



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

**DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTION DEL
TALENTO HUMANO**

**EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL CARGO EJECUTIVO
DE GERENTE DE SUCURSAL DE LA EMPRESA XYZ EN LA
CIUDAD DE LOJA**

Tesis previa a la obtención del título
correspondiente al Diplomado en Gestión
del Talento Humano.

Autores:

- Norma Patricia Salinas Mendieta.
- Édison Mauricio Puglla Loayza.

Loja – Ecuador

2008

2. Índice

1. Resumen de Proyecto.
2. Introducción.
 - a. Área de implementación.
 - b. Tema.
 - c. Antecedentes.
 - d. Justificación.
 - e. Objetivos,
 - f. Hipótesis.
3. Capítulos.
 - a. Descripción del Proyecto.
 - b. Cronograma de implementación.
 - c. Presupuesto.
 - d. Indicadores de gestión.
 - e. Sistema de evaluación y corrección.
4. Conclusiones.
5. Recomendaciones.
6. Bibliografía.
7. Anexos.

3. Resumen del Proyecto.

1. Tema

“EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL CARGO EJECUTIVO DE GERENTE DE SUCURSAL DE LA EMPRESA XYZ EN LA CIUDAD DE LOJA”

2. Área de implementación

Nuestra propuesta se aplicara en la “EMPRESA XYZ SUCURSAL LOJA DE COMERCIALIZACION DEL AREA AUTOMOTRIZ” en conjunto con el departamento de recursos humanos.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

- ✓ Implementar un proceso de selección para el cargo ejecutivo de Gerente de Sucursal de la empresa XYZ en la ciudad de Loja.

3.2 Objetivos específicos.

- ✓ Definir las técnicas de reclutamiento para seleccionar el cargo
- ✓ Determinar las técnicas de entrevista.
- ✓ Establecer las pruebas psicométricas y técnicas para el proceso de selección.

- ✓ Crear el informe de análisis del proceso de selección.
- ✓ Considerar aspectos relacionados con la remuneración y beneficios que permita la satisfacción del empleado.

a. Hipótesis.

En la empresa XYZ no existe un adecuado proceso de selección para el cargo ejecutivo de gerente de la sucursal de Loja.

a. Descripción del Proyecto

A continuación detallamos la propuesta del proceso de selección para el cargo ejecutivo de Gerente de Sucursal de la empresa XYZ en la ciudad de Loja.

Primeramente realizamos el requerimiento del cargo en el cual indicamos el perfil que se requiere como son competencias y conocimientos técnicos, a su vez realizamos el anuncio en un diario de la localidad.

Posteriormente realizamos una preselección de los candidatos a entrevistar en persona de entre todas las hojas de vida recibidas que encajan con el perfil buscado.

Luego realizamos la entrevista personal con cada candidato para conocer en profundidad su perfil, buscando aclarar al postulante el proceso y las condiciones de evaluación. La misma se realizará de acuerdo al formato indicado..

Una vez realizada la entrevista procedemos a aplicar las pruebas psicométricas y técnicas las que nos permitirá tener una percepción más amplia de su personalidad y conocer que competencias las posee desarrolladas.

Una vez realizadas todas las pruebas se analizan los resultados obtenidos por los candidatos y se realiza un informe con los resultados finales.

Las pruebas que se aplicaran serán la 16PF y evaluación de competencias.

La prueba técnica nos permitirá conocer los conocimientos técnicos que posee el candidato en relación al cargo que aplica.

Finalmente realizaremos el informe en el que consta detalles de la entrevista y resultados de las pruebas aplicadas, este informe debe constar lo siguiente:

- Datos personales
- Datos académicos
- Información laboral
- Valoraciones psicométricas y técnicas
- Referencias laborales y personales.

Realizamos también el cronograma, en el cual indicamos en que tiempo se va a aplicar el proceso de selección de personal que proponemos y el presupuesto en el cual detallamos los costos que implica realizar este trabajo.

Sugerimos que indicadores de gestión se puede utilizar en el proceso de selección de personal.

Luego de concluir el análisis integral del proyecto emitimos las respectivas conclusiones y recomendaciones.

