



## RESUMEN

Con la formulación de nuevos conceptos, procedimientos además de políticas la Administración del Recurso Humano ha cobrado gran importancia dentro de las organizaciones, y ha llevado a manejarse al personal como verdaderos activos intangibles de las empresas.

En el Departamento de Recursos Humanos esta el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal. Consientes de esto; la empresa de Lácteos San Antonio C.A., pretende fortalecer dicho procedimiento con el fin de mejorar la situación de su Capital Humano.

Luego de un análisis al procedimiento y considerando las necesidades de la empresa; pretendemos realizar una Reingeniería al procedimiento, mejorando los puntos que sean necesarios e incorporando elementos fundamentales para cumplir con los objetivos organizacionales.

Partiendo del análisis, encontramos tres puntos críticos que al mejorarlos conseguiremos tener un procedimiento eficiente:



- ◆ Políticas de Promoción: Consideramos dos puntos para ascender a algún empleado: la antigüedad y los meritos.
- ◆ Aplicación de Test y Pruebas según el cargo requerido: Tienen que estar relacionadas con la función y el desempeño que se necesita para el puesto. Pretendiendo evaluar tres puntos concretos: la inteligencia, la personalidad y el muestreo de trabajo.
- ◆ Entrevista Personal de Selección: Tiene como objetivo el de conseguir información diferente considerando factores como: la preparación, el ambiente, un adecuado desarrollo, su terminación y la posterior evaluación.

Como resultado final pretendemos contar con un proceso mejorado de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Lácteos San Antonio C.A., con la finalidad de contar y mantener un talento humano competitivo en el largo plazo.

**PALABRAS CLAVES:** Capital Humano, Administración de Recurso Humano, Reclutamiento, Selección, Reingeniería



## INDICE

Introducción	6
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	8
1.2 El Departamento de Recursos Humanos	12
1.3 Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos	15
1.3.1 Procedimiento de Evaluación de Competencias	16
1.3.2 Procedimiento de Capacitación	17
1.3.3 Procedimiento de Comunicación	18
1.3.4 Procedimiento de Salud e Higiene de los Empleados	18
1.3.5 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal	19
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Reingeniería del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	26
2.1.1 Políticas de Promoción	27
2.1.1.1 Por Antigüedad	28
2.1.1.2 Por Meritos	29
2.1.2 Aplicación de Test y Pruebas según el cargo requerido	32
2.1.2.1 Tipos de Pruebas y Test de Selección	33
2.1.2.1.1 Pruebas de Aptitud Cognitiva	33



2.1.2.1.2 Pruebas de Habilidades Sicomotrices	34
2.1.2.1.3 Pruebas de Conocimiento del Puesto	34
2.1.2.1.4 Pruebas de Muestreo del Trabajo	34
2.1.2.1.5 Prueba de Interés Vocacional	35
2.1.2.1.6 Pruebas de Personalidad	35
2.1.2.1.7 Test de Matrices Progresivas	36
2.1.2.1.8 Test del Dominó	36
2.1.2.1.9 16 PF	37
2.1.2.1.10 Técnicas Proyectivas	37
2.1.2.1.11 Aptitudes Particulares	38
2.1.2.1.12 Test de Creatividad	38
2.1.3 La Entrevista de Selección	40
2.1.3.1 Planificación de la Entrevista	41
2.1.3.1.1 Preparación de la Entrevista	41
2.1.3.1.2 Desarrollo de la Entrevista	42
2.1.3.1.3 Cierre de la Entrevista	43
2.1.3.1.4 Evaluación del Candidato	43
2.1.3.2 Tipos de Entrevista	43
2.1.3.2.1 Entrevista Libre o No Estructurada	43
2.1.3.2.2 Entrevista de Descripción de Conducta (BDI)	44
2.1.3.2.3 Entrevista de Situación	45
2.1.3.3 Tabla de Valoración	49
CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS	58



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“REINGENIERIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**  
**Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DE**  
**LACTEOS SAN ANTONIO C.A.”**

TESIS PREVIA A LA  
OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

**AUTORES:** MAX E. DURAN AGUIRRE  
GUILLERMO A. BENAVIDES GARCIA

**DIRECTOR:** Dr. JUAN FRANCISCO CORDERO L.

Cuenca, febrero de 2010



## INTRODUCCION

En la última década la Administración del Recurso Humano ha cobrado gran importancia dentro de las organizaciones, formulando nuevos conceptos, procedimientos además de políticas que contribuyan a garantizar el correcto manejo de los activos intangibles de las empresas.

Entre los procedimientos y políticas asignados al Departamento de Recursos Humanos está el de Reclutamiento y Selección de Personal, sino el mas importante es uno de los mas importantes ya que de este depende que la empresa cuente con un Capital Humano con los conocimientos, habilidades, valores y aptitudes acordes a los requerimientos propios de cada puesto además de el compromiso que este debe tener para con la organización.

Cuando un proceso ya se encuentra desarrollado, el mejorarlo comprende un análisis integro de dicho proceso, encontrar sus puntos críticos y trabajar sobre ellos con el fin de fortalecerlos, a esto se lo denomina Reingeniería de Procesos.

Nuestro trabajo se basa en proponer pautas para el mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa de Lácteos San Antonio C.A., considerando las necesidades y los objetivos de la misma.



En el capítulo uno haremos un breve resumen acerca de la historia de la empresa, su presente y como se proyecta al futuro. Resumiremos las actividades, funciones y procedimientos que tiene a su cargo el departamento de Recursos Humanos, y localizaremos los puntos a mejorar del procedimiento de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

Una vez encontrados los puntos críticos, en el segundo capítulo iremos definiendo pautas que contribuyan al fortalecimiento de dichos puntos, y que puedan ser puestas en práctica por la empresa.



## CAPITULO 1

### 1.1 ANTECEDENTES

La empresa Lácteos San Antonio C.A. nace en el año de 1975, en el cantón Cañar, donde un grupo de pequeños ganaderos de la región encabezados por Don Alejandrino Moncayo A. y económicamente apoyados por el **I. Municipio de Guayaquil** inician este ambicioso proyecto, el apoyo logrado por este Municipio se debe en gran medida a la amistad existente entre el Alcalde guayaquileño de ese entonces el Sr. Asaad Bucaram y el Sr. Moncayo.

Cinco años mas tarde se monta la primera planta de proceso con una capacidad de 2000 litros/hora, cuyo producto se envasaba en empaques Purepak, el cual no tuvo la acogida esperada, por tal motivo se cambio a la presentación en envase de polietileno de 1 litro, el cual alcanzo una acogida inusitada.



