

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA ETICA EN LA  
EMPRESA COMFAMILIAR NARIÑO, CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL  
TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**

**HERNAN DARIO JACOME MEJIA  
DAVID DANIEL SEGURA CHAVEZ**

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

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA ETICA EN LA  
EMPRESA COMFAMILIAR NARIÑO, CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL  
TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**

**HERNAN DARIO JACOME MEJIA  
DAVID DANIEL SEGURA CHAVEZ**

**Trabajo de diplomado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director:  
CARLOS ARTURO RAMIREZ  
Administrador de Empresas**

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

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

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

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

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

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

## RESUMEN

La realización y el análisis de un Proceso de Selección de Personal, en la empresa Comfamiliar Nariño, **CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, ha sido de gran interés para nosotros como estudiantes de administración de empresas y futuros empresarios, por la razón de que ha puesto a prueba todos los conocimientos que hemos adquirido en el transcurso de este proceso de formación; al igual que nos ha ayudado a fortalecer dichos conocimientos encaminados a la calidad y al mejoramiento continuo.

El área de CAPACITACIÓN, es una unidad que esta compuesta fundamentalmente por todas aquellas actividades intelectuales y manuales que engloban el concepto de Capacitación y que las Cajas han estructurado alrededor del tiempo libre de las personas y de la familia de una forma creativa y con posibilidades benéficas, económicas y personales, en forma individual, o en grupo familiar.

Para el análisis del proceso de selección, realizamos la matriz DOFA, en la cual confrontamos las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, con el fin de conocer más a fondo la situación actual por la cual esta pasando la organización. De igual manera, nos pudimos cerciorar de cómo esta procede en la adquisición de personal, permitiéndonos reflexionar acerca de la posible propuesta para afrontar y sobrellevar las circunstancias que trae consigo la implementación de un proceso de selección de personal idóneo.

Luego de realizar un análisis minucioso de los datos obtenidos con la matriz DOFA, llegamos a la conclusión de que la organización no presenta un buen proceso de selección. Por esta razón, se vio la necesidad de realizar una propuesta, la cual aporta conocimiento por medio de los pasos específicos que conllevan a nuevas maneras de obtener personal más idóneo. Y para que se pueda apreciar con más claridad lo hemos representado en un diagrama que nos indica la secuencia correcta para realizar una buena selección. De esta forma se podrá tener en claro los objetivos y las metas por parte de esta unidad. Por consiguiente, estarán puestas en estudio en el ciclo deming (planear, hacer, verificar y actuar) "PHVA".

Para analizar las habilidades competitivas y de mérito, se tuvo en cuenta la propuesta de llevar a cabo un proceso de selección de personal ético, el cual plantee una forma legal de seleccionar personal idóneo, es decir, sin utilizar un proceso politizado que ponga en desventaja a los demás candidatos que deseen ocupar un cargo.

## ABSTRACT

The accomplishment and the analysis of a Process of Selection of Personnel, in the company Comfamiliar Nariño, **CENTER OF FORMATION FOR THE WORK AND HUMAN DEVELOPMENT**, has been of great interest for us as students of administration of companies and future businessmen, for the reason of which it has tested all the knowledge that we have acquired in the course of this process of formation; as it has helped us to strengthen the above mentioned knowledge directed to the quality and to the constant improvement.

The area of TRAINING, it is a unit that this composed fundamentally by all those intellectual and manual activities that include the concept of Training and that the Boxes have constructed about the free time of the persons and of the family of a creative form and with charitable, economic and personal possibilities, in individual form, or in family group.

For the analysis of the process of selection, we realize the counterfoil DOFA, in which we confront the opportunities, threats, fortresses, weaknesses, in order to know more thoroughly the current situation for this which passing the organization. Of equal way, we could make sure from this how it comes in the acquisition of personnel, permitting to think it brings over of the possible offer to confront and to carry the circumstances that it brings I obtain the implementation of a process of selection of suitable personnel.

After realizing a meticulous analysis of the information obtained with the counterfoil DOFA, we come to the conclusion from that the organization does not present a good process of selection. For this reason, one saw the need to realize an offer, which contributes knowledge by means of the specific steps that they carry to new ways of obtaining more suitable personnel. And in order that it could estimate with more clarity we have represented it in a graph that indicates the correct sequence to us to realize a good selection. Of this form it will be possible have in clearly the aims and the goals on the part of this unit. Consequently, they will be put in study in the cycle deming (to glide, to do, to check and to operate) "PHVA".

To analyze the competitive skills and of merit, there was born in mind the offer to carry out a process of selection of ethical personnel, which raises a legal way of selecting suitable personnel, that is to say, without using a politicized process that puts in disadvantage other candidates who want to occupy a post.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	15
1.1 COMFAMILIAR DE NARIÑO, CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO, EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN.....	15
1.2 MISIÓN .....	15
1.3 VISIÓN.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.5 VALORES CORPORATIVOS .....	16
1.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	16
1.7 ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN .....	17
1.8 SERVICIOS DE EDUCACIÓN NO FORMAL:.....	17
1.8.1 Capacitación: .....	17
1.8.2 Convenio instituto Meyer:.....	18
1.8.3 Cursos preicfes: .....	18
2. DIAGNÓSTICO .....	19
2.1 ANÁLISIS DOFA.....	20
2.1.1 Oportunidades: .....	22
2.1.2 Amenazas: .....	23
2.1.3 Fortalezas: .....	24
2.1.4 Debilidades: .....	25
3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	26
3.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA ETICA .....	27
3.1.1 Definición del proceso de selección.....	28
3.1.2 Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección.....	28
3.1.3 Pasos del proceso de selección.....	29

3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA “PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA ÉTICA” .....	40
3.2.1 Proceso de selección objetivo.....	41
3.2.2 Utilización de variables justas .....	41
3.2.3 Proceso consistente.....	42
3.2.4 Proceso fiable y válido .....	43
3.2.5 Proceso realizado por profesionales.....	44
3.2.6 Proceso confidencial.....	44
3.2.7 Proceso de decisión tomado entre varias personas. ....	44
3.2.8 Proceso respetuoso y amable.....	45
3.2.9 Proceso con comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación .....	45
3.2.10 Proceso legalmente justificable.....	45
4. CONCLUSIONES .....	57
5. RECOMENDACIONES .....	58
BIBLIOGRAFÍA .....	59
NETGRAFÍA .....	60
ANEXOS .....	61



## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Matriz DOFA .....	19
Cuadro 2. Ciclo Deming.....	47
Cuadro 3. Condiciones para una entrevista de selección de personal ético.....	_50

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Organigrama del área de capacitación .....	17
Figura 2. Forma sistemática de recursos humanos .....	36
Figura 3. Proceso sistema abierto .....	36
Figura 4. Diagrama De Flujo PSP N° 1- Centro de formación para el trabajo y desarrollo humano .....	37
Figura 5. Diagrama de flujo PSP N° 2 - Centro de formación para el trabajo y desarrollo humano .....	38
Figura 6. Diagrama de flujo PSP N° 3- centro de formación para el trabajo y desarrollo humano .....	39
Figura 7. Proceso de selección basado en la ética desde el punto de vista de la mejora continua - ciclo Deming.....	46
Figura 8. Mejora continua del proceso de selección de personal basado en la ética orientado hacia la gestión de calidad .....	48

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Solicitud de requerimiento de personal .....	62
Anexo B. Prerrequisitos de ingreso.....	63
Anexo C. Perfil del cargo .....	65
Anexo D. Pruebas psicológicas .....	66
Anexo E. Informe de entrevistas .....	74
Anexo F. Informe de entrevistas 2 .....	76
Anexo G. Requisitos para el ingreso remisión para exámenes médicos de ingreso .....	78
Anexo H. Requisitos para el ingreso remisión para exámenes de ingreso .....	79
Anexo I. Formato de ingreso o especificación del ingreso.....	87
Anexo J. Información personal para archivo.....	88
Anexo K. Exámenes médicos para docentes .....	90
Anexo L. Exámenes médicos y demás requisitos de ingreso personal de oficina .	91
Anexo M. Exámenes Médicos Y Demás Requisitos De Ingreso Empleados Oficios Varios.....	92
Anexo N. Entrega de dotación a empleados.....	93
Anexo O. Entrega de implementos .....	94
Anexo P. Evaluación para el desempeño evaluado.....	95
Anexo Q. Revisión del desempeño.....	96
Anexo R. Evaluación para el desarrollo cargos de dirección y administrativos evaluador .....	101

Anexo S. Evaluación de desempeño área administrativa .....	103
Anexo T. Evaluación del desempeño cargos operativos .....	106
Anexo U. Encuesta para determinar el tipo de selección de personal que se utiliza en la empresa comfamiliar Nariño, centro de formación para el trabajo y desarrollo humano .....	108

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, nos hemos dado cuenta que estamos trabajando en un mundo cambiante, vanguardista y exigente en el cual estamos obligados a interactuar, y la mejor manera de hacerlo es a través del conocimiento y de la habilidad de las personas para adaptarse a nuevas circunstancias.

Con la realización de esta investigación, pretendemos poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra formación profesional; gracias a estos conocimientos llegamos a la conclusión de que el aprendizaje continuo nos lleva a realizar cambios en nuestras vidas sociales y empresariales, por esta razón luego de hacer un análisis en el CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO de la organización COMFAMILIAR NARIÑO, planteamos que se hace necesaria la formulación y aplicación de un proceso de selección de personal directo, que contribuirá positivamente en el crecimiento y desarrollo del centro formativo y de la organización, a través de la vinculación acertada de personal idóneo, capaz de generar valor agregado a esta.

Esta investigación ayudará a generaciones futuras, como base primordial para el entendimiento de los procesos integrados en la gestión del capital humano, específicamente en el proceso de selección de personal. Este estudio se realizó en el área de CAPACITACIÓN.

La selección del personal en el área de capacitación, estará referida básicamente a la obtención de capital humano. Como en toda investigación, es difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requerimientos necesarios, y es por esta razón que el equipo de trabajo de esta Unidad debe seleccionar adecuadamente el personal, puesto que de aquí depende el buen desarrollo de las actividades.

Con el fin de explicar el proceso de selección del personal, se prosiguió a realizar una recolección de información que contiene una serie de técnicas y métodos con los cuales se busca realizar una selección óptima del capital humano.

Como nos podemos dar cuenta toda institución esta condicionada por el sistema cultural, social, político y económico en que se encuentra. Es por esta razón, que debemos proyectar los fines de la Unidad hacia la satisfacción eficaz de las necesidades que se presentan en la región, por ende estamos en la obligación de diseñar un proceso de selección directa, capaz de generar perfiles de cargos específicos de acuerdo a las necesidades reales, con el objetivo de elegir al personal mas idóneo para dar respuesta rápida y efectiva a estas necesidades presentadas por los actores que definen esta actividad.

Este trabajo pretende poner énfasis en la iniciativa y calidad del capital humano, que forma parte del CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO, con el fin de ser partícipes en el logro de los objetivos para los cuales esta prestigiosa unidad de capacitación fue creada.

Para ello, es necesario redefinir las políticas organizacionales, orientadas a su capital humano, en la búsqueda constante de la asistencia, asesoramiento, orientación, acompañamiento y por sobre todas las cosas el respeto y el desarrollo de la persona en su ámbito laboral.

Conscientes de todo lo expuesto y para hacer frente a los retos que tiene esta área en el futuro, la propuesta elaborada no es un modelo sino una herramienta que le servirá a la unidad y a la organización como base para evaluar el proceso que actualmente se desarrolla.

Como futuros empresarios, intentamos que nuestra propuesta no sea un simple aporte de ideas o acciones, sino que sea una herramienta clave para evaluar su proceso de selección que se lo desarrolla a través de outsourcing, con el fin de que Comfamiliar Nariño analice y determine la necesidad de hacer el proceso de selección de personal directo, con el propósito de seleccionar al personal mas idóneo para trabajar en la unidad, puesto que se debe trabajar con personal capacitado y con perfiles competitivos altos, y además tener en claro que del centro de formación, depende la formación de la sociedad que contribuirá directamente con el desarrollo regional y con el mejoramiento del nivel de vida, del entorno y a su vez generar valor agregado para la organización.

Con la implementación de este proceso en la unidad, Comfamiliar Nariño le dará la suficiente autonomía al centro para tomar sus decisiones y contratar al personal que cumpla con los estándares necesarios para el desarrollo de las funciones asignadas por el centro de formación y de esta manera también podrá aprovechara al máximo los conocimientos, capacidades y habilidades de los colaboradores con las que cuenta la unidad de negocio para desarrollar dicho proceso y de esta manera el centro de formación contara con personal capacitado y con perfiles competitivos altos puesto que de ellos depende la formación de la sociedad y con lo cual la organización contribuirá en gran medida con el desarrollo regional que traerá como beneficio el mejoramiento en el nivel de vida de las personas y a su vez generar valor agregado para la organización.

## **1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 COMFAMILIAR DE NARIÑO, CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO, EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN**

En el área de Capacitación la componen fundamentalmente todas aquellas actividades intelectuales y manuales que engloban el concepto de Capacitación y que las Cajas han estructurado alrededor del tiempo libre de las personas y la familia de una forma creativa y con posibilidades benéficas, económicas y personales, en forma individual, o en grupo familiar.

Los programas de educación no formal que ofrece COMFAMILIAR DE NARIÑO en el área de capacitación, tienden a fortalecer las competencias laborales, ocupacionales y personales de sus usuarios, apuntando siempre al mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados y su familia, así como al incremento de la productividad de la población empresarial.

Esta actividad hace énfasis en el desarrollo de contenidos, habilidades y destrezas, en un área específica que redundará en la realización personal y laboral del estudiante.

### **1.2 MISIÓN**

“Proporcionar al trabajador, su familia y comunidad, bienestar y desarrollo integral, actuando en el sistema de protección.”

### **1.3 VISIÓN**

“Moderna organización con reconocimiento nacional, comprometida en lograr la excelencia en la prestación de los servicios, con calidad y calidez.”

### **1.4 OBJETIVOS**

Constituyen objeto del presente Código, los siguientes:

- Estructurarse como guía comportamental objetiva, para garantizar que todos sus trabajadores cumplan con las funciones propias de cada cargo, dentro de los principios legales, éticos, morales y de servicio a la comunidad.
- Garantizar y ejecutar la política de transparencia establecida en la ley y de obligatorio cumplimiento para las Cajas de Compensación en el país.

- Sujetar el comportamiento de los trabajadores al desarrollo de unos principios éticos, como máximos rectores de su actitud personal, de relaciones Internas entre compañeros de trabajo y externas con clientes y usuarios de cualquiera de sus servicios.

## **1.5 VALORES CORPORATIVOS**

Honestidad, democracia, actitud positiva, justicia, diversidad, libertad, verdad, equidad, eficiencia, confianza, iniciativa, alegría, honradez, integridad, cooperación, respeto, lealtad, compromiso, pertenencia, colaboración, apoyo, honestidad, democracia, actitud positiva, libertad, justicia y diversidad.

## **1.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Son principios corporativos, en el manejo de nuestras relaciones y políticas de trabajo, así como de proyección a nuestros usuarios, los siguientes:

- Administración participativa
- Trabajo en equipo
- Propósito común
- Importancia máxima al usuario cliente
- Proyección con responsabilidad
- Desarrollo con talento humano

Su estructura esta actualmente conformada por:

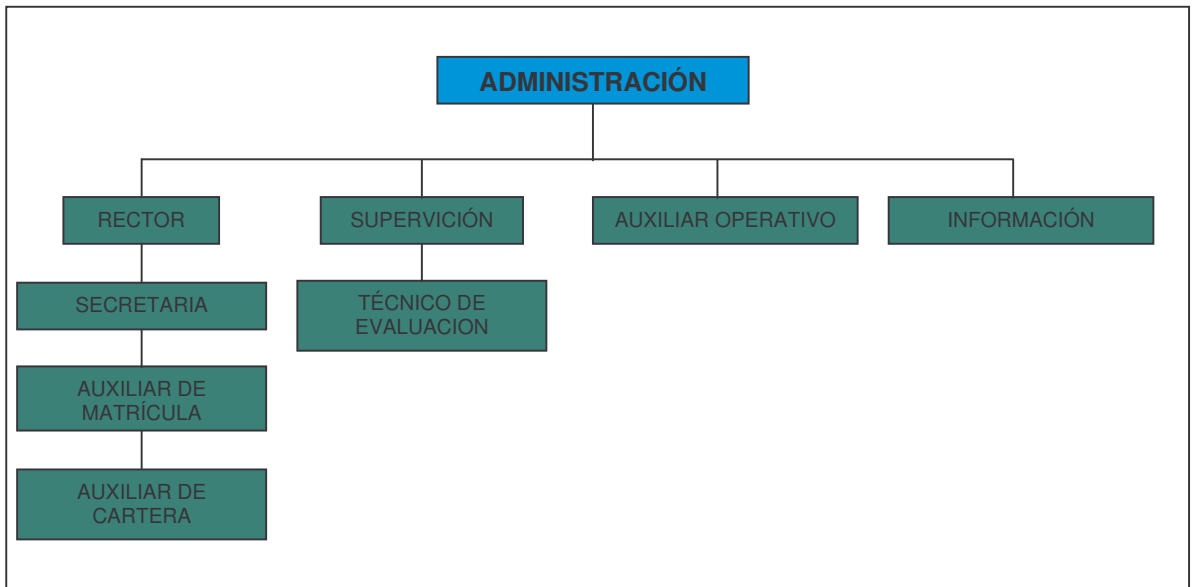
- Administración: esta área cuenta con tres oficinas que son: Rectoría, secretaria, auxiliar de matricula cartera y cartera.
- Supervisión: esta área cuenta con dos oficinas que son: Supervisora outsourcing y técnico de evaluación.
- Archivo: esta área cuenta con una oficina, la cual es ocupada por el auxiliar operador.
- Información: esta área cuenta con una oficina, la cual es ocupada por la recepcionista.