4. Introducción.

El proceso de selección es la sistematización estructurada y planificada que nos permitirá atraer, evaluar e identificar, potenciales candidatos, para la aplicación a un cargo laboral. Este proceso tiene un carácter predictivo que se basa en las particularidades personales de los candidatos versus el perfil de necesidad del cargo a ocupar, convirtiéndolos a unos de otros en más aptos o más cercanos a las particularidades y capacidades requeridas para el desempeño eficaz una cierta tarea profesional, operativa o técnica.

Ciertamente para las empresas el reclutamiento de empleados con la actitud y aptitud apropiada para el cargo que habrán de desempeñar no es algo nuevo, aunque en los últimos ha despertado creciente interés, porque este proceso se realice desde una perspectiva de gestión del talento humano.

Si bien es verdad de que en muchos casos ha demostrado dar excelentes resultados, la metodología de entrevistas que apuntan a desentrañar la personalidad de los individuos, ésta no es encuentra al alcance de personas no preparadas en áreas como la psicología. Sobre esta consideración es importante entender que el éxito de una organización esta en contratar a la gente correcta y para ello hacen falta herramientas de análisis y mediciones específicas. De no ser así, la decisión no estará fundamentada en criterios rigurosos.

Con esta consideración el presente trabajo de investigación propone un procedimiento de selección de contratación para el cargo de gerente de la empresa XYZ de la sucursal de

la ciudad de Loja, que sirva de base para la organización dentro del área de recursos humanos, en caso de ser requerido para futuras contrataciones. Esta investigación está supeditada en la puesta en práctica de diferentes conocimientos y conceptos adquiridos y desarrollados dentro de la formación académica y laboral, los mismos que fundamentamos con material bibliográfico e información proporcionada durante el desarrollo del Diplomado de Gestión del Talento Humano por la Universidad Técnica Particular de Loja. El proceso de selección incluye objetivo general, objetivos específicos, contenidos, estrategias metodológicas y recursos para su ejecución. De la misma manera se sugiere el cronograma de actividades, presupuesto, los lineamientos generales referidos a la ejecución, aplicación y evaluación debida del proceso de selección, así como el material de apoyo adecuado al tema y a los objetivos propuestos.

b. Área de implementación.

Nuestra propuesta se aplicara en la “EMPRESA XYZ SUCURSAL LOJA DE COMERCIALIZACION DEL AREA AUTOMOTRIZ” en conjunto con el departamento de recursos humanos, el mismo que nos apoyara con información histórica de los procesos de selección realizados anteriormente y el tiempo de rotación de los seleccionados, esta colaboración se reflejara en las aspiraciones de cambio que se propone a la empresa.

c. Tema.

El tema que hemos planteado ha sido autorizado por la Gerencia General de la empresa en la ciudad de Cuenca y aceptado por el INDEG a través de la Universidad Nacional de Loja es:

“EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL CARGO EJECUTIVO DE GERENTE DE SUCURSAL DE LA EMPRESA XYZ EN LA CIUDAD DE LOJA”

d. Antecedentes y Justificación.

Antecedentes

La empresa XYZ de la ciudad de Loja, tiene su principal en la ciudad de Cuenca y en la actualidad mantiene 23 sucursales en el austro ecuatoriano, tiene como actividad principal la comercialización de neumáticos y accesorios automotrices. Su permanencia en el mercado es de veinte y seis años y en la ciudad de Loja es de doce años. En la actualidad la empresa se encuentra en un proceso de calificación a las normas ISO 9001 en función de esta aplicación surge la necesidad de mejorar los procesos de selección en los cargos ejecutivos de Gerentes de sucursal. En la ciudad de Loja el organigrama se conforma de la siguiente manera: Gerente de Sucursal, Asesor legal (externo), Supervisor, Jefe de taller, técnicos, Jefe de crédito, secretaria facturadora, asesores comerciales y bodeguero.

Al Gerente de Sucursal actual le realizamos una entrevista de cómo fue su proceso de selección e inducción a la empresa y como se siente él dentro de esta organización, con esta información determinamos que el proceso actual requiere de una retroalimentación, el mismo que no cuenta con la aplicación de pruebas psicométricas y técnicas.