A inicios de la década de los noventa, la producción de leche bordeaba los 50.000 litros/día, es así que se toma la decisión de implementar nuevas líneas de producción tales como: yogurt, mantequilla y queso fresco. Luego de algunos años se construye una segunda planta de proceso en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca, con la mentalidad de ampliar la cobertura geográfica a provincias como El Oro y Loja.

El siguiente reto fue la adquisición de la primera envasadora aséptica y equipo de proceso UHT –Tetrapak<sup>1</sup>, siendo una nueva experiencia para la empresa, incluyendo en el mercado sus nuevos productos de mediana y larga vida, consolidando un sueño anhelado por años.

La empresa esta constituida por una Junta General de Accionistas y administrada por su Directorio. Como ya lo mencionamos cuenta con dos plantas de producción, la principal ubicada en la calle Carlos Tosi y Cornelio

---

<sup>1</sup> . UHT-Tetrapack (Ultra High Temperature): Proceso en el cual el producto es sometido a altas temperaturas por un corto periodo de tiempo para luego ser envasado en empaques de cuatro capas.



Vintimilla dentro del Parque Industrial de Cuenca, y una segunda ubicada en la parroquia Juncal del cantón Cañar.

Lácteos San Antonio tiene como **Misión:** “Ofrecer al consumidor productos lácteos y néctares de fruta de excelente sabor en condiciones óptimas de calidad, inocuidad y precio, asegurando la nutrición y salud de los consumidores. Todos sus procesos se realizan con el empleo de tecnología de punta y cumpliendo normas de calidad y seguridad internacionales”<sup>2</sup>.

La empresa cuenta con un gran equipo profesional que pone todo su talento, conocimiento y sentimiento en sus labores diarias, en reciprocidad la empresa se esfuerza por mejorar sus condiciones de vida.

Su **Visión:** “Llegar a ser la empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de lácteos y néctares de frutas naturales mejorando constantemente sus

---

<sup>2</sup>. Empresa Lácteos San Antonio C.A [www.nutrileche.com.ec](http://www.nutrileche.com.ec)



procesos motivados por el propósito de alimentar saludablemente a los ecuatorianos”<sup>3</sup>.

Actualmente, podemos encontrar los productos **Nutri** en varias ciudades del Ecuador como: Guayaquil, Portoviejo, Machala, Quito, Loja, Esmeraldas, Macas, Babahoyo y en toda la provincia de Azuay y Cañar, buscando siempre abrir nuevos mercados en el resto del país.

La Empresa terminó el año 2009 con una producción anual de 13.917.294 lts<sup>4</sup> de leche, para el 2010 se espera introducir **nuevos productos** al mercado tales como (VER ANEXO 1):

- Leche Semidescremada en envase Tetrafino de medio litro
- Leche Semidescremada en envase de Polietileno de 1 litro
- LOE: néctar de banano, naranja y sábila,

---

<sup>3</sup> . Empresa Lácteos San Antonio C.A. [www.nutrileche.com.ec](http://www.nutrileche.com.ec)

<sup>4</sup> . Departamento de Producción Empresa Lácteos San Antonio C.A



- Yogurt: tres nuevos sabores
- Leche en Polvo.

Con esto, la empresa confía en consolidarse en el mercado lácteo.

## **1.2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El crecimiento que ha tenido la empresa, en gran porcentaje se debe a su Capital Humano; por esto, consideramos que el Departamento de Recursos Humanos es esencial en el funcionamiento de toda organización. Dentro del organigrama empresarial, este departamento es considerado de staff es decir brinda ayuda y asesoramiento a los dirigentes, gerentes y empleados en todo lo referente al Recurso Humano de la empresa. Sus tareas varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca.



Con el paso del tiempo, en base a estudios realizados, la misma experiencia y con el fin de satisfacer las necesidades organizacionales se ha ido redefiniendo, reestructurando y modernizando las funciones del Departamento de Recursos Humanos<sup>5</sup>:

	<b>Recursos Humanos Ayer</b>	<b>Recursos Humanos Hoy</b>
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

La Empresa de Lácteos San Antonio C.A., es una empresa que cuenta con 141 empleados, con este incremento,

<sup>5</sup> BUTTERIS Margaret. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Pàg. 145



salieron a relucir varios problemas como: la alta rotación de empleados, mala selección de personal, deficientes programas de inducción, etc., por esto se vieron en la necesidad de crear un **Departamento de Recursos Humanos** el cual esta encargado de importantes funciones entre las cuales tenemos:

1. Efectuar los perfiles para cada cargo desde la alta gerencia como Administrador, Gerente General, etc. Pasando por mandos medios como los Jefes de Áreas hasta el sector Operativo como operadores y obreros.
2. Realizar procedimientos que ayuden a cumplir eficientemente labores tales como el reclutamiento, la selección e inducción de personal, evaluaciones de desempeño, evaluación de competencias, etc.
3. Establecer programas para la capacitación de todo el personal, promoción interna; con el fin de fortalecer conocimientos y premiar el esfuerzo.
4. Controlar aspectos como la asistencia, licencias, permisos, vacaciones, enfermedades, etc.



5. Efectuar Roles de Pago y cumplimiento de obligaciones patronales con entes externos como el Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, SRI, Municipios entre otros.

6. Garantizar un ambiente de trabajo óptimo enmarcado en el respeto y las buenas costumbres.

7. Planear, y tomar las medidas necesarias para precautelar la Seguridad y Salud de los Trabajadores, verificar el cumplimiento de las normas establecidas.

### **1.3 PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Los procedimientos que realiza este departamento son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa es por esto que vamos a resumir la labor de cada uno de estos en función de lo observado y analizado en la empresa<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup>. Departamento de Recursos Humanos Lácteos San Antonio C.A.



### **1.3.1- Procedimiento de Evaluación de Competencias**

Asegurar que las competencias del personal sean las adecuadas para el cargo que desempeñan, de tal manera que generen un impacto positivo en las actividades necesarias para garantizar la inocuidad alimentaria.

Las actividades que deben realizarse son:

- ◆ Llenar en el registro de evaluación de competencias los ítems de: educación, formación, experiencia; a cada una de las cuales se le asignará un valor de acuerdo a la hoja de vida de cada colaborador.
- ◆ Calificar las habilidades de los colaboradores y llenar el respectivo registro.
- ◆ Obtener un valor final que será colocado en una escala que indicara la calificación del colaborador que puede ser Excelente, Muy Bueno, Bueno o Deficiente.

En caso de que la calificación sea Deficiente, se planeará elevar las competencias mediante una Capacitación de Personal.



### **1.3.2 - Procedimiento de Capacitación**

Este procedimiento tiene como objetivo proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, mejorar actitudes y asegurar la toma de conciencia del personal en lo referente a la higiene e inocuidad de los alimentos.