Además cuenta con auditorio, aulas de informática, salones de clases, servicios generales, cafetería, baños y parqueadero.



## 1.7 ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

Figura 1. Organigrama del área de capacitación



Fuente. Este estudio

## 1.8 SERVICIOS DE EDUCACIÓN NO FORMAL:

### 1.8.1 Capacitación:

- ✓ **Responsable:** Rector Educación No Formal.
- ✓ **Portafolio:** Programación trimestral de cursos en las áreas de:
- ✓ **Sistemas:** Iniciación a la informática, Publisher, Excel, Internet, Reparación y mantenimiento.
- ✓ **Artística:** Guitarra, flauta, danzas, coros, organeta, percusión, modelaje.
- ✓ **Manualidad:** Arreglos florales, velas, repujado en lámina, pintura, cerámica, decoración, muñequería.
- ✓ **Confecciones:** Ropa interior, infantil, pantalonería, ropa de trabajo, lencería de alcoba, cocina, baño, navidad.
- ✓ **Estética:** Manicure, pedicure, cortes, ondulados, maquillajes, tintes, masajes.
- ✓ **Técnica:** Contabilidad sistematizada, electrónica, instalaciones eléctricas, Secretariado, Conducción.

- ✓ **Gastronomía:** Culinaria, pastillaje, repostería, carnes, ensaladas, panadería, pasabocas.

#### **1.8.2 Convenio instituto Meyer:**


- ✓ **Responsable:** Coordinador Educación No Formal
- ✓ **Portafolio:** Sistema audiovisual, oral, comunicativo, tutorías, videos, club de conversación.

#### **1.8.3 Cursos preicfes:**

- ✓ **Portafolio:** Jornadas: mañana, tarde y noche e intensiva de lunes a domingo, incluye módulos con material actualizado, simulacros manuales y en computador. Consultas por Internet.

## 2. DIAGNÓSTICO

**Cuadro 1. Matriz DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b> <b>F1:</b> Proceso optimizado. <b>F2:</b> Calidad de formación. <b>F3:</b> Criterios y estándares de competitividad. <b>F4:</b> Participación y compromiso. <b>F5:</b> Productividad. <b>F6:</b> Eficiencia y rendimiento. <b>F7:</b> Alta razón de selección. <b>F8:</b> Información del candidato. <b>F9:</b> Habilidades interpersonales. <b>F10:</b> Estudio del cargo.	<b>FO</b> <b>F1-F2-F7-O1:</b> Garantizar la implementación de un proceso de selección idóneo, que permita ofrecer un mejor servicio de calidad. <b>F3-F8-F9-O2-O7:</b> Contar con personal de alto nivel que demuestren habilidades competitivas para desempeñar mejor los cargos disponibles. <b>F4-F10-O3-O5-O6:</b> Programar reuniones periódicas para proponer ideas que permitan mejorar el proceso. <b>F5-F6-O4-O8:</b> Mejorar los mecanismos ordenadamente bajo la orientación de un proceso ético, que contrarreste la politización.	<b>FA</b> <b>F2-F3-F5-A1-A2:</b> Diseñar y presupuestar un PSP eficiente que permita a la Unidad contar con un equipo de trabajo idóneo. <b>F1-F2-F6-F7-A1-A3:</b> Poseer un personal capacitado que acredite la Unidad y que contribuya con la formación eficaz de los usuarios. <b>F4-F8-A5-A6:</b> Recolectar de manera apropiada los datos de los aspirantes al cargo, con el propósito de instruir y realizar controles. <b>F9-F10-A8-A9:</b> Introducir un proceso competitivo que se centre directamente a conseguir los perfiles a través de un procedimiento justo y honesto.
<b>DEBILIDADES</b> <b>D1:</b> Selección de perfiles inadecuados. <b>D2:</b> Insuficiencia en actualización de personal <b>D3:</b> Limitación de información confiable. <b>D4:</b> El PSP no es una alternativa real. <b>D5:</b> Consolidación de convenios. <b>D6:</b> Escaso sentido de pertenencia. <b>D7:</b> Adaptación del proceso. <b>D8:</b> Calificación y categorización. <b>D9:</b> Aplicación de pruebas.	<b>DO</b> <b>D1-D2-D7-O1-O2:</b> Construir los perfiles de cargos de acuerdo a las necesidades presentadas en el entorno, todo esto con el fin de realizar una contratación de personal eficiente. <b>D3-D6-O5-O6:</b> Implementar sistemas de motivación y capacitación, orientados al manejo de información confiable que permita a los colaboradores sentirse parte de ella. <b>D4-D5-O3-O5:</b> Considerar factible la opción de implementar un PSP directo, que ayude a vincular personal con capacidades de logro que generen altos rendimientos organizacionales. <b>D8-D9-O2-O7-O8:</b> Diseñar estructuras y formatos del PSP, con el fin de valorar y contratar los candidatos adecuados para ocupar un cargo.	<b>DA</b> <b>D1-D2-A1-A3:</b> Proponer una estructura eficiente de selección de personal, que permita corregir las fallas dadas en el procedimiento de orientación vocacional. <b>D3-D6-A7:</b> Definir un proceso vanguardista, que sea proactivo y flexible, en el cual se acceda con facilidad al manejo de información. <b>D4-D7-A4-A8-A9:</b> Consolidar la propuesta de selección de personal como una ventaja competitiva, que le permita buscar personal calificado para el desarrollo de sus funciones. <b>D8-D9-A3:</b> Disponer de conocimientos actualizados para la aplicación de pruebas de selección, con el fin de analizar los perfiles obtenidos de los aspirantes.

Fuente. Este estudio

## 2.1 ANÁLISIS DOFA

Para tener un conocimiento claro de cómo esta funcionando actualmente el área del Talento Humano de Comfamiliar Nariño en la unidad de negocios denominada **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO** se realizó un diagnóstico situacional, en el que utilizamos una serie de herramientas que nos permitieron recolectar la información suficiente para el desarrollo del estudio y para la formulación acertada de la matriz DOFA que nos generara como resultado la situación actual del centro de formación en lo referente al proceso de selección de personal que realiza la organización.

Entre las herramientas utilizadas para el proceso de recolección de información utilizamos la observación directa del Proceso de Selección de la Unidad de Capacitación, a través de la cual se asimilo que el proceso de selección de personal, se esta realizando por medio de Outsourcing; a su vez desarrollo una entrevista directa con el rector del centro de formación para el trabajo y desarrollo humano, el cual nos dio una explicación de cómo se realiza el proceso que esta funcionando actualmente.

Actualmente el **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, no tiene autonomía para desarrollar el proceso de selección de personal, este lo realiza directamente Comfamiliar Nariño a través de un proceso denominado **OUTSOURCING**, el cual consiste en contratar una empresa intermediaria que realice el proceso de selección de personal, la cual se encarga de buscarle a la persona que se adecue a la necesidad de la organización, este procedimiento lo realiza Comfamiliar Nariño por:

- Reducir o controlar el gasto de operación.
- Disponer de los fondos de capital.
- Tener acceso al dinero efectivo.
- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control.
- No estar en la obligación de con el tiempo pensionar al personal.

Como se puede apreciar claramente, este proceso realizado por comfamiliar tiene grandes ventajas por que la organización ahorra costos, pero a largo plazo este proceso es desventajoso puesto que la organización se despreocupa totalmente del proceso de selección de personal, Sin darse cuenta de los problemas que ocasiona esta situación, porque como es de conocimiento para todos en la actualidad el ser humano es la pieza fundamental para el desarrollo organizacional, por tal razón las organizaciones deben desarrollar su propio proceso de selección de personal, con el fin de seleccionar a la persona mas

idónea que tenga los perfiles necesarios para desempeñar el cargo que necesite la organización y como se puede apreciar claramente a través de la entrevista y los sondeos realizados al personal, en el centro de formación en muchas oportunidades no se cuenta con el personal calificado el cual ocasiona una desaceleración en el crecimiento y desarrollo organizacional.

Es de mucha importancia que la organización evalúe y acepte la posibilidad de aceptar nuestra propuesta de diseñar e implementar un proceso de selección de personal enfocado en la ética, que le traerá grandes ventajas puesto que con la vinculación de personal a través de este proceso de outsourcing la organización puede estar atravesando situaciones negativas para su crecimiento y desarrollo empresarial como:

- No negociar el contrato adecuado.
- Elección del contratista no idóneo.
- Puede quedar la empresa en mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Incrementa en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- La organización intermediaria no tiene un conocimiento claro de las verdaderas necesidades que tiene las organizaciones en lo referente a perfiles de cargo, lo cual ocasionaría una inadecuada contratación que obstaculizaría el buen desarrollo del centro de formación por no contar con personal capacitado e idóneo para realizar las funciones asignadas por este.
- No se da la oportunidad de realizar el proceso de selección al personal capacitado con el que cuenta actualmente la organización.

Por todo lo anterior es indispensable que se acepte y ponga a consideración de las directivas nuestra propuesta de diseñar e implementar un proceso de selección de personal directo basado en la ética, desde el centro de capacitación para el trabajo y desarrollo humano de comfamiliar Nariño, puesto que traería consigo muchas ventajas que generarían valor agregado para el centro de capacitación y para la organización, sin tener la necesidad de utilizar el modelo outsourcing, que puede traer a largo plazo inconvenientes negativos para el desarrollo y crecimiento del centro de capacitación y por que se cuenta con el personal capaz de realizar el proceso, únicamente se hace necesario desarrollar unos parámetros que se deben aplicar en el proceso los cuales están dados en la propuesta que presentamos.

Como futuros empresarios exponemos una propuesta argumentada de la necesidad de implementar un proceso de selección de personal directo basado en la ética, el cual será de gran importancia para la unidad de negocio de Comfamiliar Nariño, ya que con la implementación de el proceso mencionado se generara valor agregado para la unidad de negocios y para la empresa en si, porque con la implementación de este proceso, la unidad de negocio de comfamiliar, podrá contar con un personal idóneo capacitado para desarrollar sus funciones y con las habilidades necesarias para transmitir de una manera fácil y segura los conocimientos a sus usuarios y de esta manera poder contribuir en gran medida en el desarrollo y crecimiento de la región a través de la formación de calidad de los usuarios y del publico en general, todo esto se podrá realizar de una manera eficiente, puesto que con la implementación de dicho proceso la unidad contara con personal capacitado capaz de sacar adelante el centro educativo y de enfocararlo hacia el mejoramiento continuo.

Otro punto de gran importancia es que con la implementación y ejecución de un proceso de selección de personal directo enfocado en la ética, la organización le dará la oportunidad a la unidad de negocios de generarle valor agregado a esta, aprovechando al máximo las capacidades y habilidades con la que cuenta su equipo de trabajo sin tener la necesidad de utilizar empresas intermediarias que realicen este proceso, puesto que el centro de formación cuenta con un equipo de trabajo con las capacidades necesarias para realizar el proceso, además tienen conocimiento exacto de las verdaderas necesidades que se presentan en el entorno en lo referente a capacitaciones y de esta manera le brindara a las personas la posibilidad de adquirir conocimiento como mecanismo de superación personal y como una forma de generar ingresos a través del conocimiento con el cual se pretende mejorar en gran medida los niveles de vida de la sociedad, en aras de disminuir los índices de pobreza y analfabetismo que se presentan en la región y que son una amenaza para el desarrollo y crecimiento de esta.

Con la información condensada se realizo un análisis profundo y se dio inicio a la elaboración de la matriz DOFA que será la herramienta clave para el desarrollo de las estrategias, que serán fundamentales para realizar la propuesta de mejoramiento.

Para un mejor entendimiento de la aplicación y análisis de la matriz DOFA, damos a conocer la información adquirida de una manera detallada:

### **2.1.1 Oportunidades:**

- Aprovechar las recomendaciones para implementar un proceso de selección de personal directo basado en la ética.
- Por la cobertura, el PSP resulta un medio muy efectivo para identificar los perfiles adecuados.

- Actualmente el PSP, es considerado como un factor determinante para el logro de los objetivos.
- Los mecanismos del proceso para ingresar son equitativos, universales y conocidos por los aspirantes.
- Plantear criterios y políticas, definidas según la reglamentación organizacional, para la selección y vinculación de su personal.
- El ejercicio del proceso de selección de personal, proponen elementos sustanciales para definir planes de mejoramiento de la labor.
- Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles.
- Practicar los pasos específicos de selección de personal.
- Seleccionar al personal por sus propios medios y recursos.
- Cubrir cargos vacantes mediante concursos abiertos.
- Garantizar la transparencia y la igualdad.
- Realizar pruebas.

#### **2.1.2 Amenazas:**

- Falta de un PSP consistente y compartido entre los centros de formación.
- La principal causa de no tener un proceso directo es la situación económica por la que esta atravesando la empresa.
- No existe un procedimiento de selección que diagnostique los perfiles idóneos para ocupar un cargo.
- El modelo basado en selección de personal, no ha sido instrumentado en todas las unidades que ofrecen capacitación.
- No se tiene la capacitación adecuada ni los estándares precisos para llevar a cabo un PSP.
- Existe resistencia al cambio por parte del centro de formación y de la Organización.

- No se realizan seguimientos periódicos al desempeño de los colaboradores vinculados al centro de formación.
- Hay tendencias preocupantes de desempleo y subempleo.
- La unidad no cuenta con políticas precisas de selección de personal.
- Es un sistema básicamente conservador y cerrado.
- Ausencia de un PSP contemporáneo.
- Excesiva cultura burocrática; centralismo en la toma de decisiones y debilidad en la vida organizacional.
- No permiten una retroalimentación permanente del PSP.
- Escaso sentido de pertenencia.
- Falta de motivación.

### **2.1.3 Fortalezas:**

- La optimización del proceso de selección de personal directo, permitirá dar una mejor atención a los usuarios.
- A través de este proceso los directivos y colaboradores, mejorarán la calidad de formación.
- Se cuenta con criterios y estándares para establecer el nivel de calidad, competitividad e impacto social que tiene la Unidad de capacitación.
- Personal calificado.
- Los miembros del área de capacitación se encuentran comprometidos e interesados en participar en un PSP.
- Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- Mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.
- Alta razón de selección para ocupar un cargo.
- Obtener la mayor cantidad de base de datos del candidato a seleccionar.
- Recolectar toda la información, durante el proceso de selección.



- Descripción de las habilidades interpersonales.
- Estudiar el cargo que se desea ser ocupado.

#### **2.1.4 Debilidades:**

- Se ha contratado personal, muchas veces sin el perfil idóneo para impartir capacitación de alta calidad.
- La oferta de actualización de personal es insuficiente para atender los requerimientos pedagógicos, didácticos y tecnológicos de la formación.
- Los criterios y estándares de selección son limitados, impidiendo contar con información confiable sobre la calidad del servicio del personal.
- Los sistemas de selección de personal, no son todavía una alternativa real de esta Unidad.
- Es necesario consolidar convenios para realizar un PSP.
- Poca apropiación real de lo expuesto por la misión y la visión institucional en los diferentes estamentos.
- Escaso sentido de pertenencia con el proceso de selección y desinterés de las decisiones que lo afectan.
- Persisten fallas en el diseño de estrategias que posibiliten la adaptación del proceso de selección.
- Baja razón de selección para ocupar un cargo.
- Calificación y categorización del personal.
- Asignación insuficiente de personal.
- PSP deficiente.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas.

### 3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Una vez realizado el análisis Dofa y teniendo un claro conocimiento de cómo se esta realizando el proceso de selección de personal para el área de capacitación para el trabajo y el desarrollo humano de Comfamiliar Nariño, miramos que es de gran importancia implementar un proceso de selección directo basado en la ética, el cual le permitirá a la unidad de negocio generar valor agregado a la organización.

Con la creación e implementación de el proceso, el **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, contara con personal idóneo capaz de desarrollar sus funciones de una manera eficiente y de calidad, la cual le permitirá formar a sus usuarios y publico en general de una manera adecuada enfocándolos hacia el mejoramiento continuo y hacia el desarrollo de habilidades y destrezas que les servirán como herramientas necesarias para que se puedan defender en un mundo cambiante, vanguardista y exigente.

Otro punto importante es que con la implementación de este proceso, la organización en si le estará brindando autonomía a la unidad de negocio para el desarrollo de sus funciones y para la toma de decisiones acertada, a su vez será la pionera en su entorno en el desarrollo de este proceso, y lo mas importante es el sentido de que esta unidad cree en la personas y las valora como tal y les da la oportunidad de ser participes activos en el desarrollo de sus objetivos.

La creación e implementación del proceso de selección de personal idóneo basado en la ética para **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, es de gran importancia realizarlo puesto que:

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos.
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.

- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- Y, por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.

Como futuros empresarios planteamos nuestra propuesta de crear y ejecutar un proceso de selección de personal directo basado en la ética, el cual estaría diseñado de la siguiente manera:

Como primera medida conocer claramente lo que significa el proceso de selección de personal basado en la ética y lo que implica este en la organización, para lo cual hemos desarrollado una serie de pasos que debe realizar el centro de capacitación para el trabajo y desarrollo humano de Comfamiliar Nariño para tener un proceso de calidad y eficiencia con el cual se pretende tener un personal idóneo que le genere valor agregado a la organización y contribuya en gran medida en su desarrollo y crecimiento.

Con nuestra propuesta de la creación e implementación de un proceso de selección de personal enfocado en la ética, queremos hacer comprender la importancia que tiene el desarrollo de este proceso para el **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, por que es un mecanismo o proceso que permita dotarse de gente capacitada y que reúna lo más cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto, por tal motivo fue necesario definir el proceso de personal y los pasos a seguir para su realización.