Lo que se ve reflejado en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa, lo que incide en la productividad de la Sucursal.

Justificación.

La presente investigación estudia acerca del tema proceso de selección de personal para el cargo de Gerente de Sucursal de la empresa XYZ de la ciudad de Loja, se seleccionó este tema porque es el proceso que permite determinar en forma sistemática y

científica la provisión de la fuerza de trabajo necesaria para el funcionamiento de la Sucursal. Puesto que toda empresa requiere de un funcionamiento armónico, el cual implica planear todas las actividades de la organización y de los recursos humanos, consideramos de gran importancia investigar los aspectos relacionados al proceso de selección de personal.

e. Objetivos

Objetivo General.

- ✓ Implementar un proceso de selección para el cargo ejecutivo de Gerente de Sucursal de la empresa XYZ en la ciudad de Loja.

Objetivos específicos.

- ✓ Definir las técnicas de reclutamiento para seleccionar el cargo
- ✓ Determinar las técnicas de entrevista.
- ✓ Establecer las pruebas psicométricas y técnicas para el proceso de selección.
- ✓ Crear el informe de análisis del proceso de selección.
- ✓ Considerar aspectos relacionados con la remuneración y beneficios que permita la satisfacción del empleado.

f. Hipótesis.

En la empresa XYZ no existe un adecuado proceso de selección para el cargo ejecutivo de gerente de la sucursal de Loja.

5. Capítulos del Trabajo.

LA ENTREVISTA

La entrevista es uno de los procedimientos que permite el primer acercamiento para conocer el o los posibles candidatos pre seleccionados para un determinado cargo dentro de una organización. Esta actividad requiere ser estructurada y planificada pues dentro de su desarrollo está el evaluar e identificar, con cierto carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos. Al poder identificar las características que los diferencian, a la vez nos muestran quienes son más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano, como requerimientos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional, operativa o técnica. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, su uso es universal entre las compañías.

Tipos de entrevista.

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante.

Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

Desarrollo de la entrevista

Consta de cinco etapas:

Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista.

Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Evaluación Psicométricas

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

Buscan conocer las principales características de personalidad de los postulantes, de forma de permitir hacer una predicción de conducta futura en las condiciones y exigencias del cargo en concurso. Además son una medida cuantitativa y cualitativa de la condición actual de los postulantes a un cargo.

Deben ser complementados con una profunda entrevista psicológica de selección, que permita contrastar las variables observadas en el test.

Test tipo cuestionario:

- Cuestionario de 16 factores de Cattell.
- Inventario MMPI
- Cuestionario Millon.
- Mayer y Briggs.
- Cuestionario de preferencias personales Edwards.
- Cuestionario P.O.I.
- Cuestionario C.P.I.
- Etc.

Test proyectivos:

- Rorschach.
- Z de Zulliger.

- T.A.T. de Murray.
- Color de Lüscher.
- Frases incompletas.
- Del Arbol.
- Otros.

Nivel intelectual.

Estilo de razonamiento.

- Comprensión verbal.
- Fluidez verbal.
- Memoria.
- Razonamiento espacial.
- Rapidez perceptiva.

Capacidad de análisis.

Abstracción, síntesis y organización.

Conocimientos técnicos.

Actualidad.

Detalle y atención.

Etc.

Características evaluadas de personalidad.

- Motivación de logro.
- Tolerancia a la frustración.

- Manejo de estrés y presión.
- Estabilidad emocional.
- Autonomía.
- Estilo de toma de decisiones.
- Creatividad y adaptabilidad.
- Normas y valores.
- Manejo de conflictos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo y dirección.
- Orientación al servicio.
- Habilidades sociales.
- Estilo de comunicación.
- Manejo de la crítica y retroalimentación

Otras.

a. Descripción del Proyecto

A continuación detallamos la propuesta del proceso de selección para el cargo ejecutivo de Gerente de Sucursal de la empresa XYZ en la ciudad de Loja.