Las actividades de este procedimiento deben realizarse partiendo de la evaluación del desempeño y de competencias estas son:

- ◆ Elaborar el Plan Anual de Capacitación determinando las necesidades de capacitación de los colaboradores en las distintas áreas laborales, el mismo que debe ser aprobado por la Gerencia General.
- ◆ Llevar un Registro de Control por cada capacitación y al final de cada una de ellas se realizar una Evaluación, con el fin de mejorar ciertos aspectos que lograrán hacerlas mas efectivas y que lleguen a cumplir con los objetivos.



### **1.3.3 - Procedimiento de Comunicación**

Este procedimiento tiene como objetivo proporcionar una comunicación efectiva para garantizar la información de aspectos relevantes sobre el **SGIA**<sup>7</sup>, a todos los colaboradores de Lácteos San Antonio C.A, permitiendo la retroalimentación adecuada para procesos de mejora continua.

Las actividades que deben realizarse consisten en la comunicar oportunamente y a la persona(s) indicadas cualquier comunicación interna o externa referente al SGI, de tal manera que se de una retroalimentación efectiva.

### **1.3.4- Procedimiento de Salud e Higiene de los Empleados**

Controlar las condiciones de salud e higiene de los empleados para evitar la contaminación microbiológica de la materia prima, productos en proceso y terminado, insumos y/o superficies de contacto.

Las actividades que deben realizarse son:

---

<sup>7</sup>. SGI: Sistema de Gestión de Inocuidad de Alimentos. Lácteos San Antonio C.A.



- ◆ Efectuar anualmente los análisis médicos a todo el personal de la empresa.
- ◆ Dar seguimiento a los mismos a fin de preservar su salud.
- ◆ Guiar a los supervisores para que hagan el seguimiento diario de las condiciones de higiene y salud de los colaboradores de planta.
- ◆ Tomar acciones correctivas, en caso de presentarse accidentes o enfermedades que afecten la salud de los colaboradores

### ***1.3.5 - Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal***

Este procedimiento es de vital importancia para la Gestión del Recurso Humano, para comenzar citaremos algunas definiciones de lo que se considera Reclutamiento y Selección:

**Reclutamiento:** *“es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, iniciándose con la búsqueda (utilizando los medios respectivos) y terminando cuando se reciben las solicitudes*



*de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados”<sup>8</sup>.*

**Reclutamiento:** *“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”<sup>9</sup>.*

Podemos decir que el reclutamiento es fundamental para conseguir una base de datos de candidatos que después puedan formar parte de la empresa.

**Selección:** *“proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado permitiendo la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo mas satisfactorio, así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.”<sup>10</sup>.*

---

<sup>8</sup>. WERTHER, William B., Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw, 2000

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ta Edición. Mc Graw – Hill. 1999.

<sup>10</sup> Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal Lácteos “San Antonio” C.A.



**Selección:** *"La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado"*<sup>11</sup>

El proceso de selección cubre otros aspectos muy diferentes al reclutamiento, pero tiene igual o mayor importancia que el reclutamiento ya que de este depende que se escoja a la persona mas idónea para el puesto solicitado, es por esto que las técnicas que utilicemos (hoja de vida, test, pruebas, entrevista, etc.) y la información que nos den o podamos sacarla de estas, van a ser vitales para una contratación exitosa.

Uniando estos dos aspectos en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal llegamos a la conclusión que esta es una actividad del Departamento de Recursos Humanos, esta se la debe estandarizar, es decir fijar pasos específicos y debe representar un ahorro de recursos para la empresa.

Dentro de la empresa Lácteos "San Antonio" C.A., este procedimiento tiene por objetivo establecer las pautas mediante las cuales se reclutará y seleccionará al personal considerando perfiles y competencias pre-establecidas,

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ta Edición. Mc Graw – Hill.1999.



para el cargo solicitado abarcando todos los puestos de contrato fijo.

Las actividades que deben realizarse para cubrir un puesto van desde la solicitud del requerimiento del nuevo personal pasando por su aprobación, la recepción de carpetas, aplicación de pruebas y test, su respectiva evaluación y acabando con la selección de la persona mas apta, su contratación e inducción para comenzar con el trabajo.

En la actualidad, el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, consta de 11 actividades principales, las cuales vamos a detallar a continuación:<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> . Departamento de Recursos Humanos Lácteos “San Antonio” C.A.



N.-	Actividad	Observaciones
1	Solicitar requerimiento de personal a gerencia	Ya sea para llenar o crear una nueva vacante.
2	Aprobación del requerimiento de personal y entrega del mismo al Jefe de Recursos Humanos	
3	Utilizar medios de reclutamiento para atraer candidatos	De acuerdo al cargo se utilizara el medio de reclutamiento
4	Reclutar candidatos	Llenar solicitudes
5	Revisar datos, comprobar si estos están acorde al perfil del cargo	
6	Realizar pruebas y test según el cargo	Test psicológicos, de inteligencia.
7	Realizar la entrevista de selección	Guías de preguntas
8	Realizar un informe sobre las conclusiones de la entrevista de selección	Candidatos mas idóneos
9	Presentar informes de entrevista y test a gerencia	Tomar la decisión de contratar al candidato mas idóneo por gerencia
10	Informa a la persona seleccionada	
11	Evaluar las competencias del personal nuevo	

Debido al rápido crecimiento que ha tenido la organización, el continuo cambio en el mundo empresarial y el surgimiento de nuevas teorías, se han ido descubriendo ciertas deficiencias en este procedimiento, resultado de esto nos vemos en la obligación de realizar un análisis con el objetivo de proponer cambios que ayuden a volver eficiente dicho procedimiento.

Al referirse a las actividades que se desarrollan en este proceso, podemos observar que los primeros puntos describen meras formalidades como es la solicitud y su respectiva aprobación, luego de esto viene lo que concierne al Reclutamiento, seleccionando medios



adecuados para atraer candidatos idóneos, es aquí donde encontramos el primer aspecto crítico, que es la falta de una **política de promoción** que sirva además de economizar recursos como un medio de motivar a los empleados.

Continuando con el análisis, podemos decir que el uso de pruebas de inteligencia o psicológicas son muy importantes para encontrar una persona para un cargo específico, ya que no van a ser las mismas que se tome a un chofer, que a un auxiliar contable ya que cada uno tiene responsabilidades y competencias distintas; aquí encontramos otro aspecto crítico que se refiere a la **aplicación de test y pruebas según el cargo requerido**, ya que el resultado obtenido de estas herramientas es de gran ayuda a la contratación final.

