aplicación de pruebas psicométricas
- ✓ Entrevista al candidato
- ✓ Informe de resultado de Pruebas
- ✓ Asesoría para la interpretación de pruebas

Las pruebas están disponibles en línea por lo que pueden realizarse sin problema.



Consultores

Expertos en Talento Humano...

Opción D: Referencia Curricular:

En esta opción nosotros nos encargamos de publicar el anuncio y recibir todas las Hojas de Vida, realizar filtros y hacer una pre entrevista de forma telefónica con los candidatos, este proceso incluye:

- ✓ Publicación de anuncio en la web (7 portales electrónicos)
- ✓ Evaluación de Hojas de vida recibidas
- ✓ Realización de filtros de acuerdo al perfil del cliente
- ✓ Entrevista pequeña vía telefónica
- ✓ Traslado al cliente de 10 hojas de vida clasificadas de acuerdo al perfil solicitado
- ✓ Reposición de tres hojas de vida como garantía

Es importante mencionar que en la evaluación de curricula, sólo se hace un filtro, por lo que el cliente es el encargado de realizar todas las demás faces del proceso.

Opción E: Investigación Laboral:

En esta opción destinamos a una persona para realizar específicamente una investigación profunda de cada empleado, este servicio incluye lo siguiente:

- ✓ Investigación de los últimos 3 empleos
- ✓ Corroboración de cartas de ingresos
- ✓ Cualificación de sus empleos anteriores
- ✓ Información judicial
- ✓ Informe Final

Opción F: Investigación Domiciliar:

En esta opción se envía al verificador domiciliar a la casa del candidato para que verifique datos de la vivienda así como de los integrantes de la familia, el servicio incluye:

- ✓ Visita Domiciliar
- ✓ Entrevista a los integrantes de la familia para conocer a que se dedican que hacen y en donde
- ✓ Fotografías del domicilio (2 interiores y 2 exteriores)
- ✓ Investigación del OJ
- ✓ Investigación con los vecinos
- ✓ Informe final completo



Consultores

Expertos en Talento Humano...

Opción D: Referencia Curricular:

En esta opción nosotros nos encargamos de publicar el anuncio y recibir todas las Hojas de Vida, realizar filtros y hacer una pre entrevista de forma telefónica con los candidatos, este proceso incluye:

- ✓ Publicación de anuncio en la web (7 portales electrónicos)
- ✓ Evaluación de Hojas de vida recibidas
- ✓ Realización de filtros de acuerdo al perfil del cliente
- ✓ Entrevista pequeña vía telefónica
- ✓ Traslado al cliente de 10 hojas de vida clasificadas de acuerdo al perfil solicitado
- ✓ Reposición de tres hojas de vida como garantía

Es importante mencionar que en la evaluación de curricula, sólo se hace un filtro, por lo que el cliente es el encargado de realizar todas las demás faces del proceso.

Opción E: Investigación Laboral:

En esta opción destinamos a una persona para realizar específicamente una investigación profunda de cada empleado, este servicio incluye lo siguiente:

- ✓ Investigación de los últimos 3 empleos
- ✓ Corroboración de cartas de ingresos
- ✓ Cualificación de sus empleos anteriores
- ✓ Información judicial
- ✓ Informe Final

Opción F: Investigación Domiciliar:

En esta opción se envía al verificador domiciliar a la casa del candidato para que verifique datos de la vivienda así como de los integrantes de la familia, el servicio incluye:

- ✓ Visita Domiciliar
- ✓ Entrevista a los integrantes de la familia para conocer a que se dedican que hacen y en donde
- ✓ Fotografías del domicilio (2 interiores y 2 exteriores)
- ✓ Investigación del OJ
- ✓ Investigación con los vecinos
- ✓ Informe final completo



Consultores

Expertos en Talento Humano...

Opción G: Buzón:

En esta opción se implemento por la necesidad que identificamos de algunos clientes de contar con confidencialidad en cuanto a sus procesos, es por eso que creamos esta opción, este proceso incluye:

- ✓ Publicación de anuncio en portales electrónicos
- ✓ Revisión de hojas de vida
- ✓ Traslado de hojas de vida clasificadas por experiencia
- ✓ Ninguna revelación del cliente a los candidatos
- ✓ Entrega de CD con las hojas de vida recibidas

Inversión:

No.	Opción	Inversión
1.	Proceso Completo	Un salario promedio mensual de la persona contratada*
2.	Proceso Half - Half	50% del promedio del salario mensual de la persona contratada
3.	Psicometría	Q.600.00 por aplicación
4.	Referencia Curricular	Q.1,250.00 por puesto
5.	Investigación Laboral	Q.400.00
6.	Investigación Domiciliar	Q.400.00
7.	Buzón	Q.500.00

* Nota: nuestros costos ya incluyen IVA y en el caso de Ejecutivos de Ventas el salario promedio incluye un aproximado de comisiones, el pago es por cada persona contratada.

En este caso en especial se estaría realizando un descuento adicional en las siguientes opciones:

No.	Opción	Descuento
1.	Proceso Completo	25%
2.	Proceso Half - Half	10%



Consultores

Expertos en Talento Humano...

Política de Servicios:

1. Al momento de contratar nuestros servicios será necesario informar por medio escrito.
2. Nuestros servicios están garantizados durante 60 días, por lo que será necesario avisar con 8 días de anticipación para hacer efectiva su garantía indicando claramente los motivos.
3. Si la garantía ya ha caducado y necesita hacer un cambio se hará un recargo del 25% siempre y cuando no se exceda de 15 días.

Ventajas al Contratar nuestros Servicios:

1. Acompañamiento durante el proceso de selección así como durante los dos meses de prueba de la persona contratada
2. Espacio físico para la realización de entrevistas finales (procesos de alta confidencialidad)
3. Si decide contratar nuestros servicios y los candidatos que presentemos no cumplen sus expectativas, enviaremos una segunda terna y usted no encuentra a satisfacción lo que busca **NO SE REALIZAN CARGOS PARA SU EMPRESA.**

Forma de Pago:

Trámite de cheque después de haber entregado la factura correspondiente (puede variar de acuerdo al trámite de pago indicado por el cliente)

No esta demás indicar que los datos anteriores pueden ser ajustados y/o modificados de acuerdo a sus requerimientos y estamos en toda la disposición de negociar la misma de forma que podamos llegar a un acuerdo que sea de beneficio para ambas partes.

Si tiene alguna consulta no dude en comunicarse con nosotros y gustosamente le ampliaremos la información que necesite.

Atentamente,

Wendi Ayala
Coordinadora de Reclutamiento