Requerimiento del cargo

Puesto: Gerente de Sucursal

Reporte a: Gerencia General

Identificación del puesto

Tipo de función: Función ejecutiva

Remuneración: Según lo establecido para el cargo

Lugar de trabajo: Ciudad de Loja

Horario de trabajo: 40 horas y disponibilidad horario

Objetivo del puesto

Conducir la Sucursal para cumplir los objetivos de ventas y la oportuna prestación de servicios a los clientes.

Principales actividades

- ✓ Coordinar la gestión administrativa de personal
- ✓ Coordinar la gestión de incorporación de recursos humanos
- ✓ Dirigir y supervisar a los colaboradores de la Sucursal.

Perfil del puesto

Requisitos formales

Edad: De 25 a 40 años

Nacionalidad: Ecuatoriana

Título universitario: En administración de empresas o carreras afines

Experiencia laboral: Dos años en cargos similares

Manejo de utilitarios informáticos (procesador de textos, planillas de cálculo, representadores gráficos, correo electrónico e Internet).

Competencias técnicas

- ✓ Dominio técnico profesional
 -
- ✓ Es capaz de afrontar varios problemas al mismo tiempo, proponiendo soluciones eficaces e integradas.

Competencias generales

- ✓ Orientación al logro
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Coordina equipos de trabajo en función de metas y resultados.
- ✓ facilitador del “aprendizaje en el puesto de trabajo”.
- ✓ Competencias de gestión
- ✓ Planificación y Gestión
- ✓ Desarrollo de personal
- ✓ Motivar proactivamente y respaldar a las personas para desplegar mayor energía en su trabajo.

Reclutamiento.-

Para reclutar candidatos para el cargo de Gerente de Sucursal sugerimos realizarlo a través de un anuncio en el diario de mayor circulación en la ciudad de Loja, redactando el requerimiento de una manera muy atractiva.

Preselección.-

Realizar un filtro para seleccionar los candidatos a entrevistar en persona de entre todas las hojas de vida recibidas que encajan con el perfil buscado.

Entrevista.-

Entrevista personal con cada candidato para conocer en profundidad su perfil, buscando aclarar al postulante el proceso y las condiciones de evaluación.

Es necesario decir el tiempo que tomará el trabajo de test y de entrevista inicial.

Establecer las técnicas que se utilizarán con especial atención a los test psicológicos.

A continuación detallamos formato de entrevista estructurada.

MODELO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA APLICARSE A LOS CANDIDATOS

ESTUDIOS Y UNIVERSIDAD

1. Hábleme de tus estudios
2. ¿Por qué eligió esos estudios?
3. ¿Qué tal los estudios?

4. ¿Cuan exigentes fueron los estudios?

TRABAJOS EVENTUALES

5. Mientras estudiaba, tuvo algún tipo de trabajo?

6. ¿Por qué trabajaba?

EXPERIENCIA LABORAL

ASPIRACIONES Y METAS

7. Hábleme de sus objetivos profesionales.

8. ¿Por qué busca un nuevo empleo?

9. ¿Cuáles son sus objetivos de carrera a m/l plazo?

10. ¿Qué pretende alcanzar que no tenga en su puesto actual?

11. ¿Qué es lo que más le atrae del puesto?

12. Si ocupara el puesto ¿Cual sería su aporte?

ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

13. ¿Qué es para usted el trabajo?

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

14. ¿Hábleme de los reconocimientos que ha tenido en sus recientes trabajos?
15. ¿Reflexiona habitualmente acerca de su rendimiento en el trabajo?. En este caso ¿Qué aspectos se ha planteado mejorar en un futuro próximo?.
16. ¿Qué plan de acción te has planteado para ello?.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

17. ¿Qué es para usted un cliente?
18. Para el puesto del que estamos hablando, ¿Quiénes son sus clientes?
19. ¿Y que cree que esperan estos clientes de usted? ¿Cómo lo sabe?
20. ¿Y qué tiene que hacer para darles lo que ellos esperan? Concretar mucho.
21. ¿Puede contarme alguna ocasión en la que haya hecho algo significativo por un cliente?.
22. Cuénteme alguna ocasión en la que haya percibido que un cliente tenía un problema.
23. ¿Podría contarme alguna situación en la que un cliente no estuviera muy satisfecho con sus servicios?