De ahí pasamos a la entrevista personal, este punto lo debemos considerar mucho ya que es la primera oportunidad que tenemos para conocer más al candidato, aunque el currículum y las pruebas sirven; las relaciones humanas, su manera de expresarse, su comportamiento, su presentación personal, son muy reveladoras y pueden ayudar a captar aspectos que no se ven en papel. Es así



como la ***entrevista personal de selección***, debe estar dirigida a conseguir información del candidato que no está en su hoja de vida y que sea útil para tomar una decisión.

La contratación que se haga debe estar acorde a las necesidades de la empresa, considerando los informes de los responsables y de las personas que intervienen en el proceso.

Una vez que hemos determinado los puntos críticos, en el siguiente capítulo procederemos a elaborar pautas que contribuyan al mejoramiento de estos aspectos.



## CAPITULO 2

### 2.1 Reingeniería del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Vamos a iniciar este capítulo citando algunas definiciones de lo que es Reingeniería:

**Reingeniería:** “Revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”<sup>13</sup>

**Reingeniería:** “Herramienta gerencial mediante la cual se rediseña radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad”<sup>14</sup>

Luego de realizar el análisis correspondiente llegamos a la conclusión de que existen tres puntos críticos que los debemos fortalecer, estos son:

---

<sup>13</sup> .MICHAEL, Hammer y CHAMPY , James. Reingeniería. Editorial Norma 1994

<sup>14</sup> .<http://www.degerencia.com>



- ◆ Políticas de Promoción
- ◆ Aplicación de Test y Pruebas según el cargo requerido
- ◆ Entrevista Personal de Selección

Procederemos a realizar propuestas que se pueden tomar en cuenta para mejorar el procedimiento, considerando el tipo de empresa, las personas a tratarse y teniendo como objetivo principal, cumplir con las necesidades actuales de la organización.

### **2.1.1 POLITICAS DE PROMOCION**

El Reclutamiento Interno es de gran importancia en la administración moderna, debido a que este es un medio motivacional para los empleados, consiguiendo de estos una mayor responsabilidad y compromiso con los objetivos organizacionales.

Existen algunos métodos con los cuales se pueden llenar vacantes mediante la reubicación de empleados, estos son: **Movimiento Vertical**, es decir ascensos. **Movimiento Horizontal**, que se refiere a traslados de un departamento a otro. **Movimiento Diagonal**, que resulta de la unión de los dos anteriores.



Algunos de los aspectos que podemos considerar para la promoción de los empleados son:

- Resultados obtenidos en las pruebas de selección a las cuales fue sometido.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato.
- Resultados de las capacitaciones en las cuales participó.
- Comparación de los cargos.
- Informe del comportamiento laboral del supervisor actual.
- Informe del comportamiento personal del jefe de Recursos Humanos.

Para la empresa Lácteos “San Antonio” C.A. vamos a considerar dos puntos mediante los cuales basarnos para seleccionar candidatos a promocionar:

**2.1.1.1 Por Antigüedad:** este método como su nombre lo indica, considera el tiempo de servicio del empleado para la empresa como principal aspecto en el cual basarse para el ascenso.



Debemos tener en cuenta que este método requiere agrupar a los empleados en cargos de características similares para evitar que las vacantes sean llenadas por empleados no capacitados.

Aquí la decisión es tomada de acuerdo a la base de datos de empleados sin considerar la opinión del resto de funcionarios.

**2.1.1.2 Por Méritos:** este método se fundamenta en la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Para la aplicación debemos considerar que la decisión de promoción esta sujeta al criterio objetivo del supervisor y no en preferencias subjetivas.

Otro aspecto es el denominado El Principio de Meter, el cual indica que las personas suben en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia, es decir no garantizan un desempeño eficaz.

Como podemos observar, estos dos métodos son muy importantes, aunque tienen sus ventajas y desventajas; para la empresa de Lácteos San Antonio C.A. vamos a



fusionar ambos métodos, complementándolos entre si con el fin de hacer un procedimiento que sirva para el ahorro de recursos y con el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Vamos a comenzar por clasificar las áreas de trabajo, con el fin agrupar puestos similares o cargos de similares características. Para esto nos basamos en el organigrama de la empresa proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos.

La división se la realizó en tres partes:

**1. Altos mandos: Gerente General, Gerente y Sub-Gerente**

**2. Mandos medios: Jefes Departamentales**

- Producción
- Ventas
- Administración
- Otros



### 3. Supervisores, Operadores

- Producción
- Administración
- Almacenaje
- Otros

Al ser una empresa familiar, los altos mandos no son considerados para las promociones o sea quedarían los mandos medios y el personal operacional.

El siguiente paso es realizar la base de datos de los empleados con las fechas de ingreso, los resultados de las pruebas y test que realizó al solicitar el empleo, observaciones sobre el desempeño del mismo en su cargo, el cual puede ser realizado por su supervisor con alguna acotación referente al Jefe de Recursos Humanos.

Con esta información vamos a tener un panorama mas claro para poder ubicar a los posibles candidatos internos. Con esto consideramos que el siguiente punto es realizar una pequeña entrevista para conocer el interés que pone la persona por su posible ascenso, ya que debemos



considerar la posibilidad de que el candidato no desee la promoción y se quiera quedar en su puesto actual.

Si obtenemos una respuesta positiva del empleado procedemos a ubicarlo en el cargo vacante como una especie de prueba por un cierto tiempo, con la finalidad de observar su desempeño con las tareas que le serian asignadas. Al cabo del periodo de prueba se le pedirá a su jefe inmediato un informe del trabajo realizado por los aspirantes a la promoción.

Para finalizar, analizamos toda la información recopilada para poder tomar una decisión coherente y objetiva y de esta manera colocar al candidato mas apropiado para el cargo.

### **2.1.2 Aplicación de Test y Pruebas según el Cargo Requerido**

La aplicación de test y pruebas de idoneidad son herramientas que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.



Debemos tener en consideración, que las pruebas que vayan a ser tomadas tienen que estar relacionadas con la función y el desempeño que se necesita para el puesto, mientras más alta sea la relación entre estos, más efectiva será el test como instrumento de selección.

El objetivo principal de aplicar test y pruebas a los candidatos es medir la capacidad, destreza y habilidades del aspirante y así también determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones.

### **2.1.2.1 Tipos de Pruebas y Test de Selección<sup>15</sup>**

Los individuos difieren en las características que se relacionan con el desempeño del puesto. Estas diferencias, que son medibles, se relacionan con sus habilidades cognitivas, habilidades sicomotrices, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad, etc. (VER ANEXO 2)

**2.1.2.1.1 Pruebas de Aptitud Cognitiva:** Estas miden la capacidad para aprender y para desempeñar un puesto, sirven para evaluar las habilidades de los candidatos

---

<sup>15</sup> <http://www.universia.net.co/laboral-empresarial/entrevista-de-trabajo/las-pruebas-test-de-seleccion.html>



relacionadas con el cargo como verbales, numéricas, velocidad de percepción, espacial y razonamiento.