### **3.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA ETICA**

El capitalismo industrial, vanguardista y exigente por el que actualmente estamos atravesando nos lleva a analizar que no solo con optimizar los recursos al máximo las organizaciones alcanzan el éxito, porque para alcanzar dicho éxito debemos contar con las personas y ser conscientes de que estas son la pieza fundamental para el desarrollo y crecimiento organizacional. Es por este motivo que se ha hecho indispensable crear un área de talento humano sólida, capaz de generar perfiles de cargo adecuados y de vincular personal eficiente que se acople a las necesidades reales de la organización en aras de dar cumplimiento a cabalidad con los objetivos esperados por la organización, por tal razón para poder contar con un personal idóneo se hace necesario crear y utilizar un proceso de selección adecuado que genere estos beneficios.

Para lograr que el centro de formación para el trabajo y desarrollo humano de Comfamiliar Nariño, pueda generar una mejor selección de personal que lo lleve a generar una economía sólida en nuestra región, debe lograr alcanzar resultados organizacionales que solo los puede generar a través del buen desempeño de sus colaboradores, es por esta razón que se hace necesario optimizar sus unidades

de negocio a través de la vinculación acertada de personal calificado capaz de generar valor agregado a la organización puesto que de las personas depende en gran medida el desarrollo y crecimiento organizacional y regional, es por este motivo que como futuros empresarios planteemos la necesidad de manejar un proceso de selección de personal basado en la ética desde el **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, porque a través de este proceso es la única manera de que el centro de formación pueda contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección basado en la ética que proponemos desarrollar, se podrá contar con la seguridad de que en el centro de formación cuente con el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, teniendo como beneficio personal idóneo para desempeñar con éxito las funciones que necesite desarrollar el centro de formación.

Para tener un conocimiento claro y fácil de entender en lo referente a la importancia de aplicar el proceso de selección de personal basado en la ética, que proponemos desarrollar en el **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, se hace necesario que conozcamos claramente lo que significa e implica el proceso de selección de personal para lo cual vamos a definir lo que es el proceso de selección de personal.

**3.1.1 Definición del proceso de selección.** Existen diversos autores que tratan de definir el proceso de selección, pero a pesar de que existen pequeñas diferencias entre éstas todas llegan a una misma conclusión, de que el proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

**3.1.2 Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección.** El objetivo que persigue el proceso de selección basado en la ética, es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto de acuerdo a las necesidades reales del cargo y que desarrollen sus funciones bajo lineamientos éticos aplicando valores.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta tres elementos.

- El primero elemento lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado.

- Como segundo elemento es necesario analizar las necesidades futuras que tiene el centro de formación en cuanto empleados se refiere.
- Como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita el personal para desempeñar un puesto determinado por el centro de formación.

A continuación vamos a conocer y analizar los pasos a seguir en el proceso de selección basado en la ética:

**3.1.3 Pasos del proceso de selección.** El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar 14 al momento de realizar dicho proceso. Estos son:

- a. Puesto vacante.
- b. Requisición.
- c. Análisis de puesto.
- d. Inventario de Recursos Humanos.
- e. Reclutamiento.
- f. Solicitud de empleo.
- g. Entrevista.
- h. Informe de la entrevista.
- i. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
- j. Pruebas de trabajo.
- k. Examen médico.
- l. Estudio socioeconómico.
- m. Contratación.
- n. Control del proceso de selección.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

- a. **Puesto vacante:** siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual se genera cuando el centro de formación en su desarrollo necesita de personal para cumplir con sus objetivos corporativos, el cual no es ocupado por nadie.
- b. **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 solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.
- c. **Análisis de puesto:** el análisis de puesto constituye uno de los tres elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta, puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.
- d. **Inventario de recursos humanos:** en la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc. Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir en primera instancia a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.
- e. **Reclutamiento:** Otro de los medios que debe emplear el centro de formación es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección. El reclutamiento es un medio o técnica que utilizara el centro de formación para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que se desea desarrollar para el cargo y para las funciones específicas.

El reclutamiento se lo puede realizar de dos formas, que puede ser interno o externo.

Reclutamiento interno: definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basara el centro de formación, para conseguir a posibles candidatos, dentro de la misma, con el fin de dar en primera instancia la oportunidad a los colaboradores que tengan las habilidades y capacidades necesarias para desarrollar los perfiles que se buscan en un cargo determinado, las formas mas usuales en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

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 éste para buscar candidatos ajenos a la organización. Un medio utilizado es convocar aspirantes a través de diversos medios como el periódico, cuñas radiales, Internet, tv, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

- f. **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 el centro de formación lo establecerá, básicamente para llevar un control de los datos generales del aspirante, como el sueldo que aspira, los trabajos que a desarrollado anteriormente, la dirección, entre otros más.

La solicitud permite al centro de formación que se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

- g. **Entrevista:** una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, el centro de formación estará en la capacidad de escoger aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se va a basar el centro de formación de empresa Comfamiliar Nariño, para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

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: una 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 ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.

Entrevista mixta: la entrevista mixta la definimos 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 y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

Entrevista inicial: La 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. En general, es realizada por el encargado de realizar el proceso de la selección. Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.

Entrevista preliminar: Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos. Las empresas grandes (macroempresas) hacen buen uso de este tipo.

Entrevista final: Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto. Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

- h. **Informe de la entrevista:** ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una auto evaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

- i. **Pruebas de idoneidad o psicológicas:** existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida. Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

- j. **Pruebas de trabajo:** otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades



del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

- k. **Examen médico:** este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.
- l. **Estudio socioeconómico:** este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales. Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.
- m. **Contratación:** el penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.
- n. **Control del proceso de selección:** se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Par tener éxito en la ejecución de un proceso de selección directo enfocado en la ética, el **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, de Comfamiliar Nariño debe regirse a una serie de lineamiento que se enuncian a continuación:

- Establecer los objetivos a corto y largo plazo de la Unidad involucrados en el Proceso de Selección Ético. Quedando establecido el siguiente objetivo: Proveer oportunamente a esta área del capital humano idóneo para cubrir los requerimientos de personal basado en valores. Como se puede observar dentro de este objetivo juega un papel muy importante el Proceso de Selección Ético.
- Identificar la Información que se requiere para ayudar a las diferentes personas que intervienen en el Proceso de Selección Ético, con el fin de que se desempeñen efectiva y eficientemente, y de igual forma eliminar toda aquella Información que se recolecta pero que no se utiliza.

- Determinar los formatos y procedimientos que se van a utilizar para el proceso en el cual se va a recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar Información, se recomienda que los formatos sean lo más claro, coherente y conciso posible y que no requieran demasiado tiempo para su diligenciamiento y análisis.
- Revisar todos los formatos y procedimientos existentes para recolectar y registrar Información que se necesite en el Proceso de Selección Ético, con el objetivo de mejorar o realizar nuevos instrumentos si fuese necesario. Se definirá por escrito el procedimiento a seguir para la selección de personal estableciéndose los puntos de control de entrada y salida de Información a fin de verificar la veracidad, oportunidad y precisión de los datos suministrados tanto por los candidatos como de las Dependencias; todo ello se visualiza en el Diagrama de Flujo de Datos del Proceso Propuesto.
- Establecer procedimientos acordes que les permita, al **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, confirmar la exactitud de los datos suministrados por los aspirantes a ocupar el cargo, con el fin de cerciorarse de que la información sea transparente y que al confirmar los datos suministrados coincidan con lo esperado.
- Identificar a todos aquellos trabajadores que deberían utilizar las distintas informaciones. Los mismos están identificados en el Diagrama de Flujo de Datos del Proceso de Selección Ético Propuesto.
- Informar, capacitar y supervisar al personal en el uso de una nueva planilla o formato, que permita recolectar, analizar, tabular, presentar y utilizar la información en el momento oportuno.

Es importante destacar que para diseñar o desarrollar un proceso de selección ético se requiere un gran esfuerzo, experiencia, dinero y tiempo. Una vez cumplido los pasos antes mencionados, será necesario analizar los resultados con el personal que intervenían en el proceso en estudio (Proceso de Selección de Personal Ético).

Para el análisis se hace necesario, que el personal del centro de formación que va a desarrollar el proceso de selección utilice una serie de lineamientos que permitirá evaluar si el Proceso de Selección Ético se está desarrollando a cabalidad y está arrojando lo esperado.

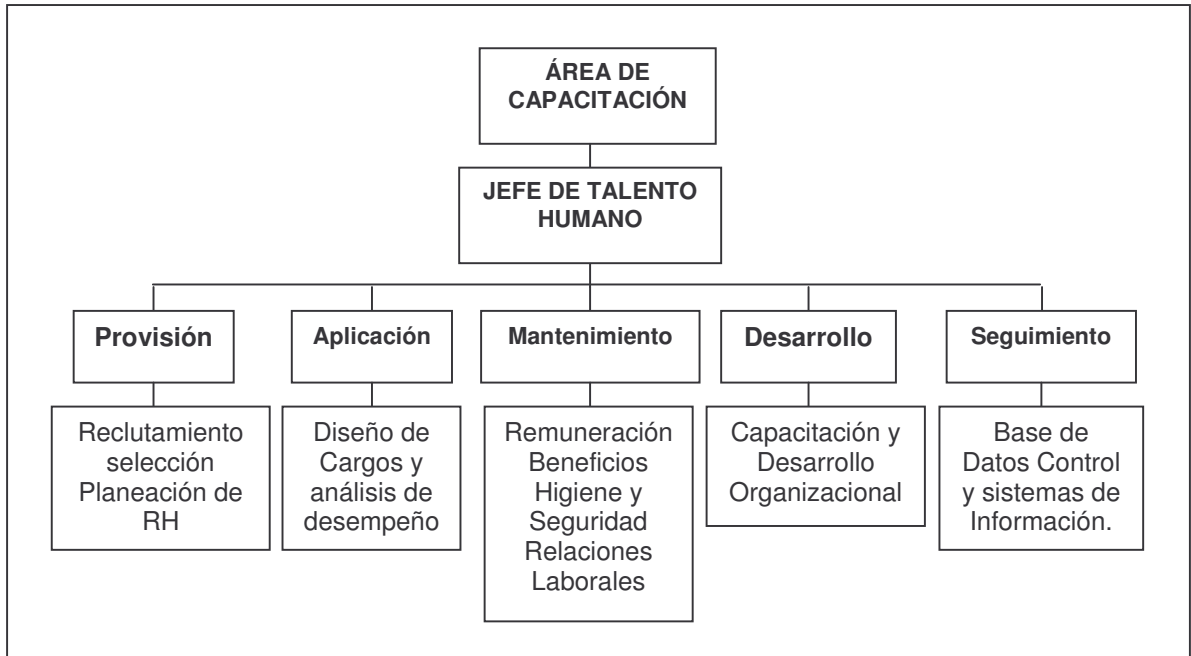
Los lineamientos que se deben utilizar en el análisis serán:

- Considerar las necesidades de Información para el Proceso de Selección Ético.
- Considerar el tipo de Información disponible en los formatos, registros y archivos para la Toma de Decisiones.

- Considerar la Información que se requiere y que no se encuentra en los formatos, archivos y registros existentes.
- Determinar que información se necesita frecuentemente y que se requiere sólo periódicamente.
- Considerar los métodos de recolección de información simples y económicos que les permitirá complementar la información suministrada por los formatos.
- Considerar como los grupos de trabajo pueden utilizar, analizar e interpretar la información para lograr mejorar su desempeño.
- Determinar si los formatos o la planilla reúne la información apropiada, de utilidad y en el momento en que se requiere.
- Considerar cómo se utiliza la información para dar una retroalimentación efectiva al personal.

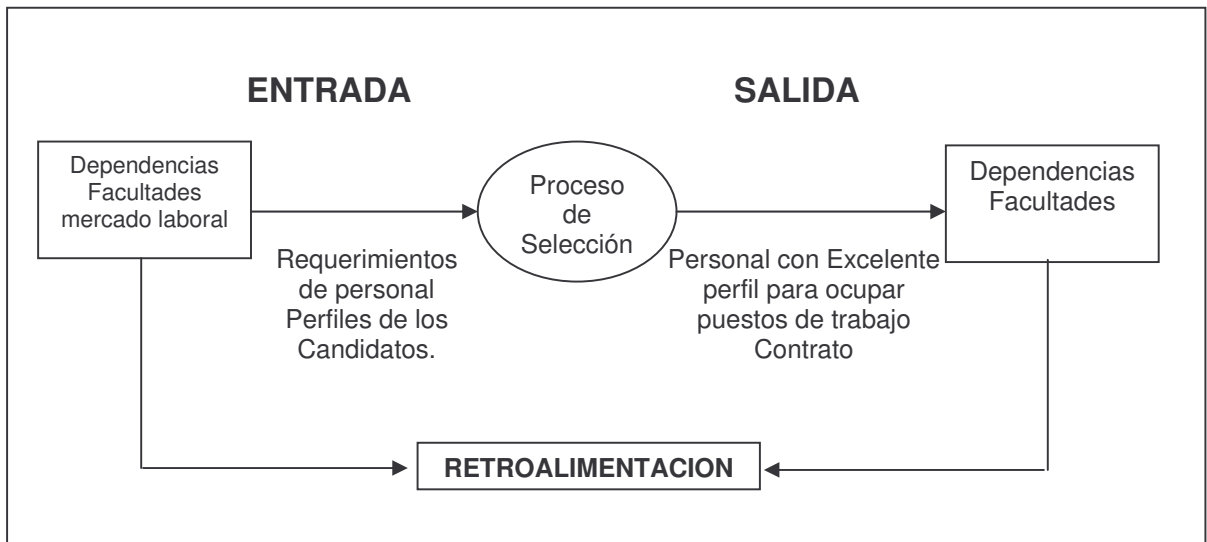
Para tener éxito en el desarrollo del proceso de selección basado en la ética que proponemos, debemos darle un orden sistémico a la unidad de recursos humanos la cual debe estar compuesta por varios subsistemas, los cuales se enseñaran en forma esquemática a continuación:

**Figura 2. Forma sistemática de recursos humanos**



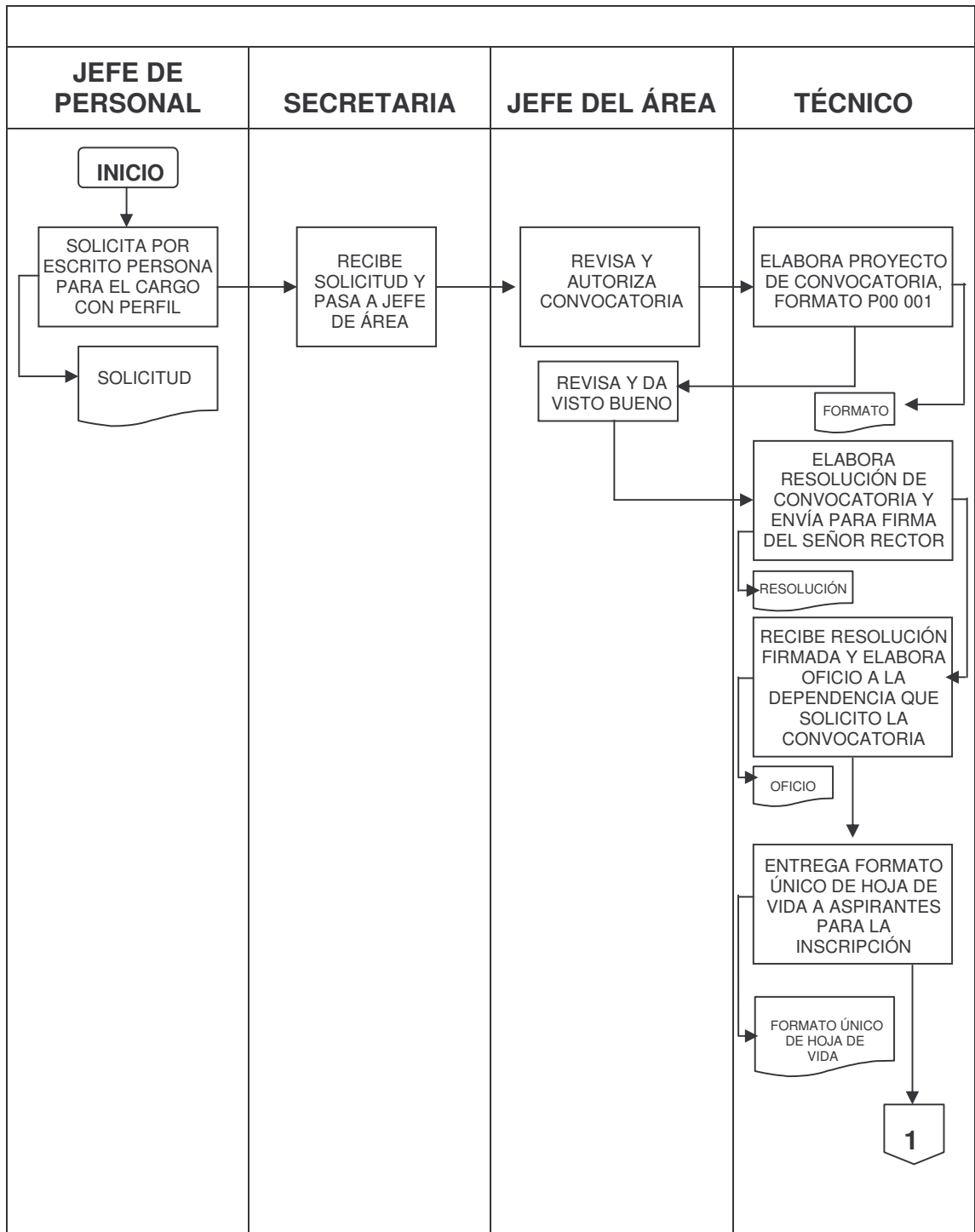
Fuente. Este estudio

**Figura 3. Proceso sistema abierto**



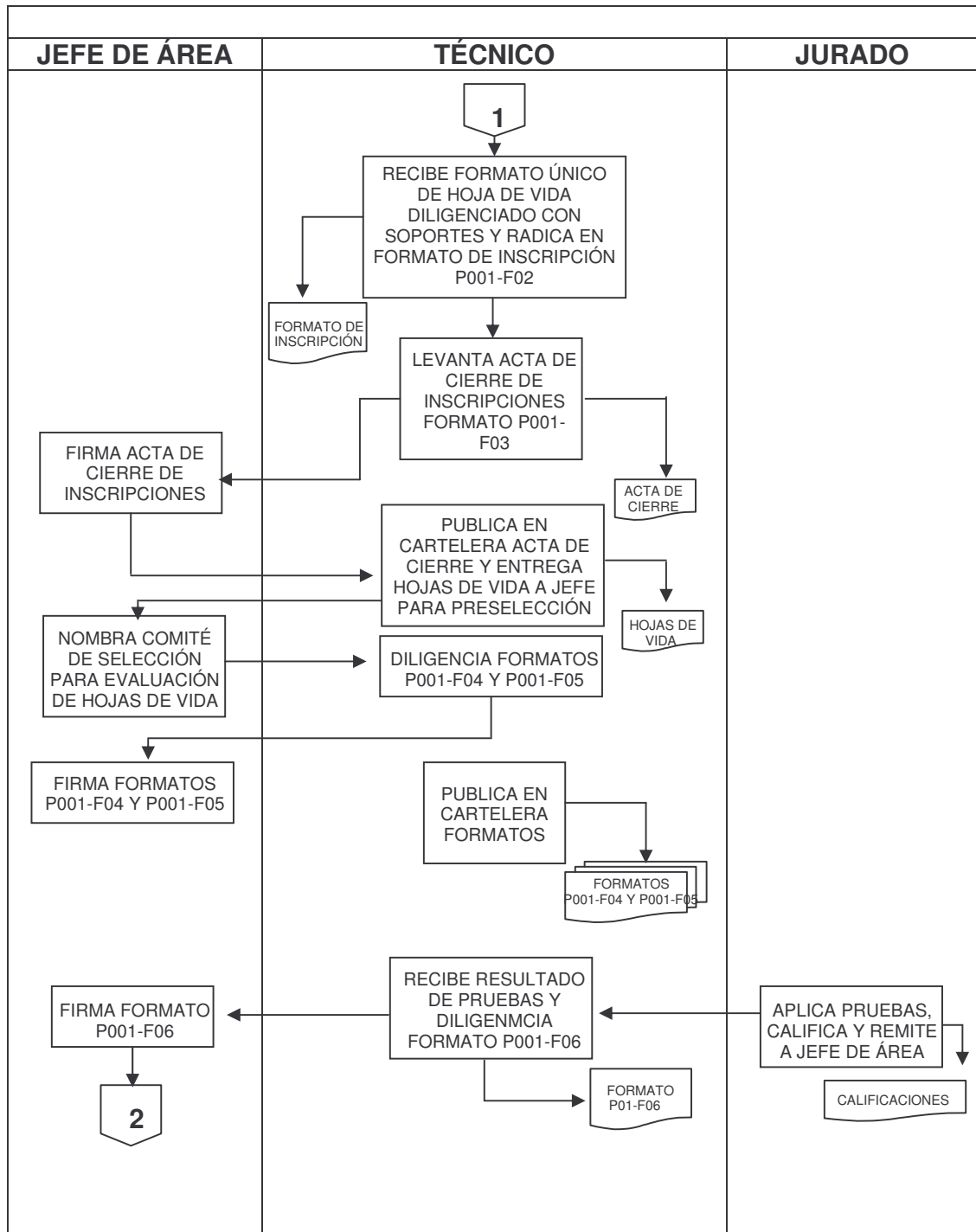
Fuente. Este estudio

**Figura 4. Diagrama De Flujo PSP N° 1- Centro de formación para el trabajo y desarrollo humano**



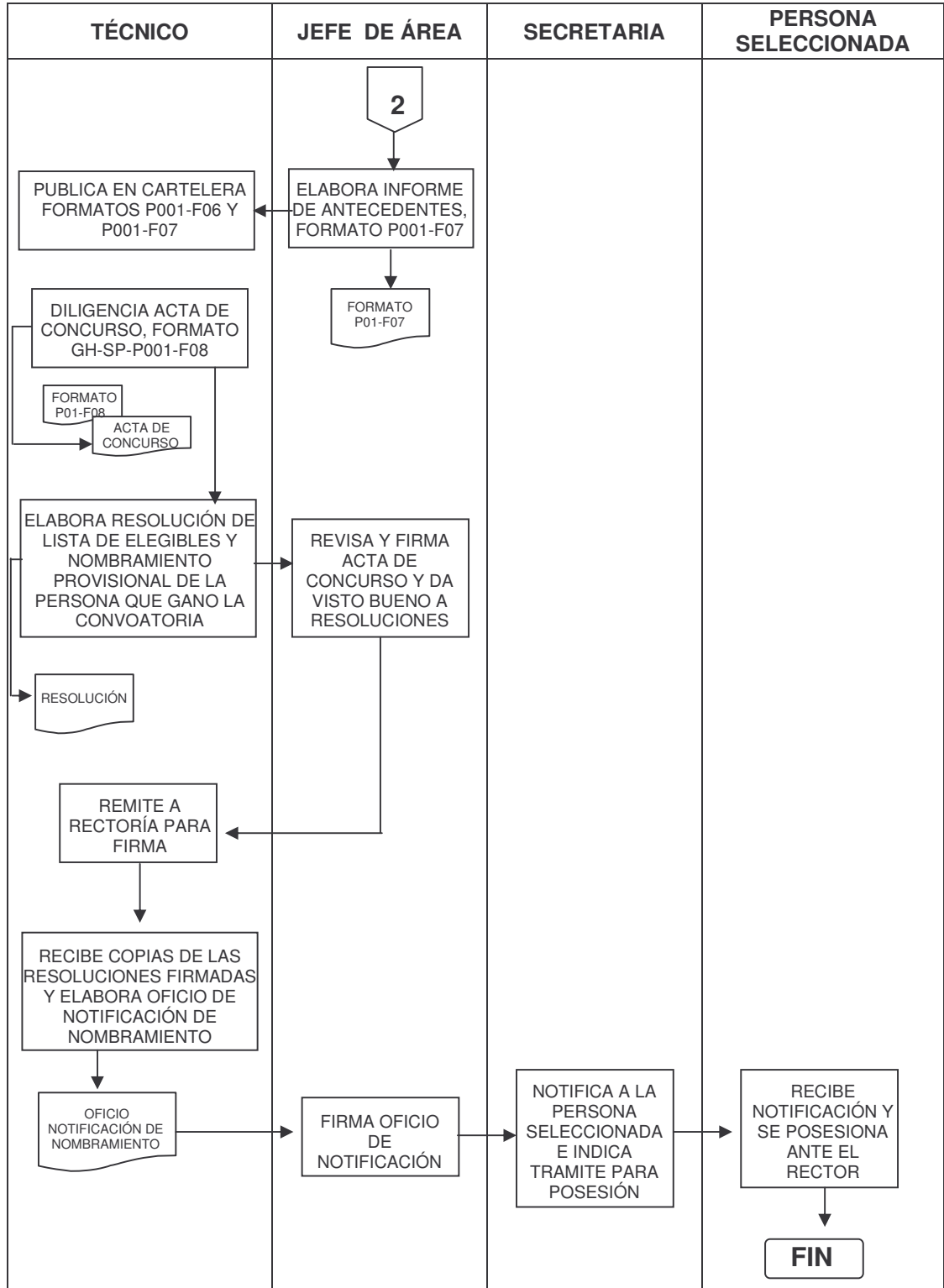
Fuente. Este estudio

**Figura 5. Diagrama de flujo PSP N° 2 - Centro de formación para el trabajo y desarrollo humano**



Fuente. Este estudio

**Figura 6. Diagrama de flujo PSP N° 3- centro de formación para el trabajo y desarrollo humano**



### **3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA “PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA ÉTICA”**

Para el área de capacitación Centro de formación para el trabajo y desarrollo humano es indispensable realizar y ejecutar un proceso de selección basado en lo ético, el cual debe ser considerado como tal por los aspirantes, es por este motivo que se hace necesario resaltar que dichos trabajos han sido enfocados principalmente desde el punto de vista de la justicia procedimental o desde la justicia organizativa, la cual incluye tanto, la justicia procedimental como la justicia distributiva. Todo ello a pesar de la justicia solo constituye una faceta de la ética. Asimismo, es necesario destacar que en las investigaciones se concede cada vez más importancia a la percepción de los candidatos sobre el proceso de selección en general y sobre las herramientas utilizadas en particular. Esta importancia se debe a que no sólo es necesario que el proceso sea ético, sino que también debe ser percibido como tal por los candidatos, ya que aunque se logrará un proceso ético, si el candidato no lo considera así los resultados que se obtendrían serían los mismos que si el proceso no lo fuera.

Para tener un buen desarrollo de un proceso de selección de personal basado en la ética, se hace necesario direccionarlo hacia unos lineamientos éticos como:

- Objetividad.
- Utilización de variables justas.
- Consistencia.
- Fiabilidad y validez.
- Profesionalidad.
- Confidencialidad.
- Pluralidad de opiniones.
- Respeto y amabilidad.
- Comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación.
- Justicia legal.

Par tener una idea mas clara de lo que implica direccionar este proceso hacia unos lineamientos éticos se hace necesario conocer claramente lo que implican:



**3.2.1 Proceso de selección objetivo.** Se trata de utilizar métodos cuantitativos, reglas de decisión formalizadas y criterios específicos. Es decir la práctica de selección debe ser relativamente objetiva por naturaleza, minimizándose las decisiones subjetivas que puedan tomar los responsables del proceso de selección. Por lo tanto se considerarán más justos aquellos seleccionadores que utilicen métodos cuantitativos como la puntuación de los test, manejen reglas de decisión formalizadas y que realicen esfuerzos por desarrollar criterios específicos y explícitos para la selección. En cambio se considerarán menos justos aquellos que utilicen solo herramientas de selección subjetivas como la entrevista no estructurada, no busquen información adicional, combinen los datos subjetivamente, en vez de aplicar reglas de decisión, no diseñen cuidadosamente el proceso de selección de los candidatos y usen información informal para argumentar la valoración formal.

**3.2.2 Utilización de variables justas.** Una de las características que debe cumplir un proceso de selección ético es que utilice variables justas. Estas variables serán aquellas que están relacionadas con el trabajo. Nos referimos a variables que reflejan el trabajo, dan validez de contenido, demuestran correlaciones empíricas con aspectos importantes del trabajo, brindan validez de criterio o reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo. Validez de constructo. Por tanto se hace necesario un análisis sistemático y objetivo del puesto a cubrir y del entorno laboral, pudiendo asegurar así que los requisitos laborales y culturales exigidos son los realmente necesarios. Esta relación de condición con el trabajo esta tan aceptada por algunos países que incluso han calificado de ilegal la utilización de determinadas variables de selección no relacionadas con el. De la misma manera desde el punto de vista del candidato, también son percibidas como más justas las variables que están relacionadas con el trabajo que aquellas que no lo están.

Asimismo, las empresas también suelen considerar justa la utilización de variables basadas en méritos. Curiosamente la variable utilizada en méritos, como el haber pertenecido a cualquier empresa, son consideradas por la sociedad como variables justas y legales, aunque no estén relacionadas con el puesto de trabajo. El problema surge cuando en un entorno cambiante, variables que antes se consideraban justas pueden considerarse injustas en la actualidad y viceversa. Por ejemplo, la postura política, afiliación a un partido, la clase social, conexiones familiares, pueden ser consideradas en cierto momento como méritos a tener en cuenta para valorar al candidato y en otra época o lugar, pueden considerarse injustos e ilegales. Es por ello que finalmente consideramos que es más ético centrarse en variables que tengan relación directa con el trabajo y el rendimiento, más que en aquellas basadas en méritos, ya que las primeras son variables más objetivas.

Por otra parte, se considera más justo si la información que trata de obtener la empresa sobre el empleado no constituye una invasión de su privacidad. En

general se esta de acuerdo en que durante la selección, las preguntas que se realizan a los candidatos no deben invadir su privacidad, ya que además de no ser ético dicha invasión puede afectar a la percepción de justicia del candidato. El problema radica en que no queda completamente claro qué se considera una invasión de la privacidad en selección. El que una información sea considerada privada o no depende de la percepción que tenga el candidato. Por ejemplo la indagación sobre la vida personal del candidato, sus hábitos sexuales, emociones o pensamientos, puede ser considerada como una invasión de la privacidad o no según el candidato y el puesto que vaya a ocupar. Por otro lado no es más concreto ya que solo se propone incluir aquellas preguntas que mantengan un adecuado equilibrio entre el derecho del candidato a no revelar cierta información y la necesidad de la organización de obtener información. Por ejemplo las empresas deberían solicitar el certificado de antecedentes penales del candidato si la necesidad de conocerlo esta claramente relacionada con el trabajo. El objetivo es lograr un equilibrio entre el derecho que tiene la empresa a conocer el candidato y el derecho de éste de mantener su intimidad.

Igualmente no debe utilizarse información que sea fácilmente falsificable y manipulable por el candidato, ya que también es considerada injusta, es decir se sugiere no incluir medidas o fuentes de información que puedan ser fácilmente sesgadas o distorsionadas por los candidatos. Esto se debe a que algunas respuestas pueden ser fácilmente falseadas. Por tanto, y dado que no se deberían valorar, ni si quiera se deberían preguntar.

**3.2.3 Proceso consistente.** El proceso debe de ser consistente con todos los candidatos, es decir, todos los candidatos deben ser tratados de la misma manera pasando por el mismo procedimiento de selección, los mismos test, los mismos formularios de solicitud, etc. Algunos casos en que se viola este principio se dan, por ejemplo, cuando en la entrevista se realizan unas u otras preguntas según el sexo del candidato y cuando se realizan investigaciones más largas e intensas según la tendencia sexual. Por otro lado la consistencia en el proceso de selección, además de ser ética, también favorece la percepción de justicia del proceso de selección.

Una variante de este principio se aplica cuando se afirma que los candidatos no deberían tener ventajas diferenciales. Estas ventajas suelen producirse como consecuencia de que algunos candidatos posean previamente información privilegiada sobre los procedimientos y herramientas de selección. Así aquellas situaciones donde algunos candidatos han conseguido acceder al test de selección, tener conocimiento del contenido de la entrevista de selección o tener experiencia previa en alguna prueba profesional que se vaya a realizar en la selección, debido a que han trabajado anteriormente en la empresa, pueden considerarse menos justas en comparación con las situaciones donde todos los candidatos tienen el mismo punto de partida. Por lo tanto, para que el proceso de

selección sea ético, todos los candidatos deberían tener el mismo conocimiento sobre dicho proceso.

En concreto se propone proteger los procedimientos a utilizar en la selección para prevenir que algún candidato pueda apropiarse de ellos y tener así una ventaja injusta, sobre los demás candidatos. De la misma manera, aquellas situaciones en la que los candidatos tengan ventajas debido a vínculos políticos o personales, con lo cual la selección se ve influenciada por dichos factores, serán consideradas como no éticas. Por ello el nepotismo, es decir, el hecho de favorecer a determinadas personas sólo por la circunstancia de ser pariente o amigo de alguien de la empresa no sería ético. El favorecimiento del nepotismo en las empresas no sólo supone una injusticia hacia otros candidatos, ya que no sigue el principio de igualdad y consistencia, sino que es posible que perjudique la maximización del valor de la empresa, debido a que no se contrata a la persona idónea para el puesto. A pesar de ello hay que advertir que en ningún momento se pretende excluir a estos candidatos, ya que no sería ético. Muchas veces al conocer a alguien de la empresa o ser pariente suyo es una circunstancia inevitable. Por tanto, únicamente se recomienda que estas personas no tengan un trato preferente. Por último, es necesario señalar que la organización debe determinar un periodo de tiempo para recibir las candidaturas y rechazar aquellas que se produzcan fuera del plazo establecido, con el objeto de impedir que se introduzcan candidatos después de la fecha tope. Así se podría evitar, aunque no completamente, la entrada de candidaturas con alguna influencia.

**3.2.4 Proceso fiable y válido.** Otro de los requisitos que debe cumplir el proceso de selección es la fiabilidad de la medida y su validez. Por tanto, aquel proceso que posea mayor fiabilidad y validez será más ético que aquel que sea menos fiable y válido. En relación a la validez, cuando se realice una determinada técnica hay que asegurarse de que realmente mida aquello que pretende medir y además, de que su error sea el mínimo posible. No es ético que como resultado de una decisión errónea algunos candidatos se les deniegue el trabajo al cual tendrían derecho. Lo que se conoce comúnmente como falsos negativos. Tampoco sería eficaz para la empresa contratar a candidatos que no cumplan con los requisitos necesarios. Locuaz sería falsos positivos. Aunque la ética de estas decisiones puede analizarse desde un punto de vista estricto o flexible. Si tenemos en cuenta el punto de vista estricto cualquier herramienta de selección que provoque errores en la toma de decisiones, no sería ética.

Por otro lado, desde el punto de vista más flexible no se considerarán éticas aquellas herramientas de selección cuyo ratio de error exceda al ratio de error que se asumiría si no se utilizase esa herramienta. Debido a que no existen instrumentos de selección perfectos y los errores en la toma de decisiones nunca podrán evitarse, sólo se puede hablar de instrumentos de selección relativamente válidos. A pesar de que no existen herramientas completamente válidas, estas pueden ayudar a minimizar los errores que provocaría la utilización de

instrumentos de selección menos válidos. En conclusión se puede afirmar que las decisiones tomadas a través de procedimientos de selección relativamente válidos serán siempre más éticas que aquellas basadas en procedimientos menos válidos, dado que el error en la decisión se minimiza.