TRABAJO EN EQUIPO

24. ¿Qué es para usted el trabajo en equipo?. Deme ejemplos concretos de trabajo en equipo.
25. Desde su experiencia, cuéntenos qué problemas derivados del trabajo en equipo se le han presentado y cómo lo soluciono.
26. ¿Qué valor añadido tiene el trabajo en equipo frente al individual?

ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

27. ¿Cómo hace para estar al día de las circunstancias del negocio que tienen relación con su trabajo?
28. ¿Cuál ha sido la asignatura o materia que le ha costado más aprender en su vida profesional?
29. Puede contarme una situación en la que tuviera que hacer algo y no sabía como hacerlo.
30. ¿Reflexiona habitualmente acerca de su actualización profesional? En este caso ¿Qué aspectos se ha planteado mejorar en un futuro próximo? ¿Qué plan de acción se ha planteado para ello?
31. ¿Recuerda alguna situación en que haya fracasado al aprender algo?
32. ¿Puede recordar los aprendizajes más fáciles que ha tenido en su vida?

33. Por lo general, tiene que estar informado de las condiciones de trabajo para poder ejercer su actividad. ¿Recuerda alguna vez en la que esto le haya sido de utilidad?

FLEXIBILIDAD

34. Hábleme de alguna vez en que tuviera que realizar un nuevo planteamiento al fallar el inicial.

35. Cuénteme alguna ocasión en la que tuviera mucho trabajo ya planificado para toda la semana y surgiera algún imprevisto que rompía con su planificación ¿Cómo actuó?

36. Me gustaría que me contara alguna situación en la cual tuvo que modificar sus objetivos ante la presión de terceras personas.

37. Me gustaría que me contara alguna situación en la cual tuvo que modificar sus objetivos ante la presión de terceras personas.

38. ¿Ha tenido que cambiar de opinión alguna vez en su vida sobre alguna cosa importante?

39. Cuándo se encuentra con personas que tienen opiniones muy distintas de las suyas, ¿qué suele hacer? ¿Puede recordar una de estas situaciones?.

EVALUACION PSICOMETRICAS

El desarrollo de las pruebas de selección se realiza de acuerdo con el orden marcado en la ficha de pruebas y baremos, de tal forma que si la selección consiste en más de una prueba se realiza las pruebas y en el caso de que los resultados sean excluyentes se analizan los resultados para comprobar si los candidatos pueden o no continuar en el proceso.

Una vez realizadas todas las pruebas se analizan los resultados obtenidos por los candidatos y se realiza un informe con los resultados finales.

Pruebas de personalidad prueba 16PF

Esta prueba nos permitirá conocer lo siguiente:

- ✓ Buscan conocer las principales características de personalidad de los postulantes, de forma de permitir hacer una predicción de conducta futura en las condiciones y exigencias del cargo en concurso.
- ✓ Son una medida cuantitativa y cualitativa de la condición actual de los postulantes a un cargo.
- ✓ Deben ser complementados con una profunda entrevista psicológica de selección, que permita contrastar las variables observadas en el test.
- ✓ Motivación de logro.
- ✓ Tolerancia a la frustración.
- ✓ Manejo de estrés y presión.
- ✓ Estabilidad emocional.
- ✓ Normas y valores.
- ✓ Habilidades sociales.
- ✓ Estilo de comunicación

Pruebas de competencias

Esta prueba nos permitirá conocer que competencias son las más desarrolladas en cada uno de los candidatos y si estás están de acuerdo al perfil que buscamos, ente las competencias que vamos a evaluar tenemos las siguientes:

- ✓ Manejo de conflictos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Liderazgo y dirección.

- ✓ Orientación al servicio.
- ✓ Planificación y gestión entre otras competencias.

Pruebas técnicas

Esta prueba nos permitirá conocer los conocimientos técnicos que posee el candidato en relación al cargo que aplica.