**2.1.2.1.2 Pruebas de Habilidades Sicomotrices:** Miden la fuerza, la coordinación y la destreza, estas pruebas son utilizadas para puestos donde se realicen operaciones manuales que impliquen movimientos precisos y bien coordinados.

**2.1.2.1.3 Pruebas de Conocimiento del Puesto:** Estas están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Son utilizadas en su mayoría en cargos que se necesite tener un cierto nivel de experiencia, por ello estas pruebas son diseñadas especialmente para cada uno de los puestos.

**2.1.2.1.4 Pruebas de Muestreo del Trabajo:** Esta prueba consiste en que el solicitante desempeñe una serie de tareas propias del puesto, estas pruebas son de mucha utilidad ya que sirven como un medio para predecir el desempeño que tendrá el candidato en el futuro.



**2.1.2.1.5 Prueba de Interés Vocacional:** Indican la ocupación en la que esta más interesada la persona y en la que es más probable que encuentre satisfacción, estas pruebas comparan los intereses del individuo con los de los empleados exitosos en un puesto específico.

**2.1.2.1.6 Pruebas de Personalidad:** Este tipo de prueba miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, o sea, los aspectos no intelectuales.

Para la Empresa Lácteos San Antonio CA, vamos a considerar tres puntos concretos a evaluar en los candidatos que son: la inteligencia, personalidad y dependiendo del cargo ciertas capacidades específicas. Luego de calificar estos aspectos, se tendrá una visión más realista del potencial de los aspirantes al cargo.

<b>PUNTOS A EVALUAR</b>	<b>HERRAMIENTAS PROPUESTAS</b>	<b>PUESTOS IMPLICADOS</b>
<b>INTELIGENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Test de Matrices Progresivas</li><li>▪ Test del Dominó</li><li>▪ Instrumentos análogos</li></ul>	Directivos y funcionarios
<b>PERSONALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 16 PF</li><li>▪ Técnicas Proyectivas</li><li>▪ Instrumentos análogos</li></ul>	Todos los puestos de la empresa
<b>MUESTREO DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aptitudes Particulares</li><li>▪ Test de Creatividad</li></ul>	Directivos Reservas Cargos Específicos

Fuente: CASTELLANOS Cruz, Rodeloy. Universidad de La Habana, Cuba.



### **2.1.2.1.7 Test de Matrices Progresivas**

Este test permite apreciar en qué medida es capaz una persona de razonar claramente sin tener en cuenta su nivel de instrucción. Está constituido por 60 pruebas, divididas en series de 12 problemas. El primer problema debe ser resuelto sin vacilación; los problemas siguientes se vuelven progresivamente más difíciles. La consigna es la siguiente: es un dibujo del cual se ha extraído un pedazo. Hay que encontrar entre los pedazos que figuran la final de la página el que corresponde exactamente al dibujo por completar. El candidato dispone de 20 minutos como máximo para llenar las sesenta láminas.

### **2.1.2.1.8 Test del Dominó**

Es una prueba gráfica que se fundamenta en el juego del dominó, investiga la inteligencia espacial. La aplicación puede ser colectiva o individual, es una prueba paralela al test de Matrices Progresivas.



### **2.1.2.1.9 16 PF**

Está compuesto de preguntas que pretenden considerar todos los aspectos importantes de la personalidad. Permite medir dieciséis factores elementales. A partir de estos 16 factores, es posible medir 4 dimensiones suplementarias que son:

- la ansiedad
- la extroversión
- la sensibilidad
- la independencia

### **2.1.2.1.10 Técnicas Proyectivas**

Las técnicas proyectivas son aquéllas que permiten llegar fácilmente a lo psíquico inconsciente, debido a que el sujeto al desconocer qué aspecto de su producción están evaluando, está imposibilitado de controlarla conscientemente.

Este tipo de test es complejo de tratar, además son muy diferentes unos a otros. Estos test aportan información en cuanto al modo de operar mentalmente del sujeto, aspectos



como la personalidad, emoción, pensamientos, la percepción del sujeto, la inteligencia, etc.

Existen muchísimos tipos de test Proyectivos: test de Coch o del árbol, test de los colores o de Lüscher, el test del dibujo, el de Rorschach, test de Zulliger, Test de Relaciones Objetales (TRO), etc.

#### **2.1.2.1.11 Aptitudes Particulares**

Estas pruebas son un poco diferente a las anteriores, en la medida en que apela a un saber particular, a una idea o noción de cualquier cosa.

Algunos objetivos que evalúan son:

- Las aptitudes de mandos intermedios
- Las aptitudes comerciales de los candidatos

#### **2.1.2.1.12 Test de Creatividad**

"La creatividad es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la



adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta"<sup>16</sup>.

La creatividad encuentra hoy sus aplicaciones en los ámbitos más diversos. Es utilizada tanto en técnicas de perfeccionamiento, como en métodos de investigación para llegar a soluciones o a descubrimientos en múltiples profesiones.

Esta prueba se encarga de medir el pensamiento divergente. Se caracteriza por preguntas que evalúan al individuo a través de la categorización de palabras pertenecientes a una clase determinada.

En este tipo de pruebas, se miden una serie de Factores:

- Fluidez: verbal, de ideas, de asociación, de expresión
- Flexibilidad espontánea
- Originalidad
- Sensibilidad a los problemas.

---

<sup>16</sup> [http://www.observatorio.umh.es/cas/PIL/tipos\\_de\\_test\\_de\\_selección.htm](http://www.observatorio.umh.es/cas/PIL/tipos_de_test_de_selección.htm)



### 2.1.3 La Entrevista de Selección:

La entrevista es la última fase del proceso de selección, es de gran importancia ya que las personas que llegan a esta fase se han acercado mas al perfil que busca la empresa.

Por esto comenzamos conceptualizando el término entrevista:

“Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver algún asunto establecido.”<sup>17</sup>

En términos administrativos:

“Medio que sirve para complementar los datos del candidato presentados en el currículum vitae, tanto aparentes como comprobables indagando información más precisa sobre el.”<sup>18</sup>

Como podemos observar la entrevista trata de conseguir información diferente a la encontrada en un papel, es decir la interacción entre el entrevistador y el entrevistado debe

---

<sup>17</sup> Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

<sup>18</sup> <http://www.aiteco.com/entrevis.htm>



arrojar datos valiosos que contribuyan a tomar una decisión en bien de la empresa como pueden ser:

- Capacidad de conversación
- Calificación
- Salud, energía y vitalidad
- Sociabilidad y empatía
- Reacción ante diferentes situaciones, etc.