Además hay que tener en cuenta que no todas las herramientas de selección son válidas para cualquier puesto de trabajo. Por ejemplo, los test de conocimiento del trabajo pueden ser no apropiados para determinar la adecuación del candidato para puestos de nivel bajo si dicho conocimiento es fácil de adquirir y por tanto, no es necesario tenerlo en el momento de ser contratado. Por lo tanto, se puede afirmar que las herramientas a utilizar deben ajustarse al puesto de trabajo a ocupar y deben utilizarse indiscriminadamente.

**3.2.5 Proceso realizado por profesionales.** Un proceso de selección se considera más ético cuando las personas que lo desarrollan y las que se encargan de la evaluación son profesionales y con conocimientos adecuados. De esta manera, el hecho de que el proceso de selección lo realicen profesionales tales como psicólogos industriales, diplomados en relaciones laborales, o licenciados en administración y dirección de empresas puede ser considerado más ético comparado con aquellos casos en los que no se encuentran involucrados profesionales para desarrollar los test, baremos de puntuación, entrevistas, etc. Además los profesionales suelen tener un conjunto de estándares y guías profesionales cuya ayuda les orienta en el proceso de selección.

No obstante, no es suficiente con que el responsable del proceso sea un experto sino que además, debe ser competente en su trabajo. Es decir, debe ser capaz de explicar y justificar el estudio realizado del candidato, entender el entorno de la empresa y tener experiencia anterior.

**3.2.6 Proceso confidencial.** Durante la selección y posteriormente a la misma es preciso mantener la confidencialidad de la información obtenida. Aquella organización que actúe de esta forma generalmente será considerada más ética que aquella que no lo haga. En el contexto de la selección se da una gran variedad de casos en los que surge el problema de confidencialidad de la información. Por ejemplo, hacer público qué candidatos han solicitado el puesto o ceder la puntuación del test a terceras partes o hacerla pública son prácticas que suelen ser consideradas poco éticas por ir en contra del derecho a la confidencialidad del candidato.

**3.2.7 Proceso de decisión tomado entre varias personas.** Con el fin de lograr mayor objetividad posible, la información sobre los candidatos debe ser revisada y valorada por diversas personas. De esta manera, se obtienen diferentes perspectivas y se minimizan los efectos de los sesgos personales que puedan producirse por los seleccionadores. Se denomina a esta práctica “La regla de la representatividad”.

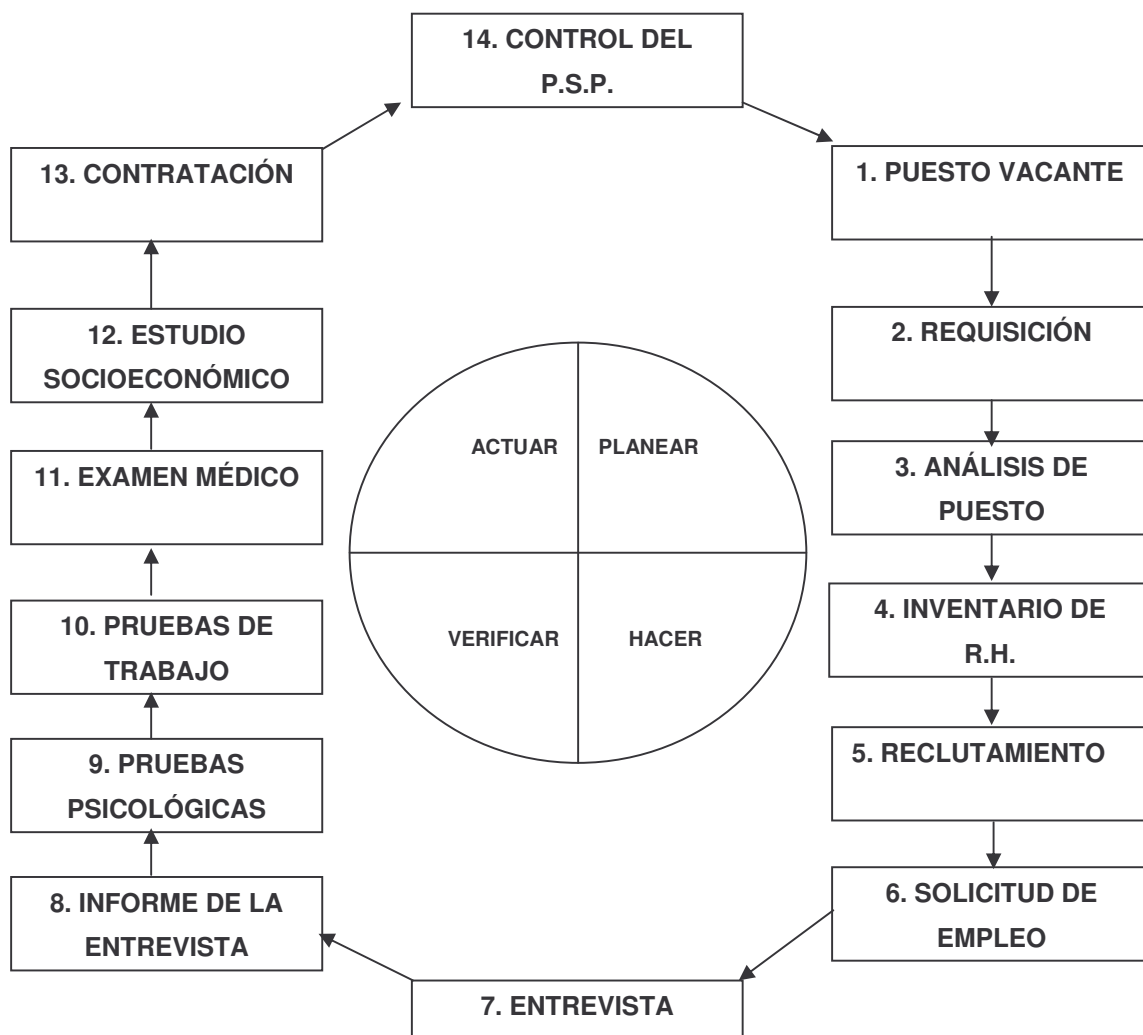
**3.2.8 Proceso respetuoso y amable.** Los candidatos tienen derecho a un trato digno y ante todo, a su consideración como personas. Por lo tanto, deben ser tratados de manera respetuosa y amable.

**3.2.9 Proceso con comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación.** Los empleados tienen derecho a recibir información, por lo que es conveniente darles una explicación acerca del proceso de selección, de los resultados obtenidos y de la decisión tomada. De la misma manera, estos autores sostienen que hay que ser honestos con los candidatos y decirles siempre la verdad, dándoles una explicación honesta y realista de lo que se les puede ofrecer y de lo que se espera de ellos. Además advierten la importancia de retroalimentación, asegurando la necesidad de dar a los candidatos la oportunidad de exponer su opinión sobre el proceso de selección o de realizar preguntas. Por ello, esta retroalimentación debe realizarse oportunamente, es decir, en el momento en el que le es útil al candidato. Igualmente, proponer la posibilidad por parte de los candidatos de cambiar o modificar la valoración que se ha realizado, es decir, facilitarles a los candidatos una segunda oportunidad. De esta manera, se sugiere que se les permita ver sus fichas de valoración y corregir cualquier error cometido sobre ellos. Además proponer que en el proceso de selección exista una comunicación en doble sentido.

Finalmente, en consonancia con estas propuestas y para que los candidatos perciben que el proceso de selección es justo, se les debe proporcionar, en la medida de lo posible, la oportunidad de demostrar sus aptitudes y habilidades.

**3.2.10 Proceso legalmente justificable.** Finalmente, no debemos olvidar que cualquier procedimiento que se utilice en la selección, además de cumplir con las características mencionadas, debe también ajustarse a la ley.

Figura 7. Proceso de selección basado en la ética desde el punto de vista de la mejora continua - ciclo Deming



Fuente. Este estudio

**Objetivo:** Establecer el Proceso de Selección de Personal basado en la Ética, como herramienta fundamental para la selección y vinculación de personal idóneo que genere valor agregado para la organización.

Es de gran importancia proyectar nuestro proceso de selección de personal basado en la ética, hacia un sistema de gestión de calidad basado en procesos con el fin de que el **CENTRO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**, funcione de manera eficaz y eficiente, en el cual se debe identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una

actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso; frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Para tener una idea mas clara, lo que buscamos con la aplicación de un proceso de mejora continua, es que el centro de formación, desarrolle un proceso de selección de personal enfocado en calidad para lo cual en su desarrollo de formulación, aplicación y evaluación se tenga en cuenta el ciclo deming así:

## Cuadro 2. Ciclo Deming

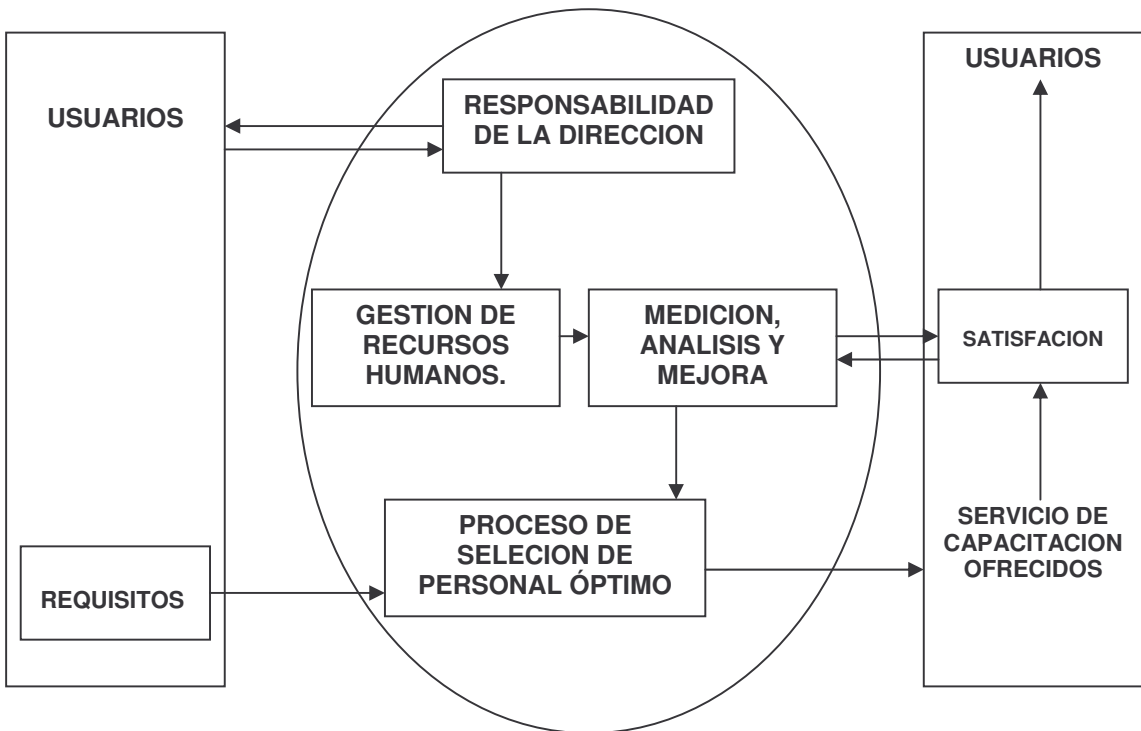
<b>PLANEAR</b>	
Diseñar el Plan de Gestión del proceso de selección de personal basado en la ética, como una herramienta fundamental para la selección y vinculación de personal idóneo que genere valor agregado para la organización, teniendo en cuenta los 14 componentes del proceso de selección.	
<p style="text-align: center;"><b>HACER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer las necesidades reales de talento humano institucional de acuerdo a las solicitudes de provisión, capacitación y bienestar social</li> <li>▪ Establecer el cumplimiento de requisitos para la provisión del personal que se vaya a vincular a la entidad.</li> <li>▪ Establecer el procedimiento para el proceso de convocatoria y selección de docentes hora cátedra, medio tiempo y tiempo completo.</li> <li>▪ Ejecutar los trámites de vinculación del personal.</li> <li>▪ Verificar que el centro de capacitación, realice el proceso de inducción del personal a vincular.</li> <li>▪ Administrar el Programa de capacitación del talento humano</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>VERIFICAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificación del cumplimiento del Plan de gestión del proceso de selección de personal basado en la ética.</li> <li>▪ Realizar evaluación del desempeño laboral</li> </ul>

institucional con el fin de reforzar el proceso de selección de personal. <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar los programas de bienestar del talento humano.</li> </ul>	
<b>ACTUAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en práctica el Plan de mejoramiento del proceso de selección de personal basado en la ética.</li> </ul>	

Fuente. Este estudio

Con la implementación del proceso de mejora continua, en el proceso de selección de personal basado en la ética, se busca que el proceso desarrollado en 14 pasos este directamente relacionado entre si de la siguiente manera:

**Figura 8. Mejora continua del proceso de selección de personal basado en la ética orientado hacia la gestión de calidad**



Fuente. Este estudio



El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, esta determinado por el usuario, y es con el quien empieza y termina el proceso. El cliente presenta sus recomendaciones y especificaciones a la empresa (entradas del sistema de gestión de calidad), iniciando la planificación del servicio y la prestación de los mismos (realización del servicio), estas actividades se convierten en salidas de la empresa en forma de servicio.

Para lograr que la selección sea considerada ética, el área de capacitación debe aplicar las condiciones anteriormente expuestas al proceso y por extensión a las herramientas utilizadas. Es de gran importancia que el centro formativo se enfoque en una entrevista de selección, debido a que es uno de los instrumentos más utilizados y estudiados en el momento. Por ello, realizaremos un análisis específico, proponiendo las consideraciones a tener en cuenta para que se proceda con una selección ética que sea aceptada por los candidatos.

Atendiendo a las recomendaciones generales que anteriormente se propusieron para un proceso de selección ético, determinaremos las características que debe cumplir la entrevista de selección de personal para que sea considerada ética, tanto para la organización como para el candidato.

**Cuadro 3. Condiciones para un proceso de selección de personal ético**

<b>OBJETIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar entrevistas estructuradas.</li> <li>- Realizar entrevistas de panel.</li> <li>- Realizar la solicitud del puesto vacante.</li> <li>- Realizar técnicas de reclutamiento.</li> <li>- Realizar la requisición.</li> <li>- Utilizar escalas para valorar al candidato.</li> <li>- Combinarlos con otras herramientas cuantitativas.</li> <li>- Aplicar pruebas Psicológicas.</li> <li>- Realizar visitas domiciliarias.</li> </ul>
<b>UTILIZACIÓN DE VARIABLES JUSTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar previamente un análisis de puesto de trabajo.</li> <li>- Basarse en preguntas, pruebas y criterios relacionados con el trabajo.</li> <li>- Realizar entrevistas y pruebas de test estructuradas.</li> <li>- Realizar el estudio socioeconómico.</li> <li>- Utilizar variables basadas en el trabajo y el rendimiento.</li> </ul>
<b>CONSISTENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de entrevistas estructuradas.</li> <li>- Manejo eficiente de formularios de solicitud.</li> <li>- Uso de pruebas de idoneidad.</li> <li>- Determinar un periodo de tiempo para las candidaturas.</li> <li>- Respuestas evaluadas en función de medidas objetivas</li> </ul>
<b>FIABILIDAD Y VALIDEZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar entrevistadores entrenados.</li> <li>- Utilizar profesionales en pruebas psicológicas.</li> <li>- Utilizar profesionales en reclutamiento.</li> <li>- Utilizar profesionales que manejen guías de calidad.</li> <li>- Utilizar pruebas psicológicas estructuradas.</li> <li>- Utilizar entrevistas estructuradas.</li> </ul>
<b>PROFESIONALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar entrevistadores entrenados.</li> <li>- Utilizar profesionales especialistas en PSP.</li> <li>- Utilizar profesionales en pruebas Psicológicas.</li> <li>- Utilizar profesionales en exámenes médicos.</li> </ul>
<b>CONFIDENCIALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteger los datos del candidato.</li> <li>- Permitir el acceso a la información, sólo a las personas que vayan a valorar a los candidatos.</li> <li>- Realizar el informe de la entrevista.</li> </ul>
<b>PLURALIDAD DE OPINIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar entrevistas de panel.</li> <li>- Realizar visitas domiciliarias.</li> <li>- Realizar pruebas de test.</li> </ul>
<b>RESPECTO Y AMABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato educado y correcto.</li> <li>- Contratación formal.</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN VERAZ, RETROALIMENTACIÓN Y POSIBILIDAD DE RECTIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer una perspectiva realista del puesto de trabajo.</li> <li>- Ofrecer retroalimentación y posibilidad de rectificar la información.</li> <li>- Ofrecer un inventario de recursos humanos.</li> <li>- Ofrecer evaluaciones periódicas a los nuevos empleados.</li> </ul>
<b>JUSTIFICACIÓN LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar la normativa vigente.</li> <li>- Notificación del contrato.</li> </ul>
<b>ACTUACIONES PARA INCREMENTAR LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA POR PARTE DEL CANDIDATO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar las razones por las que se busca información personal de candidato y qué uso se va hacer de ella.</li> <li>- Actuar con corrección y respeto.</li> <li>- Utilizar entrevistas y pruebas psicológicas semiestructuradas en caso de que no influya negativamente en la validez de la herramienta.</li> </ul>

Fuente. Este estudio

- **Entrevista de panel:** Esta entrevista se puede realizar con varios entrevistadores a la vez en una única sesión o mediante una serie de encuentros con distintas personas que entrevistarán al candidato desde la perspectiva de los distintos puestos que ocupan.