FORMATO DE PRUEBA TECNICA

Nombre:

Fecha:

1. La carga que lleva un vehículo lo transporta?

El vehículo ()

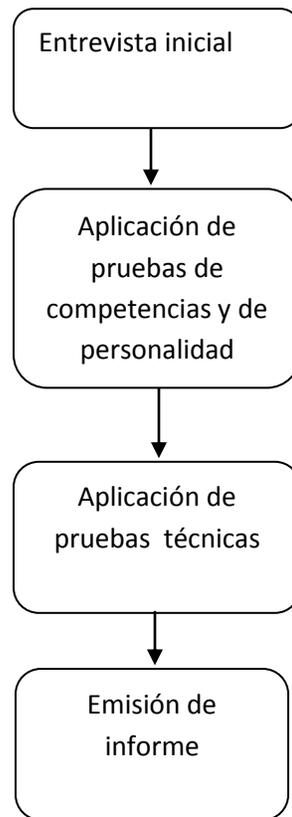
Las llantas ()

El aire en las llantas ()

2. Que tipo de neumáticos usted conoce?

3. Según su opinión de que materiales esta compuesto un neumático?

Flujograma



Informe de selección de personal

En este informe debe constar lo siguiente:

- Datos personales
- Datos académicos
- Información laboral
- Valoraciones psicométricas y técnicas
- Referencias laborales y personales.

b. **Cronograma de implementación.**

| DETALLE DE ACTIVIDADES | MES | | | |
|--|-----|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ENTREVISTA INICIAL | | | | |
| APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMETRICAS | | | | |
| APLICACIÓN DE PRUEBAS TECNICAS | | | | |
| EMISION DE INFORMES Y ENTREVISTA FINAL | | | | |

c. **Presupuesto.**

| RECURSOS HUMANOS | | |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|
| AGENTE | SUELDO MENSUAL | TOTAL |
| Analista de selección de personal | \$400.00 | \$400.00 |
| TOTAL | | \$400.00 |

| RECURSOS MATERIALES | | |
|------------------------|----------------|----------------|
| DETALLE | COSTO UNITARIO | TOTAL |
| Suministros de oficina | \$30.00 | \$30.00 |
| Copias y anillados | \$25.00 | \$25.00 |
| Internet | \$10.00 | \$10.00 |
| TOTAL | | \$65.00 |

d. Indicadores de gestión.

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión en el proceso de selección de personal:

Indicadores de cumplimiento: Están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos del candidato contratado.

Indicadores de evaluación: Están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del personal contratado.

Indicadores de eficiencia: Se relacionan con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de trabajos por la persona contratada.

Indicadores de eficacia: Nos indica la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de gestión: Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad los trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Todos los diferentes tipos de indicadores antes mencionados son necesarios, sin embargo, en una organización los que mas se tienen en cuenta son los indicadores de gestión que nos permiten saber: dónde estamos, cómo vamos e incrementar la solución de problemas.

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa y en el cual son utilizados indicadores numéricos.

Dentro de los indicadores numéricos encontramos diferentes clases:

Razones: Son aquellos que expresan la relación entre dos datos, la cual se obtiene de dividir un dato, el numerador entre una base que será el denominador. Tanto numerador como denominador deben ser unidades de medida de la misma naturaleza.

Porcentajes: Muestran el valor de una parte con relación al todo, al cual se le atribuye el valor de cien.

Promedio: Este tipo de indicador a su vez se subdivide en:

Media: Suma de un conjunto de valores dividido el resultado entre el número de valores sumados.

Mediana: De un conjunto de datos es el valor que ocupa la posición central cuando estos datos son ordenados del más bajo al más alto. Cuando el número de datos es par, la mediana será la media entre los datos centrales.

Moda: Valor que se presenta el mayor número de veces.

Luego del periodo de contratación a prueba podemos aplicar los siguientes indicadores.

Indicadores para el control del desempeño: son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.

Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa: Están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y objetivos de la empresa.

Indicadores para el desarrollo del factor humano: Relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en la empresa. Aquí encontramos capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal.

g. Sistema de evaluación y corrección.