### **2.1.3.1 Planificación de la Entrevista**

Para poder conseguir esta información debemos planificar bien la entrevista tomando en cuenta varios factores importantes como son:

**2.1.3.1.1 - Preparación de la entrevista:** Vamos a considerar tres pautas fundamentales:

1. Conocer bien los requisitos para el cargo.
2. Identificar aspectos claves acerca de los cuales necesita más información
3. Diseñar una entrevista de manera que podamos conseguir dicha información.



- **Ambiente:** Podemos mirar desde dos puntos de vista:

**1. Sicológico:**

- Establecer un clima que reduzca la ansiedad y la actitud defensiva
- Contribuir a la libre expresión del candidato
- El entrevistador no debe asumir el rol de siquiatra aficionado

**2. Físico:**

- Realizar la entrevista en un lugar agradable y confortable
- La entrevista debe ser privada
- Reducir al máximo las interrupciones

**2.1.3.1.2 - Desarrollo de la entrevista:** Es el momento de verdadero intercambio de información por lo que debemos procurar:

1. Establecer una buena relación
2. Dejar hablar al entrevistado
3. Manejar el tono de voz y buscar contacto visual
4. Evitar emitir juicios o gestos de desagrado
5. Fijarse en lo que dice el candidato y como lo dice
6. Tomar apuntes durante el desarrollo de la entrevista



**2.1.3.1.3 - Cierre de la entrevista:** Le entrevista de selección deberá enviar un mensaje claro a todos los candidatos de que su empresa es un lugar positivo, amigable y profesional donde trabajar.

**2.1.3.1.4 - Evaluación del candidato:** esta se la debe realizar de forma inmediata ya que los datos están frescos en la mente, de una manera objetiva evitando opiniones personalizadas.

## **2.1.3.2 TIPOS DE ENTREVISTA**

Todos los autores clasifican de diferente forma los tipos de entrevista, considerando las necesidades de la empresa se llega a la conclusión de que los siguientes tipos de entrevista son los más importantes:

### **2.1.3.2.1 - Entrevista libre o no estructurada<sup>19</sup>**

En este caso, el seleccionador plantea al candidato las cuestiones de modo general, dejando así que sea éste quien centre su respuesta en la información que crea conveniente destacar; así, las intervenciones del

---

<sup>19</sup> . <http://www2.uca.es/dept/enfermeria/socrates/entrevista/03.htm>



entrevistador son mínimas, dando lugar a que el entrevistado se exprese libremente.

Aunque tenga la apariencia de una charla informal, en realidad se trata de una estrategia bien definida, ya que la entrevista va siendo dirigida en función de las respuestas que el candidato va dando, lo que permite la obtención de datos más subjetivos sobre determinadas áreas de la personalidad del entrevistado y sus habilidades que serían difíciles de conseguir a través de un cuestionario: capacidad de argumentación, paciencia, persuasión, etc.

En la realización de esta entrevista el aspirante puede extenderse en su argumentación, pero debe siempre centrarse en los aspectos de su candidatura que más le interese destacar.

### **2.1.3.2.2 - Entrevistas de Descripción de Conducta (BDI)<sup>20</sup>**

Las BDI (Behavior Description Interviews) constituyen una aproximación a la conducta pasada del individuo. Se basan en la idea de que el mejor predictor de la conducta de un

---

<sup>20</sup> <http://www.aiteco.com/entrevis.htm#p3>



individuo es su conducta pasada. Las BDI comprenden una serie de preguntas de evaluación sobre la conducta pasada del individuo en situaciones de trabajo. Para diferentes puestos se plantearían cuestiones también diferentes.

### **2.1.3.2.3 - Entrevistas de Situación<sup>21</sup>**

Las SI (Situational Interviews) se centran en lo que el candidato debería hacer en una situación particular. Se basan en que las conductas futuras se relacionan con la conducta actual. Así, las SI consisten en una serie de situaciones que se proponen al candidato; éste debe describir que haría en cada una de esas situaciones. Las SI implican el desarrollo de una guía de evaluación altamente estructurada.

Al ser la entrevista de selección una herramienta muy importante, para la empresa Lácteos San Antonio C.A vamos a utilizar los tres tipos de entrevista con la finalidad de garantizar la obtención de la mayor cantidad de información del candidato que sirva para la toma decisión.

---

<sup>21</sup> <http://www2.uca.es/dept/enfermeria/socrates/entrevista/03.htm>



Para comenzar el entrevistador debe recolectar todos los documentos del aspirante, entre ellos su hoja de vida con la información comprobada, los resultados de las pruebas a las que fue sometido, además de una hoja en la cual anotar la información rescatable de la entrevista.

La entrevista se debe realizar dentro de los parámetros de tiempo normales, sin exageradas tardanzas con el fin de no hacerle esperar demasiado al candidato. El entrevistador debe conseguir un ambiente favorable, no solo considerando el espacio físico sino también la manera de llevar la entrevista con una actitud positiva además de un tono de voz adecuado para alcanzar del entrevistado la mayor sinceridad y veracidad en sus respuestas.

El cuerpo de la entrevista consta de tres partes:

**La primera** se trata de una breve presentación del entrevistador con el objetivo de hacerlo sentir cómodo al candidato y familiarizarlo con la forma de llevar la entrevista.

**La segunda** parte vendría a ser la entrevista en si, el entrevistador tiene que prepararse para recolectar la



información faltante tomando en cuenta que la mejor forma de hacerlo es a través de una simple charla, y no siguiendo un típico formato de preguntas que hacen que las respuestas sean las que él quiere oír. El entrevistador debe estar preparado también para dar información que el entrevistado pueda requerir en cualquier momento.

**Finalmente**, con unas breves palabras, el entrevistador despedirá al candidato.

A continuación presentamos un cuadro general de la manera de cómo se debe llevar a cabo la entrevista y ciertas preguntas que se pueden utilizar para recolectar información importante.