El candidato debe responder a preguntas ante varias personas pertenecientes a distintos departamentos de una empresa como el de recursos humanos, el jefe del departamento para el que se quiere trabajar, ente otros. Cada uno de los entrevistadores valora distintos aspectos como la personalidad del trabajador, su experiencia laboral y sus conocimientos técnicos, entre otras cosas.

Las entrevistas del panel son generalmente algo formales y ordenadas, usando un conjunto estándar de las preguntas para todos los aspirantes. Este tipo de entrevista se utiliza típicamente en la academia, gobierno o para los ejecutivos de alto nivel pero se puede utilizar para cualquier otro tipo de posición en cualquier compañía.

- **Visita domiciliaria:** Esta etapa del proceso de selección se realiza con el objeto de analizar el entorno del trabajador, en cuanto a condiciones sociales, económicas, familiares y emocionales del grupo familiar a que pertenece para garantizar la calidad del talento humano seleccionado, siendo aspectos relevantes a evaluar ya que impactan directamente sobre la cultura organizacional.

De una visita domiciliaria exitosa depende en buena medida que una persona sea contratada en la empresa donde aspira trabajar. Psicólogos o trabajadores sociales visitan el hogar del aspirante y ellos tienen la última palabra en el proceso de selección.

Beneficios que trae realizar una visita domiciliaria:

- Permite generar mayor confianza y seguridad en el candidato y su grupo familiar frente a la empresa.
- Permite una participación más amplia, sincera y real en el proceso de selección, dado que ésta se lleva a cabo en su propio medio.
- Se logra una relación interpersonal sincera, real y activa entre el equipo de trabajo y el grupo familiar.
- La familia accede con menos resistencia y con mayor flexibilidad al cumplimiento con los compromisos contraídos con la empresa contratante.

Las áreas que se observa en la visita domiciliaría son:

Conformación del grupo familiar

- Tipología familiar
- Ciclo Vital de la familia
- Estructura familiar
- Rol del candidato en su grupo familiar
- Proyecto familiar
- Situación económica familiar
- Vivienda
- Salud
- Educación
- Utilización del tiempo libre
- Tipo de zona
- Grupos sociales a los que pertenece

En el proceso de visita domiciliaria se evalúan los siguientes aspectos:

<b>Información General del Candidato</b>	Nombre, identificación, dirección, teléfono, barrio, sector, estrato, fecha de la visita y personas entrevistadas.
<b>Descripción del grupo familiar</b>	Personas con quien vive, conformación familiar.
<b>Situación económica familiar</b>	Relación egresos-ingresos, propiedades, ahorros, deudas y créditos, realizando un análisis general de la situación financiera del candidato.
<b>Dinámica Familiar</b>	Descripción de la interacción, proyectos familiares y del candidato, valores, utilización del tiempo libre e imagen del evaluado.
<b>Descripción de la vivienda</b>	Tenencia, propietarios, tiempo de permanencia en la vivienda, servicios públicos, tipo de vivienda, distribución, dotación, y ubicación de la vivienda.
<b>Concepto Final</b>	Evaluación del profesional que realiza la visita, para emitir el concepto de Aprobación o No del candidato en esta fase del proceso.
<b>Fotografías</b>	Al informe de Visita Domiciliaria, se le anexan dos fotografías, una de la fachada de la vivienda del candidato, y otra del interior de la casa.

**Assessment Center:** El Assessment center, o Centro de Evaluación, es una metodología de selección, que puede durar uno o dos días, y que cada vez es más empleado por las empresas. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en esa empresa.

El desconocimiento de las actividades que se va a realizar es parte del propio proceso. Entre las pruebas suelen figurar entrevistas personales, pruebas teóricas y test psicotécnicos, entre otras.

Una vez que la empresa ha definido las competencias clave del puesto a cubrir, varios evaluadores de la empresa irán proponiendo a los candidatos un conjunto de actividades y les evaluarán en cada una de ellas. Escucha con atención las instrucciones que recibas y lee con atención el material escrito que te vayan dando. A lo largo de la jornada los evaluadores medirán tu motivación, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de comunicación oral y escrita, de liderazgo, de trabajo en equipo, de persuasión, de negociación, de análisis e interpretación de datos...

Las actividades que se pueden proponer son muy variadas y pueden incluir:

- Redactar un informe
- Hacer una presentación
- Ejercicio de bandeja
- Comida o cena con directivos
- Dinámicas de grupo
- Entrevistas
- Pruebas escritas

- **Reclutamiento de Personal:** El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Existen dos tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

- **Reclutamiento Interno:** Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

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

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las desventajas siguientes:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.

- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

- **Reclutamiento Externo de personal:** Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de maneras espontáneas o provenientes de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de curricular, ya que de ser así únicamente fungen como buzón de recepción.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.



#### **4. CONCLUSIONES**

La realización de este trabajo tiene importantes implicaciones, tanto teóricas como para la práctica empresarial. Desde un punto teórico consigue integrar los conceptos procedentes del campo de la dirección de recursos humanos y del área de la ética en los negocios en la relación a la selección del personal. Por otro parte y desde el punto de vista práctico, un proceso de selección tal y como el que aquí se define permitirá a la Unidad atraer, motivar y retener a los candidatos más valiosos para la misma, al tiempo que mejorará su reputación y el desempeño de sus colaboradores. Todo con el propósito de tener mejores cimientos, sobre las que sostener unos mayores resultados.

Dado el actual crecimiento de información manejada en el área de capacitación, surge la necesidad de que dicha Unidad tenga un Proceso de selección de personal, que facilite automatizar el proceso para lograr manejar de manera eficiente dicha información y la oriente hacia el futuro en la toma de decisiones acertadas para lograr prever y resolver problemas.

Este proceso estaría estructurado para seleccionar, valorar, procesar y emitir resultados constituyéndose en herramientas sólidas y consistentes de decisión para elegir el personal idóneo.

Con el conocimiento del proceso de selección, el área de capacitación contará con un personal convencido de las ventajas que ofrece la implementación de dicho proceso, el cual tiene una alta posibilidad de éxito en la consecución de los objetivos.

## 5. RECOMENDACIONES

Eliminar algunas fases del Proceso de Selección del Personal contratado, e introducir nuevos procesos para simplificar el trabajo.

Reemplazar algunos formatos por otros que contengan información exacta, clara, precisa y completa de manera que facilite el registro y tabulación de la información de manera exacta y que además, proporcione instrucciones para su respectivo llenado.

Se debe elaborar un Manual de Procedimientos de Selección acorde con las necesidades, tomando en consideración la base del Diagrama de Flujo de Procedimientos Administrativos Propuesto en ésta investigación.

Realizar un programa de capacitación o información sobre el proceso a implementarse. Puesto que este proceso trabaja mejor si todos los miembros del personal están comprometidos en su desarrollo, si tienen claro el proceso y comprenden con facilidad la información que se utiliza.

Tomar en cuenta el diseño de una planilla de lectura óptica para los formatos utilizados, que permitan una lectura rápida y precisa de la información.

Se recomienda, además, el uso adecuado y correspondiente de una planilla de recolección de información, para que la información que se transmiten sea veraz y oportuna, lográndose así una comunicación efectiva que influya directamente en la toma de decisiones, por ser la información uno de los recursos esenciales en la solución de problemas en una organización cualquiera.

Mientras se desarrolla el proceso de selección de personal propuesto, se recomienda revisarlo periódicamente, con la finalidad de mejorarlo o por el contrario obviar pasos innecesarios.

Debe destacarse que el proceso de implantación de un proceso de selección de personal, debe ir acompañado de una serie de políticas, normas y procedimientos que permitan consolidar el empleo adecuado y una evaluación continúa de este proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

COBACH. Recursos Humanos 1. 4ta. Edición. México: Editorial Cobach, 2008. 120 p.

MORA, Consuelo y otros. Administración de recursos humanos. México: Editorial Unison, 1996. 74 p.

WEATHER, William. Administración de personal y recursos humanos. 4ta. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 1995. 486 p.

MILKOVICK, G. y BOUDREAU, J. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Addison – Wesley. Wilmington. Madrid: Mc Graw Hill 2008, 120 p.

DOLAN, S; SCHULER, R.S y VALLE, R. La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Mc Graw Hill, 1999. 320 p.

DEMING, Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. 120 p.

WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Madrid: Editorial norma, 2006. 150 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. NTC 1486. Sexta actualización. Bogota D.C: ICONTEC, 2008. 145 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Guía para numeración de divisiones y subdivisiones en documentos escritos. ICONTEC, (NTC 1075). Bogotá: 2008. 145 p.

## NETGRAFÍA

### Disponible en:

<http://www.comfamiliarinarino.com>

[http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=33109](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=33109)


[http://www.th.com.co/www/content/view/38/1/Assessment\\_center](http://www.th.com.co/www/content/view/38/1/Assessment_center)

<http://www.azcarreras.com/seleccion/seleccion05.asp>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page6.html>.

**ANEXOS**

**Anexo A. Solicitud de requerimiento de personal**

	<p align="center"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p align="center"><b>ATH FSRP No. 1</b></p>
	<p align="center"><b>SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b></p>	

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **JEFE SOLICITANTE:** \_\_\_\_\_

**DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_ **CARGO A CUBRIR:** \_\_\_\_\_

**TIPO DE CONTRATO:**

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ **INDEFINIDO:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO A LABORAR (EN TEMPORAL):** \_\_\_\_\_

**MOTIVO:** \_\_\_\_\_

**REEMPLAZO DE:** \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES** \_\_\_\_\_


**PUEDE SUPLIRLO POR REORGANIZACION**    **SI:** \_\_\_\_\_ **NO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**DIRECTOR UNIDAD RESPECTIVA**

\_\_\_\_\_  
**JEFE ARH**

\_\_\_\_\_  
**GERENCIA GENERAL**


### Anexo B. Prerrequisitos de ingreso

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FPI No. 2</b>
<b>PRERREQUISITOS DE INGRESO</b>		
<p>1. Requerimiento de personal y creación de cargo, aprobado por el director del centro educativo.</p>		
<p>2. Control de los cupos de personal por parte del director del centro de formación.</p>		
<p>3. No se permite la vinculación de personal menor de edad.</p>		
<p>4. No se permite la vinculación de familiares de 1er. 2do. Grado de consanguinidad y afinidad.</p>		
<p>5. Se exigirá el nivel educativo de acuerdo con la necesidad del cargo, para cargos operativos sencillos, se exigirá como mínimo nivel educativo hasta sexto de bachillerato.</p>		
<p>6. La selección se la realizara según perfil, descripción y especificación para cada cargo.</p>		
<p>7. Para dar inicio con las funciones asignadas por el cargo, debe en primera instancia pasar por un proceso de inducción.</p>		
<p>8. Una vez terminada la inducción debe efectuarse el proceso de entrenamiento en la labor específica que va a desarrollar el personal seleccionado para desempeñar determinado cargo asignado por el centro de educación.</p>		


9. Para la vinculación de cualquier funcionario será requisito indispensable, presentar al director del centro educativo el proceso de selección siguiendo a cabalidad con los lineamientos expuestos en el proceso de selección directo basado en la ética.



### Anexo C. Perfil del cargo

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FPC No. 3</b>
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO:		
SEXO		
EDAD		
ESTADO CIVIL		
FORMACION ACADEMICA		
EXPERIENCIA		
PERSONALIDAD		
CAPACIDADES A RESALTAR		
PERPECTIVA DFE DESARROLLO		
DIMENSIONES DEL CARGO		

## Anexo D. Pruebas psicológicas

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FPS No. 4</b>
<b>PRUEBAS PSICOLÓGICAS</b>		

**CARGO:** \_\_\_\_\_

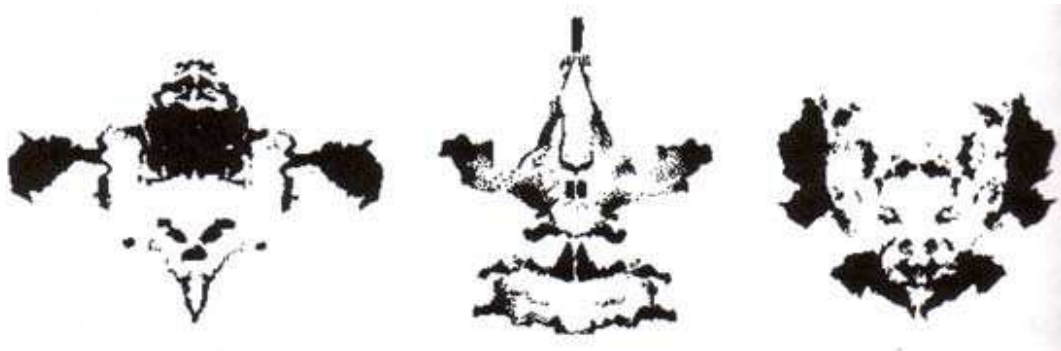
**ÁREA:** \_\_\_\_\_

TEST DE PERSONALIDAD	SI	NO
1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4. ¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6. ¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?		
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?		
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?		
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante		

varias horas o varios días?		
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17. Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?		
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21. ¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

### 1. TEST DE RORSCHACH

Este Test esta basado en manchas negras todas ellas diseñadas frente a un eje simétrico, que se presentan al entrevistado, para ver su reacción y valoración frente a los estímulos, permiten medir el grado de detalle al percibir las manchas, así como la interpretación simbólica que realiza de las mismas



**Análisis gráficos o Manchas:**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

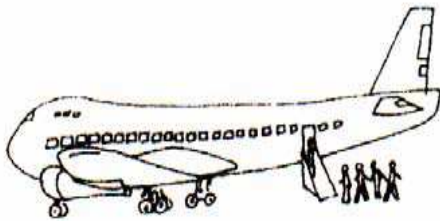


---

## 2. TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA (TAT)

Este Test se realiza con el fin de mostrarle al entrevistado un dibujo durante un período muy corto de tiempo, unos 20 segundos, y se le pide que cuente una historia sobre tal dibujo, describiendo la situación, qué piensa y describiendo el porque:

- Invente una historia a cerca del dibujo, indicando el comportamiento y características de los protagonistas:



## 3. TEST DE ASOCIACIÓN DE PALABRAS Y FRASES ( psicodiagnostics )

Este Test permitirá que el entrevistador lea al candidato una serie de palabras, una por una, y éste debe contestarle con la primera palabra que le venga a la cabeza en un tiempo limitado, siendo importante tanto el tiempo como la no respuesta.





























- Escuche las siguientes palabras que le voy a nombrar a continuación sobre transportes públicos y contestes con la primera palabra que le venga a la cabeza.

Velocidad \_\_\_\_\_  
Comodidad \_\_\_\_\_  
Limpieza \_\_\_\_\_  
Economía \_\_\_\_\_  
Puntualidad \_\_\_\_\_  
Ecología \_\_\_\_\_

- Complete la frase que se le expone a continuación: "Las personas que llevan trabajo a sus casa son...."

## 4. TEST DE MEMORIA

El estudio de la memoria permite apreciar la manera de funcionamiento del pensamiento razonado, organizado, o por el contrario, sin orden ni estructura. La memoria se evalúa midiendo la concentración, observación, comprensión, exactitud y el método de trabajo. El objetivo de esta prueba es medir el grado de atención del postulante por la precisión y rapidez con que efectúa la tarea.

Bus 	León 	Corazón 	Llave 	Silla 	Hoja 	Botella 
Mariposa 	Trébol 	Pan 	Lupa 	Pez 	Pastel 	Sombrero 
Tetero 	Candado 	Conejo 	Reloj 	Confite 	Caballo 	Hamburguesa 
Zanahoria 	Barco 	Pelota 	Hormiga 	Linterna 	Carro 	Perro 

## 5. TEST DE INTELIGENCIA

1. ¿**comida** es a **hambre** como **bebida** es a \_\_\_\_\_?

Sequedad \_\_\_ Sed \_\_\_ Agua \_\_\_ Líquido \_\_\_ Botella \_\_\_

2. **Lluvia** es a **gota** como **nieve** es a \_\_\_\_\_?

Nevada \_\_\_ Granizo \_\_\_ Copo \_\_\_ Agua \_\_\_ Frío \_\_\_

3. **Lejos** es a **allá** como **cerca** es a \_\_\_\_\_?

Acá \_\_\_ Cercano \_\_\_ Próximo \_\_\_ Ahí \_\_\_ Por aquí \_\_\_

4. **Barco** es a **pasajero** como **hotel** es a \_\_\_\_\_?

Visitante \_\_\_ Viajante \_\_\_ Paseante \_\_\_ Veraneante \_\_\_ Huésped \_\_\_

5. **Prado** es a **césped** como **calle** es a \_\_\_\_\_?

Carretera \_\_\_ Coches \_\_\_ Asfalto \_\_\_ Peatones \_\_\_ Aceras \_\_\_

6. **Luz** es a **ceguera** como \_\_\_\_\_? es a **sordera**

Deficiencia \_\_\_ Sonido \_\_\_ Estruendo \_\_\_ Orejas \_\_\_ Aislamiento \_\_\_

7. **Ciclista** es a \_\_\_\_\_? como **levantador de pesas** es a **brazos**

Caderas \_\_\_ Pedales \_\_\_ Bicicleta \_\_\_ Pies \_\_\_ Piernas \_\_\_

8. **Transparente** es a **claro** como \_\_\_\_\_? es a **oscuro**

Apelmazado \_\_\_ Negruzco \_\_\_ Traslúcido \_\_\_ Opaco \_\_\_ Sólido \_\_\_

9. **Tartamudear** es a **hablar** como **tropezar** es a \_\_\_\_\_?