Para realizar una evaluación y corrección del proceso de selección de personal sugerimos realizar lo siguiente:

1.- Evaluación Formal - Inscripción Definitiva en el Registro de Aspirantes:

Una vez llenado la solicitud de empleo y recibido su información personal (currículum vitae), se lleva a cabo una Evaluación Formal de la documentación presentada, a efectos de comprobar si su perfil (edad, sexo, formación, antigüedad, experiencia, etc.), responde a los requisitos necesarios (indispensables) para aspirar a la cobertura del cargo.

2.- Evaluación individual. Segmentos y puntajes: La Evaluación Global de los aspirantes se integra con los segmentos y porcentajes que se enuncian a continuación:

- a) Evaluación de Antecedentes el 30% del total.
- b) Evaluaciones Técnica y psicométricas el 35% del total.
- c) Entrevista Personal 35% del total.

6. Entrevista Personal: La Entrevista Personal constituye el último segmento del proceso de selección. En el transcurso de la misma se evalúan las características de personalidad, aptitud

y actitud del postulante en relación con el perfil fijado para el cargo, su contexto familiar y laboral, capacidades, potencialidades, disponibilidad para la función, conocimientos, técnicos, profesionales, etc.

7. Informe de Selección: Con la adición de los puntajes obtenidos en los Segmentos de Evaluación de Antecedentes, Evaluaciones Técnicas y psicométricas y Entrevista Personal.

6. Conclusiones.

- ✓ Con el desarrollo del siguiente trabajo se pretende que la empresa XYZ en la ciudad de Loja cuente con un proceso de selección de personal mejorado para el cargo ejecutivo de Gerente de Sucursal y que lo pueda potenciar al máximo.
- ✓ Se define técnicas de reclutamiento de candidatos para seleccionar el cargo.
- ✓ Se determina un modelo de entrevista estructurada que nos permite obtener mayor información del candidato.
- ✓ Se determino el tipo de pruebas psicométricas y técnicas para el proceso de selección.
- ✓ Se identifico los datos que debe contener el informe de análisis del proceso de selección.

7. Recomendaciones.

- ✓ Podemos recomendar a la empresa que debe capacitar periódicamente al personal del departamento de recursos humanos, para que se actualicen de los cambios en el proceso de selección de personal.
- ✓ Destinar una sala expresamente para la aplicación de las pruebas y entrevistas.
- ✓ A los candidatos que no han sido contratados, realizar una llamada telefónica de agradecimiento.

8. Bibliografía.

- ✓ Recursos Humanos y planeación estratégica en www.gestiopolis.com
- ✓ www.monografias.com
- ✓ ARIAS G., Fernando (1997) Administración de Recursos Humanos”. México: Editorial Trillas.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto (1995) “Administración de recursos humanos” Segunda Edición México: Editorial Mc Graw Hill.

9. Anexos.

- ✓ Prueba de competencias

PERFIL PERSONAL DE COMPETENCIAS

NOMBRES: _____

Fecha: _____

| | Dec | Competencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| C1 | | Monitoreo y control | | | | | | | | | | |
| C2 | | Manejo del tiempo | | | | | | | | | | |
| C3 | | Síntesis / Reorganización | | | | | | | | | | |
| C4 | | Planificación | | | | | | | | | | |
| C5 | | Percepción social (empatía) | | | | | | | | | | |
| C6 | | Manejo de recursos humanos | | | | | | | | | | |
| C7 | | Asertividad / firmeza | | | | | | | | | | |
| C8 | | Trabajo en equipo | | | | | | | | | | |
| C9 | | Pensamiento crítico | | | | | | | | | | |
| C10 | | Orientación / Asesoramiento | | | | | | | | | | |

Interpretación de resultados

10 – 8 = competencia dominante

7 – 4 = competencia en desarrollo

3 – 1 = oportunidad de desarrollo

1. Monitoreo y control: Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
2. Manejo del tiempo: Manejar el propio tiempo y el de los demás.
3. Síntesis / Reorganización: Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.

4. Planificación: Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
5. Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
6. Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
7. Asertividad / firmeza: Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
8. Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
9. Pensamiento crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
10. Orientación / asesoramiento: Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.