ETAPAS	OBJETIVO	CRITERIOS DE EVALUACION	OBSERVACIONES
1.- Etapa - Saludo Inicial Presentación del entrevistador	Crear un ambiente positivo que brinde la confianza necesaria al candidato para obtener buenos resultados	2.2 Presentación Personal 2.3 Puntualidad	El entrevistador debe contar con todos los documentos necesarios. Se debe tratar de comenzar la entrevista en el tiempo señalado. Evitar al máximo las interrupciones.
2.- Etapa - Entrevista Podemos comenzar preguntando: ¿Cómo se entero	Verificar la efectividad de los canales de	- Actitud - Personalidad	El entrevistador debe hacerle pensar al candidato que se trata de una charla informal para poder conseguir la



de la vacante?	reclutamiento		información necesaria para tomar una correcta decisión.
¿Qué conoce usted sobre nuestra empresa?	Conocer cuán al tanto esta el candidato acerca de la industria en la cual desea ingresar.	- Interés por el cargo	Se debe poner atención a las respuestas del candidato ya que según estas el entrevistador puede indagar mas sobre temas que le parezcan importantes.
¿Que estudios ha realizado?	Confirmar si el candidato esta acorde al puesto y si tiene la capacidad necesaria para ocupar el cargo.	- Verificación de datos	El entrevistador debe buscar la forma de que el candidato indique condiciones que puedan influenciar en el para renunciar a un puesto de trabajo como pueden ser trabajo en grupo, horarios, presión, etc.
¿Cuénteme sobre su experiencia laboral?	Encontrar aspectos que para el candidato son importantes en una relación laboral.	- Adaptación a diversas condiciones de trabajo.	Los aspectos de superación personal son de gran importancia, por esto el entrevistador debe ser lo más objetivo posible, ya que un empleado sin objetivos no contribuirá al crecimiento empresarial.
¿Qué lo motivo a dejar su último empleo?	Conocer las ambiciones que el entrevistado tiene y su visión hacia el futuro.	- Objetivos personales. - Deseos de superación.	
¿Qué expectativas tiene usted en la empresa en el presente y en el futuro?	Resolver alguna inquietud que el candidato pueda tener para dejar todo claro.		
¿Tiene alguna pregunta?			
3.- Etapa - Despedida	Dar por terminada la entrevista		No crear falsas expectativas al entrevistado

**Elaboración:** Los Autores



A continuación procedemos a realizar una valoración de los criterios de evaluación que consideramos más importantes. Presentamos una tabla que se puede tomar como muestra:

### 2.1.3.3 TABLA DE VALORACION

Criterios de Evaluación	Puntuación					Puntaje sugerido
	1	2	3	4	5	
- Presentación Personal						4
- Puntualidad						4
- Actitud						3
- Personalidad						3
- Interés por el cargo						4
- Verificación de datos						4
- Adaptación a condiciones de trabajo						3
- Objetivos Personales						3
- Deseos de Superación						4

**Elaboración:** Los Autores

Los Criterios de Evaluación pueden variar de acuerdo al cargo, estos se pueden incrementar si el entrevistador así lo creyere conveniente o si encontrara algún punto que él considere necesario de evaluar.

La columna de Puntaje Sugerido representa la puntuación idónea que el candidato debe sacar para ser considerado para el cargo. Es recomendable que la calificación se la efectué en el transcurso de la entrevista o enseguida de



terminada la misma para que la información este fresca en la mente del entrevistador. También es importante el ser objetivo y no dejarse guiar por simples apariencias o tener alguna predisposición positiva o negativa para uno u otro candidato.

Consideramos que las ideas aquí expuestas junto con la aplicación de conceptos y técnicas, pueden ayudar a optimizar el Reclutamiento y la Selección del Recurso Humano dentro de la Empresa Lácteos San Antonio C.A., dejando a criterio de sus funcionarios su aplicación.



## CONCLUSIONES

En la actualidad el Departamento de Recursos Humanos es de gran importancia dentro de una organización ya que entre sus funciones está la de contar con un eficiente Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal que ayude a reducir los costos que implica la alta rotación de personal, incremente la productividad de la empresa además de contar con personas que realmente se involucren con los objetivos organizacionales.

En general los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en todas las empresas son similares, estos van desde la solicitud de requerimiento de personal, su aprobación, la utilización de medios como la prensa o empresas tercerizadoras, la recepción de currículos y la comprobación de datos. Con estos puntos podemos escoger a los que más se acercan a nuestro perfil.

Con los candidatos antes escogidos se procede a aplicar test y pruebas psicológicas y técnicas, luego se tiene una entrevista donde el titular del departamento o la persona designada por la empresa evalúa el potencial del candidato



se elaboran los informes acerca de la evaluación y la entrevista y se toma la “mejor opción”.

Considerando esto nos hemos basado en tres ejes que nos parecen fundamentales para que este procedimiento llene las expectativas de la organización:

1. Políticas De Promoción
2. Aplicación De Test Y Pruebas Según El Cargo Requerido
3. Entrevista Personal De Selección

Lo que se refiere a Asensos se pueden tener muchos criterios de acuerdo a cada empresa o a la rama a la que dedica, estos pueden ser:

- Resultados obtenidos en las pruebas de selección a las cuales fue sometido
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato
- Resultados de las capacitaciones en las cuales participo
- Comparación de los cargos



- Informe del comportamiento laboral del supervisor actual
- Informe del comportamiento personal del jefe de Recursos Humanos

Para la Empresa Lácteos San Antonio SA hemos tenido en cuenta dos puntos que nos parecen los más importantes al momento de pensar en promocionar a alguien:

1. Antigüedad: Aquí la decisión es tomada de acuerdo a la base de datos de empleados sin considerar la opinión del resto de funcionarios.

2. Méritos: este método se fundamenta en la evaluación del desempeño de los trabajadores, la decisión de promoción está sujeta al criterio objetivo del supervisor y no en preferencias subjetivas.

Estos dos métodos tienen sus ventajas y desventajas, es por estos que vamos a considerar ambos métodos complementándolos entre si con el fin de hacer un procedimiento que sirva para el ahorro de recursos y con el cumplimiento de objetivos.

La aplicación de pruebas está destinada a evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del



puesto. Considerando siempre que estas vayan en función con lo que se necesita para el puesto.

Existen un sin número de pruebas y test que se pudieran aplicar a los aspirantes relacionadas con sus habilidades cognitivas, habilidades sicomotrices, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad, etc.

Nosotros tenemos tres puntos concretos que deseamos evaluar, estos son:

La Inteligencia: para esto podemos utilizar los Test de Matrices Progresivas, Test del Dominó e Instrumentos análogos.

La personalidad: los test que nos sirven para este punto son el 16 PF, Técnicas Proyectivas e Instrumentos análogos

Muestreo de Trabajo: para esto vamos a utilizar Aptitudes Particulares y Test de Creatividad

La entrevista es de gran importancia ya que tiene como objetivo el de conseguir información diferente a la



encontrada en un papel, es decir la interacción entre el entrevistador y el entrevistado.

La planificación de la entrevista debe considerar factores importantes como son: Preparación de la entrevista, un Ambiente adecuado, el propio Desarrollo de la entrevista, su terminación y la posterior evaluación.

Existen distintos tipos de entrevista entre la cuales tenemos: Entrevista libre o no estructurada, las Entrevistas de Descripción de Conducta (BDI), Las Entrevistas de Situación.

Teniendo en cuenta su importancia nos hemos visto en la obligación de poner en práctica estos tres tipos de entrevista con el fin de obtener la mayor cantidad de información del candidato que sirva para tomar la mejor decisión.