Caminar \_\_\_ Pie \_\_\_ Engancharse \_\_\_ Obstaculizar \_\_\_ Empujar \_\_\_

10. **Ingerir** es a **estómago** como **inspirar** es a \_\_\_\_\_?

Oxígeno \_\_\_ Pulmones \_\_\_ Respiración \_\_\_ Espirar \_\_\_ Tráquea \_\_\_

11. **Cerrar** es a \_\_\_\_\_? como **abrir** es a **facilitar**

Destapar \_\_\_ Quitar \_\_\_ Clausurar \_\_\_ Impedir \_\_\_ Dificultar \_\_\_

12. **Profeta** es a **futuro** como \_\_\_\_\_? es a **pasado**

Historiador \_\_\_ Anciano \_\_\_ Antigüedad \_\_\_ Previo \_\_\_ Edad Media \_\_\_

13. **Planta** es a **raíces** como **edificio** es a \_\_\_\_\_?

Muros \_\_\_ Vigas \_\_\_ Cimientos \_\_\_ Sótano \_\_\_ Paredes \_\_\_

14. **Ciudad** es a **barrio** como **bosque** es a \_\_\_\_\_?

Selva \_\_\_ Álamo \_\_\_ Árbol \_\_\_ Arbusto \_\_\_ Arboleda \_\_\_

15. **Libro** es a \_\_\_\_\_? como **árbol** es a **corteza**

Letras \_\_\_ Tapas \_\_\_ Lectura \_\_\_ Hojas \_\_\_ Plastificado \_\_\_

## 6. TEST DEL CARÁCTER

1. Estás ante unas personas que no conoces muy bien, explicando cosas de las que entiendes mucho, tú...

- Procuras que esas personas sigan tus argumentos sin que se pierdan. \_\_\_
- Sigues tu explicación sin preocuparte de si se te entiende o no. \_\_\_

2. ¿Manejas a voluntad tu tono de voz?

Si \_\_\_ No \_\_\_

3. ¿Disfrutas si otras personas te atienden con mucho esmero o se muestran muy interesadas y pendientes de tí?

Si \_\_\_ No \_\_\_

4. En una discusión cuyo tema central se pierde porque la otra parte te acusa de cosas ocurridas en el pasado, ¿reaccionas de la misma forma o prefieres mantenerte en el asunto central que se estaba tratando?

- Suelo reaccionar acusando de cosas ocurridas en el pasado también o defendiéndome de las acusaciones \_\_\_
- Prefiero seguir discutiendo el asunto central y olvidarme de lo demás \_\_\_

5. Has hecho un viaje con alguien, y ésta persona está contándolo. ¿Le corriges si ves que miente o exagera algún punto del viaje?

Si \_\_\_ No \_\_\_

6. Estás en un grupo de tres y empiezan a hablar de algo que no te interesa para nada. ¿Muestras interés y haces preguntas aunque no te importe nada en absoluto?

Si \_\_\_ No \_\_\_

7. ¿Crees que las personas notan cuándo te encuentras incómodo en alguna situación?

Si \_\_\_ No \_\_\_

8. ¿Te gusta hablar de una forma original y diferente?

Si \_\_\_ No \_\_\_

9. ¿Crees que algunas personas pueden evitar discutir contigo, porque terminas con argumentos lógicos, pero fuera del sentido común e imposibles de rebatir?

Si \_\_\_ No \_\_\_

10. ¿Te das cuenta de cuándo no tienes razón y lo reconoces?

Si \_\_\_ No \_\_\_

11. ¿Te gusta convencer en las discusiones a base de tus propios argumentos?

Si \_\_\_ No \_\_\_

12. Cuando hablas, ¿te dejas llevar por tus sentimientos o prefieres comentar las cosas tal y como son?

- Me dejo llevar por mis sentimientos \_\_\_
- Procuo centrarme en los aspectos más realistas \_\_\_

13. Estás en una reunión y te dicen los nombres de los presentes. Mientras te los dicen, uno de los nombres es muy raro y no lo has entendido bien. ¿Pides que te lo repita?

Si \_\_\_ No \_\_\_

#### **Valoración:**

#### **Más de 11 puntos: DIPLOMÁTICO**

Eres un auténtico modelo de diplomacia. Tanto en tus relaciones como en tus conversaciones brillan la sutileza, el tacto, el buen gusto, la cortesía y otras tantas cualidades positivas. En prácticamente ningún caso operarás con brusquedad, ni aún teniendo toda la razón de tu parte.

Para convencer utilizas sobre todo tu habilidad, que tan desarrollada tienes. En el fondo sabes que convencer a alguien mostrando una oposición frontal no vale la pena y que la única discusión que se gana es la discusión que se evita. Esta actitud tiene como contrapartida que los demás te muestren una gran deferencia y te tengan en gran estima como persona juiciosa y con tacto.

#### **De 6 a 11 puntos: TERMINO MEDIO**

Tu actitud normal es la de intentar lograr el término medio entre la claridad absoluta y las formas, las buenas maneras. Esta actitud se aplica tanto a nivel de conversación como a nivel de relación con terceras personas.

De ninguna forma te falta el carácter ni la capacidad de persuasión, pero a menudo prefieres reservarlos, sacarlos a la luz, cuando realmente es importante hacerlo. Esta actitud tiene como consecuencia que ocasionalmente dejes pasar comentarios incorrectos y observaciones con las que no coincides sin hacer hincapié en ello. En caso de necesitar convencer a una persona de algo siempre escucharás con la máxima atención los argumentos de ésta antes de empezar a contarle tus ideas y puntos de vista.

#### **Menos de 6 puntos: CARÁCTER FUERTE**

Consideras que lo más importante en las relaciones es la sinceridad, y eso te lleva frecuentemente a llamar a las cosas por su nombre. A menudo esta disposición de ánimo te hace caer en la falta de diplomacia, porque además de la sinceridad que demuestras tener no te asustan ni las discusiones ni las confrontaciones, llegado el momento.

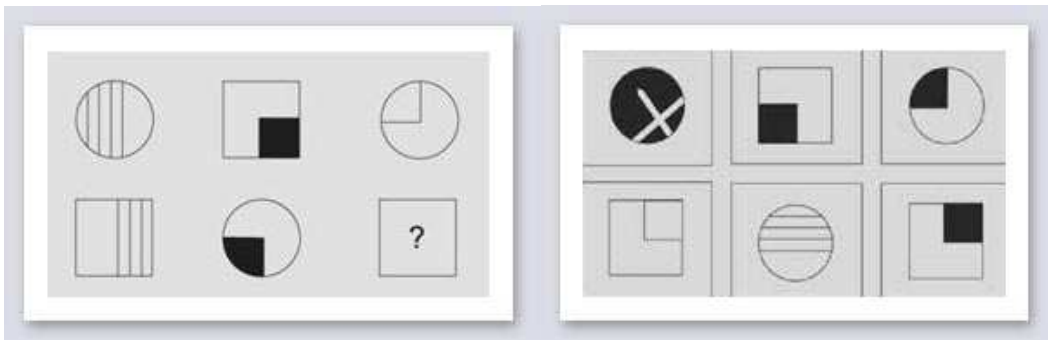


Es muy posible que consideres que demostrar sutileza y tacto en las relaciones, lo que habitualmente se conoce como diplomacia, sea una demostración de falta de carácter. En todo caso no sólo eres una persona clara que se muestra diáfano, sin miedos, sino que ese derecho a ser claro también se lo concedes a las demás personas.


### TEST DE RAZONAMIENTO NO VERBAL

Buscan medir la capacidad de razonar sobre problemas lógicos.

¿Cuál es la figura que falta?



### Anexo E. Informe de entrevistas

	<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ATH FIE No. 5</b></p>
<b>INFORME DE ENTREVISTAS</b>		

**NOMBRE DEL ASPIRANTE:** \_\_\_\_\_

**DIRECION:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_ **HORA:** \_\_\_\_\_

	EXELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	CUALIDADES SOBRESALIENTES
PRESENTACION PERSONAL					
EXPRESION VERBAL					
MODALES					
EXTROVERSION					
SEGURIDAD EN SI MISMO					
DINAMISMO, ENTUSIASMO					
RELACIONES INTERPERSONALES					
DISCRECION Y CONFIABILIDAD					
ESPIRITU DE COLABORACION					
RESPONSABILIDAD					
INTELIGENCIA PRACTICA					

<b>CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO</b>					
<b>CAPACIDAD DE LIDERAZGO</b>					
<b>INICIATIVA</b>					
<b>PERSISTENCIA, CONSTANCIA</b>					
<b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b>					
<b>INTERES POR CAPACITARSE</b>					
<b>CONOCIMIENTO PARA EL CARGO</b>					
<b>MOTIVACION PARA EL CARGO</b>					

CONCEPTO GENERAL SOBRE EL ASPIRANTE: \_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL ENTREVISTADOR**

### Anexo F. Informe de entrevistas 2

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FIE No. 6</b>
<b>INFORME DE ENTREVISTAS</b>		

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_ CIUDADY FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ASPIRANTE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL INFORMATE: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE SERVICIO: \_\_\_\_\_ FECHA DE RETIRO: \_\_\_\_\_


CARGOS DESEMPEÑADOS: \_\_\_\_\_

ÚLTIMO SALARIO: \_\_\_\_\_

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
RESPONSABILIDAD					
CUMPLIMIENTO DEL HORARIO					
DISCIPLINA					
CAPACIDAD DE ADAPTACION					
VISION DEL CARGO					
MANEJO DE RECURSOS					

<b>NIVEL DE OPORTUNIDAD</b>					
<b>FACILIDAD PARA APRENDER</b>					
<b>RAPIDEZ EN EL TRABAJO</b>					
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>					
<b>NIVEL DE RESULTADOS</b>					
<b>ESPIRITU POSITIVO</b>					
<b>MANEJO DE PERSONAL</b>					
<b>LIDERAZGO</b>					
<b>RESPECTO HUMANO</b>					
<b>CARÁCTER</b>					
<b>DIPLOMACIA</b>					
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>					

**Anexo G. Requisitos para el ingreso remisión para exámenes médicos de ingreso**

	<p align="center"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p align="center"><b>ATH FREMI No. 7</b></p>
	<p align="center"><b>REQUISITOS PARA EL INGRESO REMISION PARA EXAMENES MEDICOS DE INGRESO</b></p>	

**Señores:**

**Entidad o Doctor:**

Cordial saludo, le enviamos el formato para la realización del examen medico del aspirante para su ingreso a nuestra organización, con las debidas especificaciones, de acuerdo con las funciones a realizar por el empleado. Sírvase realizarle dicho examen y devolver todo el paquete a la empresa.

Ciudad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

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

Numero Documento de Identidad: \_\_\_\_\_


Cargo al que Aspira: \_\_\_\_\_

Descripción Del Trabajo o función que va a realizar el Aspirante: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe de Recursos Humanos.  
Personal Autorizado por la Gerencia.**

**Anexo H. Requisitos para el ingreso remisión para exámenes de ingreso**

	<p><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p><b>ATH FREI No. 8</b></p>
	<p><b>REQUISITOS PARA EL INGRESO REMISION PARA EXAMENES DE INGRESO</b></p>	

**HISTORIA CLINICA OCUPACIONAL**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_ De: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Estudios Realizados: \_\_\_\_\_

Cargo Actual: \_\_\_\_\_ Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de egreso: \_\_\_\_\_

Fecha del examen: \_\_\_\_\_

Antecedentes Familiares: \_\_\_\_\_

Composición Familiar: \_\_\_\_\_

Antecedentes Personales: \_\_\_\_\_

AGO: M: \_\_\_\_\_ Ciclos: \_\_\_\_\_ G: \_\_\_\_\_ P: \_\_\_\_\_ A: \_\_\_\_\_ V: \_\_\_\_\_ Fup: \_\_\_\_\_ Fum: \_\_\_\_\_

Planificación Familiar: \_\_\_\_\_

Citologías: \_\_\_\_\_

**HÁBITOS:**

Cigarrillos: \_\_\_\_\_ Licor: \_\_\_\_\_

Deportes Que Practica: \_\_\_\_\_

Transporte: \_\_\_\_\_

Drogas que ingiere: \_\_\_\_\_

Permanente: \_\_\_\_\_ Temporal: \_\_\_\_\_

**ANTECEDENTES LABORALES:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**EXAMEN FISICO:**

Apariencia

Personal:

\_\_\_\_\_

Peso: \_\_\_ Talla: \_\_\_ SV: \_\_\_ FC: \_\_\_ Pulso: \_\_\_ FR: \_\_\_ I: \_\_\_ PA: \_\_\_ MAX: \_\_\_ MIN: \_\_\_

Constitución: \_\_\_\_\_

**PIEL ANEXOS Y TEJIDO CELULAR SUBCUTANEO**

Piel Color: \_\_\_\_\_

Cicatrices: \_\_\_\_\_

Pelo: \_\_\_\_\_

Uñas: \_\_\_\_\_

TCSC: \_\_\_\_\_

Otras Lecciones: \_\_\_\_\_

**CABEZA Y ORGANO DE LOS SENTIDOS:**

**OJOS:**

Parpados: \_\_\_\_\_

Escleras: \_\_\_\_\_

Pestañas: \_\_\_\_\_

Cornea: \_\_\_\_\_

Pupilas: \_\_\_\_\_

Conjuntivas: \_\_\_\_\_

Reflejos: \_\_\_\_\_

Agudeza Visual: \_\_\_\_\_

Fondo de ojo: \_\_\_\_\_

**NARIZ:**

Tabique: \_\_\_\_\_

Puntos de Valléis: \_\_\_\_\_

Rinoscopia: \_\_\_\_\_

Olfato: \_\_\_\_\_

**OIDOS:**

Pabellón auricular: \_\_\_\_\_

Otoscopia: OD: \_\_\_\_\_ OI: \_\_\_\_\_

Audición: \_\_\_\_\_ 1000 \_\_\_\_ 2000 \_\_\_\_ 3000 \_\_\_\_ 4000 \_\_\_\_

Audiometría: OD: \_\_\_\_\_ OI: \_\_\_\_\_

**BOCA:**

Labios: \_\_\_\_\_

Encías: \_\_\_\_\_

Mucosas: \_\_\_\_\_

Lengua: \_\_\_\_\_

Amígdalas: \_\_\_\_\_

Paladar: \_\_\_\_\_

Orofaringe: \_\_\_\_\_

Dientes: \_\_\_\_\_

**CUELLO:**

Posición: \_\_\_\_\_

Tiroides: \_\_\_\_\_

Otras Alteraciones: \_\_\_\_\_

Ganglionar: \_\_\_\_\_

**TORAX:**

Inspección: \_\_\_\_\_

Elasticidad: \_\_\_\_\_

Expansibilidad: \_\_\_\_\_

Corazón: \_\_\_\_\_

**PULMONAR:** \_\_\_\_\_

**ABDOMEN:**

Inspección: \_\_\_\_\_

Palpación: \_\_\_\_\_

Auscultación: \_\_\_\_\_

Hernias: Umbilical: \_\_\_\_\_

Epigástrica: \_\_\_\_\_ Inguinal: \_\_\_\_\_ Lumbrales: \_\_\_\_\_ Crural: \_\_\_\_\_

TR: \_\_\_\_\_

Genito Unitario: \_\_\_\_\_

Puntos Pieloureterales: \_\_\_\_\_

Puno Percusión: \_\_\_\_\_

Contenencia de Esfínteres: \_\_\_\_\_

Pene: \_\_\_\_\_

Testículos: \_\_\_\_\_

Senos: \_\_\_\_\_

**VASCULARPERIFERICO:** \_\_\_\_\_

**OSTEOMUSCULAR:**

Columna Cervical: \_\_\_\_\_

Dorsal: \_\_\_\_\_ Lumbar: \_\_\_\_\_ Sacrocoxigea: \_\_\_\_\_

**EXTREMIDADES SUPERIORES:** \_\_\_\_\_

Hombros: \_\_\_\_\_ Brazos: \_\_\_\_\_

Codos: \_\_\_\_\_ Antebrazos: \_\_\_\_\_

Muñecas: \_\_\_\_\_ Manos: \_\_\_\_\_

**EXTREMIDADES INFERIORES:** \_\_\_\_\_

Caderas: \_\_\_\_\_ Muslos: \_\_\_\_\_ Rodillas: \_\_\_\_\_

Piernas: \_\_\_\_\_ Tobillos: \_\_\_\_\_ Pies: \_\_\_\_\_

Motilidad fuerza y tono: \_\_\_\_\_

**NEUROLOGICO.**

R.O.T. \_\_\_\_\_ Sensibilidad: \_\_\_\_\_ Reflejos Patológicos: \_\_\_\_\_  
Estado Mental: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Problemas de salud relacionados con la exposición a riesgos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Elementos de Protección: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otros oficios dentro de la organización: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**RESUMEN DE AUSENTISMO:**

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Educación sobre factores de riesgo y otros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EXAMEN DE CONTROL:**

Fecha: \_\_\_\_\_ Tipo de Examen: \_\_\_\_\_

Resultados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Laboratorio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IDX:

\_\_\_\_\_

Observación médica de los oficios que puede desempeñar o no el paciente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


Otras: \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL MEDICO**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EXAMINADO**

**Anexo I. Formato de ingreso o especificación del ingreso**

	<p align="center"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p align="center"><b>ATH FEI No. 9</b></p>
	<p align="center"><b>FORMATO DE INGRESO O ESPECIFICACION DEL INGRESO</b></p>	

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Tipo de Contrato: \_\_\_\_\_ Duración del Contrato: \_\_\_\_\_

**MOTIVO DE INGRESO:**

Reemplazo \_\_\_\_\_ Requerimiento \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


AUTORIZA: Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma Jefe de Recursos Humanos**

Adjuntar al contrato de trabajo con copia al trabajador

### Anexo J. Información personal para archivo

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FIPA No. 10</b>
	<b>INFORMACION PERSONAL PARA ARCHIVO</b>	

Apellidos y nombres del empleador: \_\_\_\_\_

Código del Empleado: \_\_\_\_\_ Nomina: \_\_\_\_\_

#### 1. INFORMACIÓN RESIDENCIAL

Ciudad: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

#### 2. ESTUDIOS

Educación Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Superior: \_\_\_\_\_

Años cursados: \_\_\_\_\_


Otras: \_\_\_\_\_

Título Obtenido: \_\_\_\_\_





### Anexo K. Exámenes médicos para docentes

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FEMD No. 11</b>
	<b>EXAMENES MEDICOS PARA DOCENTES</b>	


1. Hemoclasificación.
2. Examen optométrico completo.
3. Audiometría Clínica.
4. Vacuna Antitetánica o carnet actualizado.
5. Examen medico de ingreso (medico autorizado por la empresa)

Otros.

1. Tres fotos tamaño cedula.
2. dos fotocopias de la cedula de ciudadanía.
3. una fotocopia de la libreta militar.
4. una fotocopia del pase de conducción.
5. Certificado de Estudios.
6. Certificado del Das.

Nombre: \_\_\_\_\_ C.C. No. \_\_\_\_\_

**Anexo L. Exámenes médicos y demás requisitos de ingreso personal de oficina**

	<p align="center"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p align="center"><b>ATH FEMPO No. 11</b></p>
	<p align="center"><b>EXAMENES MEDICOS Y DEMAS REQUISITOS DE INGRESO PERSONAL DE OFICINA</b></p>	


1. Hemoclasificación.
2. Agudeza visual.
3. P.I.E. (Mujeres).
4. Electrocardiograma.
5. Vacuna Antitetánica o carnet actualizado.
6. Examen medico de ingreso (medico autorizado por la empresa)

Otros.

1. Tres fotos tamaño cedula.
2. dos fotocopias de la cedula de ciudadanía.
3. una fotocopia de la libreta militar.
4. una fotocopia del pase de conducción.
5. Certificado de Estudios.
6. Certificado del Das.

Nombre: \_\_\_\_\_ C.C. No. \_\_\_\_\_

**Anexo M. Exámenes Médicos Y Demás Requisitos De Ingreso Empleados  
Oficios Varios**

	<p align="center"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p align="center"><b>ATH FIEOV No. 12</b></p>
	<p align="center"><b>EXAMENES MEDICOS Y DEMAS REQUISITOS DE INGRESO EMPLEADOS OFICIOS VARIOS</b></p>	


1. Hemoclasificación.
2. Coprológico.
3. P.I.E. (Mujeres)
4. Examen medico de ingreso (medico autorizado por la empresa)

Otros.

1. Tres fotos tamaño cedula.
2. dos fotocopias de la cedula de ciudadanía.
3. una fotocopia de la libreta militar.
4. una fotocopia del pase de conducción.
5. Certificado de Estudios.
6. Certificado del Das.

Nombre: \_\_\_\_\_ C.C. No. \_\_\_\_\_

### Anexo N. Entrega de dotación a empleados

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FEDE No. 13</b>
<b>ENTREGA DE DOTACION A EMPLEADOS</b>		

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

Agencia: \_\_\_\_\_ Dependencia: \_\_\_\_\_


Yo, (nombre y apellidos del empleado) reconozco con la firma del presente documento que he recibido de la empresa Comfamiliar Nariño a través del centro de formación para el trabajo y desarrollo humano, los implementos que adjunto se detallan para el uso en el desempeño de mis funciones como (nombre del cargo que desempeña) y me comprometo a tenerlos bajo mi cuidado y responsabilidad, quedando con la obligación de restituirlos en caso de retiro y/o de reconocer su valor por pérdida o deterioro por descuido, para lo cual autorizo expresamente a la empresa, por medio de este mismo documento, para que me sea descontado su valor, bien por nomina o bien por mis prestaciones sociales en caso de retiro si no hago devolución satisfactoria de dichos implementos.

Descripción del Implemento	Cantidad	Valor.

**ACEPTO:** \_\_\_\_\_ **TESTIGO:** \_\_\_\_\_

**C.C No.** \_\_\_\_\_ **C.C. No.** \_\_\_\_\_

### Anexo O. Entrega de implementos

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FEI No. 14</b>
	<b>ENTREGA DE IMPLEMENTOS</b>	


Yo, \_\_\_\_\_, reconozco con la firma del presente documento, que he recibido de la empresa Comfamiliar Nariño a través del centro de formación para el trabajo y desarrollo humano, la implementación que mas adelante se detalla, para el uso en el desempeño de mis funciones como \_\_\_\_\_, y me comprometo a tenerlos bajo mi cuidado, quedando con la obligación de restituirlos en caso de retiro y/o de reconocer su valor por pérdida o deterioro prematuro por descuido, para lo cual autorizo explícitamente a la empresa Transipiales S.A. por medio de este mismo documento para que me sea descontado su valor, bien por nomina o bien por mis prestaciones sociales en caso de retiro si no hago devolución satisfactoria de dichos implementos.

Nombre.	Cantidad.	Valor.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**ACEPTO:** \_\_\_\_\_

**C.C. No.:** \_\_\_\_\_

**Anexo P. Evaluación para el desempeño evaluado**

	<p align="center"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p align="center"><b>ATH FED No. 15</b></p>
	<p align="center"><b>EVALUACION PARA EL DESEMPEÑO EVALUADO</b></p>	

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Jefe: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**ELEMENTOS CLAVES DEL CARGO**

Describa su trabajo, tal como usted lo ve en todo lo referente a responsabilidades u objetivos claves, deberes o actividades importantes. Describa que hace y para que lo hace. Para ello una buena ayuda es pensar en que realizaciones de importancia no se lograrían si su cargo no existiera.

---



---



---



---



---



---




---



---

### Anexo Q. Revisión del desempeño

	<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>	<b>ATH FRD No. 16</b>
	<b>REVISION DEL DESEMPEÑO</b>	

Indique las metas alcanzadas, metas no alcanzadas y contribuciones especiales en los últimos 10 meses.

<b>METAS ALCANZADAS</b>	
<b>METAS NO ALCANZADAS</b>	
<b>CONTRIBUCIONES ESPECIALES</b>	




<p style="text-align: center;"><b>METAS PROPUESTAS</b></p> <p>Señale las metas, trazadas para el próximo periodo para el desarrollo de sus funciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FECHAS PARA EL CUMPLIMIENTO</b></p> <p>Anote las fechas en que usted cumplirá las metas propuestas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO</b></p> <p>Que es lo que mas se le ha dificultado en su trabajo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>AREAS DE INTERES</b></p> <p>Describa sus aspiraciones dentro de la dependencia o área en otras dependencias de la empresa, especifique las razones en que baja sus aspiraciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ASPIRACIONES</b></p>

RELACIONES INTERPERSONALES	NO APLICA	MUY BUEN DESEMPEÑO	BUEN DESEMPEÑO	NECESITA MEJORAR	MAL DESEMPEÑO
<b>Trato:</b> Cuidado en el manejo de la autoestima y autoconfianza en el trato con las personas.					
<b>Comunicación Efectiva:</b> Escucha activamente a sus compañeros superiores y colaboradores de otras áreas.					
<b>Relaciones:</b> Maneja adecuadamente las relaciones con los diferentes niveles de la organización.					
<b>Participación en Grupo:</b> Pertenece a comités, grupos, asociaciones, participa y contribuye con las actividades programadas.					
<b>Grupos Primarios:</b> Participa activamente en las reuniones de grupos primarios.					
<b>Mejoramiento continuo:</b> Participa en actividades relacionadas con el logro del					

mejoramiento.					
<b>TOTALES</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					

<b>MOTIVACION</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>MUY BUEN DESEMPEÑO</b>	<b>BUEN DESEMPEÑO</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>	<b>MAL DESEMPEÑO</b>
Nivel de compromiso y persistencia para el logro de los objetivos y metas personales y de la empresa.					
Motivación para enfrentarse a asuntos complejos.					
Disposición para aceptar retos y compromisos.					
Tiene claridad sobre sus aspiraciones.					
Trabaja para alcanzar su desarrollo.					
Se descorazona fácilmente ante las dificultades.					
<b>TOTALES</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					

<b>PLANES DE ACCION</b>	
<b>AUTODESARROLLO:</b> Que debe hacer usted para continuar en el logro de su propio desarrollo en las actividades que se encuentra realizando.	Que debe hacer la empresa para apoyarlo en su esfuerzo y aumentar aun más su efectividad.
<b>COMENTARIOS ADICIONALES</b>	
Si tiene preguntas o puntos que quisiera discutir durante su entrevista de evaluación, descríbalos.	

\_\_\_\_\_


**Nombre y Apellidos**

**Numero de Cedula**

\_\_\_\_\_

**Firma del Entrevistado**

**Anexo R. Evaluación para el desarrollo cargos de dirección y administrativos evaluador**

	<p align="center"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p align="center"><b>ATH FEDCA No. 17</b></p>
	<p align="center"><b>EVALUACION PARA EL DESARROLLO CARGOS DE DIRECCION Y ADMINISTRATIVOS EVALUADOR</b></p>	

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Jefe: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**ANALISIS DE LA CAPACIDAD Y EL DESEMPEÑO EN EL CARGO ACTUAL**

Resuma los principales objetivos y metas claves del cargo que fueron logrados o no. Considere cualquier cambio introducido en los programas establecidos originalmente.				
<b>ELEMENTOS CLAVES DEL CARGO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>			
	<b>TOTAL</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NO CLARO</b>	<b>NO CUMPLIMIENTO</b>

Indique la apreciación que describa mejor el desempeño realizado, teniendo en cuenta la importancia de las responsabilidades como factor clave.

Alcanzo todas las metas y/o responsabilidades. \_\_\_\_\_


Alcanzo la mayor parte de las metas y/o responsabilidades. \_\_\_\_\_

Alcanzo alguna de las metas y/o responsabilidades. \_\_\_\_\_

Anote aspectos de la adecuación del colaborador a las exigencias del cargo actual y explique lo que el evaluado esta en capacidad de hacer de acuerdo con su inteligencia práctica, talento y actitudes.
Explique lo que el evaluado sabe hacer con base en los conocimientos que posee.

**DIRECTOR CENTRO DE FORMACIÓN**

### Anexo S. Evaluación de desempeño área administrativa

		<b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b>			<b>ATH FEDAA No. 18</b>	
		<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO AREA ADMINISTRATIVA</b>				
<b>DIRECCION Y ADMINISTRACION.</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>MUY BUEN DESEMPEÑO</b>	<b>BUEN DESEMPEÑO</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>	<b>MAL DESEMPEÑO</b>	
<b>DETERMINACION DE OBJETIVOS:</b> Establecer metas y programas reales concretos y medibles.						
<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Sus decisiones están basadas en un análisis completo de alternativas.						
<b>CREATIVIDAD E INNOVACION:</b> Tiene ideas originales y las pone en practica.						
<b>FLEXIBILIDAD:</b> Acepta los cambios.						
<b>MANEJO DE SITUACIONES DIFICILES Y PROBLEMAS:</b> Se enfrenta a						

discusiones y desacuerdos, los examina, acepta otros puntos de vista.					
<b>PLANEACION:</b> Define y programa las actividades.					
<b>CONTROL:</b> Ha desarrollado métodos para controlar la ejecución de las operaciones.					
<b>MANEJO DE TIEMPO:</b> Sabe diferenciar lo importante de lo urgente y dedica tiempo de acuerdo con las prioridades.					
<b>MANEJO DE LA INFORMACION:</b> Utiliza y sabe manejar la información, registrada en los listados de sistemas.					
<b>ANOTE LAS FORTALEZAS</b>					



<b>AREAS A MEJORAR Y/O APRENDER:</b> Describa en que aspecto de su desempeño o comportamiento debe mejorar y como lo va hacer.	
<b>RESUMEN:</b> Teniendo en cuenta el desempeño del cargo actual, las habilidades conceptuales, operativas, de relaciones interpersonales y motivacionales detectados en el evaluado, resuma las capacidades que usted percibe en esta persona para el desempeño de actividades futuras, precise hacia que área debe orientarse.	
<b>PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO</b>	
Al definir el plan de desarrollo con el colaborador, tenga en cuenta.	
1. Que debe obedecer a las necesidades reales.	
2. Que usted es el directo responsable del plan.	
3. Que usted y el colaborador cuentan con todas las ayudas establecidas por la empresa, capacitación, programas de bienestar y recreación.	
<b>TEMAS</b>	<b>COMO SE LLEVARIA A CABO</b>


\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EVALUADO**

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EVALUADOR**

### Anexo T. Evaluación del desempeño cargos operativos

	<p align="center"><b>CENTRO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p align="center"><b>ATH FEDCO No. 19</b></p>
<p align="center"><b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO CARGOS OPERATIVOS</b></p>		

CODIGO DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_ CODIGO EMPLEADO: \_\_\_\_\_

CODIGO CARGO: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

NOMBRE CARGO: \_\_\_\_\_ FECHA EVALUACION: \_\_\_\_\_

ELEMENTO	CODIGO	FACTOR	CALIFICACION			OBSERVACIONES
			EV	EM	DEF	
<b>FRENTE AL CARGO</b>	01	Entiende la dimensión del cargo.				
	02	Capta la importancia y proyección del cargo.				
<b>PERSONALES</b>	11	Presentación.				
	12	Personalidad.				
	13	Carácter.				
	14	Sociabilidad.				
	15	Responsabilidad.				
	16	Confiabilidad				

	17	Proyección.				
<b>LABORALES</b>	21	Conocimiento.				
	22	Criterio.				
	23	Cantidad de trabajo.				
	24	Calidad del trabajo.				
	25	Consagración.				
	26	Creatividad.				
	27	Colaboración.				
	28	Eficiencia.				
	29	Eficacia.				
	30	Disciplina.				
	31	Ejecución.				

Nota: EV: Evaluación, EM: Empleado, DEF: Definitiva.

DATOS BASICOS.

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ SUELDO ACTUAL: \_\_\_\_\_ SUELDO SUGERIDO: \_\_\_\_\_

SUELDO APROBADO: \_\_\_\_\_ VR. AUMENTO: \_\_\_\_\_ % AUMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO GENERAL

LO PROMOVERIA O DESARROLLARIA: \_\_\_\_\_

QUE CONTINUE: \_\_\_\_\_

DEBE SALIR: \_\_\_\_\_

COMPARATIVO FRENTE A EVALUACION ANTERIOR: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EMPLEADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE

**Anexo U. Encuesta para determinar el tipo de selección de personal que se utiliza en la empresa comfamiliar Nariño, centro de formación para el trabajo y desarrollo humano**

**1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

a. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

b. Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

c. Actividad de la empresa: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

d. Cantidad de empleados que laboran: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

d.1. Área administrativa \_\_\_\_\_%

d.2. Área Operativa \_\_\_\_\_%

e. Ubicación Geográfica de la empresa: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**2. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

2.1. ¿Tienen plan de administración del personal?	SI ____ NO ____	
2.2. ¿Tienen algunas prácticas de reclutamiento de personal?	SI ____ (Pasar a 2.2.1.) NO ____	2.2.1. ¿Cuáles?: a. _____ b. _____ c. _____ d. _____ _____

2.3. ¿Tienen algunas técnicas de selección de personal?	SI__ (Pasar a 2.3.1.) NO __	2.3.1. ¿Cuáles?: a. _____ b. _____ c. _____
---	--------------------------------	--

### 3. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: PRIMERA ETAPA

3.1. ¿Crean el perfil de la persona que va a ocupar el puesto antes del proceso de selección?	SI ____ NO ____ (Pasar a 3.1.1)	3.1.1. ¿Cuándo lo hacen? _____ _____ _____
3.2. ¿Cómo obtienen la lista de personas a elegir para un puesto?	_____ _____ _____ _____ _____	
3.3. ¿Aplican los siguientes tipos de reclutamiento?	a. Interno b. Externo	Si ____ No ____ Si ____ No ____
3.4. ¿Cuáles son las principales fuentes de reclutamiento que utilizan?	a. _____ b. _____ c. _____ d. _____	f. _____ g. _____ h. _____ i. _____

### 4. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: SEGUNDA ETAPA

4.1. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas utilizan para la selección de personal? (Marque con una <b>X</b> , se pueden marcar varias y si es otra, anotar cuál es)	a. Test _____ b. Simulaciones o _____ dinámicas _____ c. De conocimiento o _____ inteligencia _____ d. De desempeño _____ e. Otra: _____ f. No aplican pruebas _____
--	---

4.2. Si aplican pruebas: ¿De qué forma las validan?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
4.3. ¿Qué tipo de entrevista aplica en la selección de personal? (Marque con una <b>X</b> , se pueden marcar varias y si es otra, anotar cuál es)	a. No estructurada b. Estructurada c. Mixta d. Otra _____ e. No aplican entrevistas	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
4.4. ¿Realizan examen médico para la selección de personal?	Si___ (Pasar a 4.4.1.) No___	4.4.1. ¿En que etapa lo aplican? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
4.5. ¿Hay alguna persona capacitada para la aplicación de pruebas y entrevistas?	Si___ No___ (Pasar a 4.5.1)	4.5.1. ¿Quién realiza esta función? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

### 5. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: ETAPA FINAL

5.1. ¿Cómo evalúan los resultados de las pruebas y entrevistas?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
5.2. ¿Cómo es la etapa de terminación de selección del personal?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
5.3. ¿Qué tan importante es el proceso de selección de personal en su empresa?	a. Alta prioridad  b. Prioridad mediana _____	¿Porqué?:_____ <hr/> <hr/> <hr/>

	c. Baja prioridad _____ d. No es prioridad en la empresa _____	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	--	-------------------------------------