El resultado final será contar con un proceso mejorado de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Lácteos San Antonio C.A., con la finalidad de contar y mantener un talento humano competitivo en el largo plazo.



## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1984.
- BUTTERIS Margaret. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ta Edición. Mc Graw – Hill.1999.
- Departamento de Producción Empresa Lácteos San Antonio C.A
- Departamento de Recursos Humanos Lácteos San Antonio C.A.
- MICHAEL, Hammer y CHAMPY, James. Reingeniería. Editorial Norma 1994
- MICROSOFT® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Editorial Limusa. México, 1971.
- WERTHER, William B., Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial Mc-Grill, 2000
- <http://www.aiteco.com/entrevis.htm>



- <http://www.aiteco.com/entrevis.htm#p3>
- <http://www.degerencia.com>
- <http://www.nutrileche.com.ec>
- [http://www.observatorio.umh.es/cas/PIL/tipos\\_de\\_test\\_de\\_seleccion.htm](http://www.observatorio.umh.es/cas/PIL/tipos_de_test_de_seleccion.htm)
- <http://www.universia.net.co/laboral-empresarial/entrevista-de-trabajo/las-pruebas-test-de-seleccion.html>
- [http://www.rincondelvago.com/seleccion-de-personal\\_4.html](http://www.rincondelvago.com/seleccion-de-personal_4.html)
- <http://www2.uca.es/dept/enfermeria/socrates/entrevista/03.htm>



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### PRODUCTOS PROCESADOS

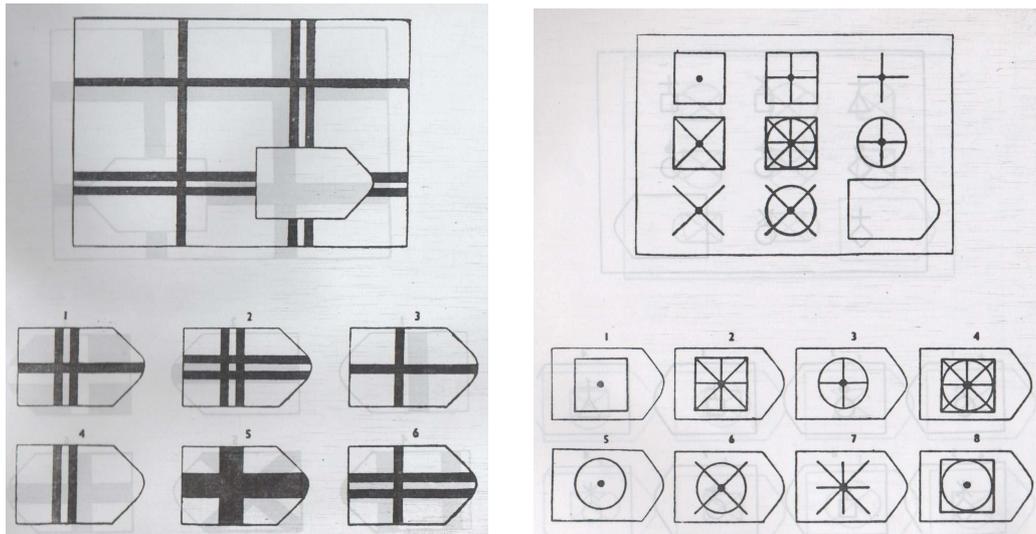




## ANEXO 2

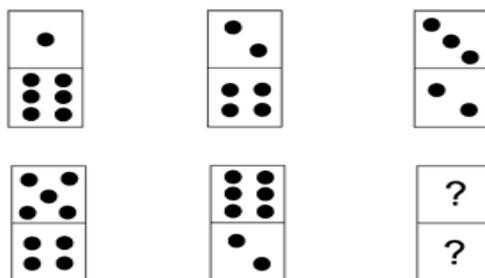
# EJEMPLOS DE TEST Y PRUEBAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

## TEST DE MATRICES PROGRESIVAS



Las pruebas de matrices progresivas presentan una serie de láminas incompletas que deben ser llenadas con uno de los seis u ocho segmentos que se encuentran en la parte inferior de cada matriz como se ve en la imagen.

## TEST DEL DOMINO



Respuesta del Ejemplo: 0/0

## TEST 16 PF

Opciones de Respuesta

1. Muy en desacuerdo con esta descripción de mí mismo
- 2 .En desacuerdo con esta descripción de mí mismo
- 3 .Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta descripción de mí mismo



- 4 .De acuerdo con esta descripción de mí mismo  
5 .Totalmente de acuerdo con esta descripción de mí mismo

1	Sé como dar ánimo a los demás	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	Disfruto reuniendo personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	Me emocionan los sentimientos ajenos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	Me intereso por la vida de otras personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5	Divierto a las personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6	Hago sentir cómodas a las personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7	Dedico tiempo a otras personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8	No me gusta involucrarme en los problemas de otras personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9	No estoy verdaderamente interesado en los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10	Intento no pensar en las personas necesitadas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

#### TEST DE TECNICAS PROYECTIVAS



El candidato basado en estímulos visuales responda que está sucediendo en esa imagen, este se enfrenta a una tarea de estructuración, donde la imagen no es clara, la tiene que analizar e interpretar. Por tanto va estar implicado el comportamiento, memoria, lenguaje, etc. del sujeto.



## TEST DE APTITUDES PARTICULARES

### Las aptitudes de mandos intermedios:

- ¿Prefiero discutir antes de emitir una proposición?: SI / NO
- ¿Prefiero ser mandado antes que dar órdenes?: SI / NO
- ¿Soy muy autoritario?: SI / NO
- ¿Respeto los pensamientos y opiniones ajenas?: SI / NO
- ¿Insisto a menudo en mis decisiones?: SI / NO
- ¿Nunca me pongo en duda?: SI / NO
- ¿Me gusta ejercer un cierto poder sobre los otros?: SI / NO
- ¿En todas las organizaciones hace falta un jefe?: SI / NO

### Las aptitudes comerciales de los candidatos.

- ¿Cualquiera puede vender cualquier cosa?: SI / NO
- ¿Me molesta abordar a una persona para venderle un producto?: SI / NO
- ¿Un buen vendedor puede vender un mal producto?: SI / NO
- ¿Soy tímido?: SI / NO
- ¿En la venta, el gesto es tan importante como el lenguaje?: SI / NO

### Test de Creatividad

El candidato debe de intentar categorizar por similitudes: Cosas que sean de color verde; Cosas que arden, etc. Escribir oraciones de cuatro palabras, que comiencen por una letra determinada. Enumerar toda clase de usos para un objeto específico.

Realizar esquema de todos los objetos reconocibles que se observan en una página llena de figuras. Identificar toda clase de figuras geométricas.