

APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL A.S.A.

LIZETH YULIANA BAUTISTA ORTIZ

DIRECTORA

Psi. CLAUDIAMILENA SERRANO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BUCARAMANGA

2011

APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL A.S.A.

LIZETH YULIANA BAUTISTA ORTIZ

Trabajo de grado:

En la modalidad de Pasantía como requisito para obtener el título de psicólogo

DIRECTORA

Psi. CLAUDIAMILENA SERRANO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BUCARAMANGA

2011Dedicatoria

A Dios por ser mi soporte, mi fuerza y mi seguridad

A tres mujeres maravillosas que hacen que mi vida sea simplemente especial;

 Mi hija, mi mamá, y mi hermana.

Aunque este es solo un peldaño de la inmensa escalera que quiero recorrer,

 podría decir que es el más importante, solo Dios es testigo del inmenso

 esfuerzo que realizo mi madre para que yo pudiera hacer mi sueño realidad,

el camino no fue fácil, se presentaron muchos obstáculos, pero gracias a la ayuda de Dios

 y de dos grandes seres humanos; Alexander Ríos y Diana María Díaz,

 hoy salgo de la UPB no solo un título de psicóloga sino con dos grandes amigos.

Mil y mil gracias a todos los que me acompañaron en el proceso y enriquecieron mi vida

 con su presencia.

Agradecimientos

A Dios por ser mi soporte, mi guía y mi refugio

A la doctora Claudia Marcela Uribe Navarro por compartir conmigo toda su experiencia y conocimiento, por hacerme parte de su vida, y darme la oportunidad de crecer como persona.

A Diana María Díaz y Alexander Ríos por ser mi apoyo, por compartir conmigo todo este tiempo permitiéndome ser más que una compañera, ser una amiga.

A mi familia, por el continuo apoyo, por su cariño, comprensión y amor.

A toda el cuerpo docente de la U.P.B que forjo en mi la psicóloga que soy.

Índice de Contenido

Introducción	9
Objetivo.....	11
Contextualización de la Institución	12
Marco Teórico.....	14
Método	23
<i>Descripción de la Población</i>	23
Descripción del proceso de Selección	23
<i>Instrumentos:</i>	25
<i>CEC-2 180°. Grados. Cuestionario de Evaluación de Competencias Generales</i>	25
<i>CEC-1 360°. Grados. Cuestionario de Evaluación de Competencias Directivas</i>	27
<i>PERFORMIA</i>	30
Resultados	34
Discusión.....	37
Conclusiones	40
Sugerencias y Recomendaciones	42
Referencias bibliográficas	43
Anexos.....	45

Índice de anexos

Anexo 1: Formato de requisición de personal

Anexo 2: Formato de Competencias para la selección

Anexo 3: Formato de entrevista preliminar

Anexo 4: Formato de profundidad

Anexo 5: Pruebas sistematizadas 180°

Anexo 6: Prueba sistematizada 360°

Anexo 7: Prueba de Personalidad sistematizada Performia

Anexo 8: test de caritas

Anexo 9: Prueba psicotécnica Wartegg

Anexo 10: Informe Psicotécnico Apoyo Humano

Anexo 11: Informe psicotécnico ASEC

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL A.S.A.

AUTORES: LIZETH YULIANA BAUTISTA ORTIZ

FACULTAD: Psicología.

DIRECTOR (A): PS. CLAUDIA MILENA SERRANO

RESUMEN

La Organización Empresarial A.S.A de carácter temporal cuyo objetivo se centra en realizar procesos de selección y administración de personal con más de 15 años de experiencia, incluye dentro de sus requerimientos el que hacer del psicólogo pasante involucrado en dicha organización en un periodo de tiempo de 6 meses, en el cual enfoca sus habilidades para cumplir la demanda de dicha organización que consiste en la adquisición y rotación del personal de forma inmediata, siendo de utilidad para su optima ejecución, agilidad y prontitud en los procesos. En la línea de lo anterior, se evidenciara el promedio de hojas de vida revisadas y tenidas en cuenta para ocupar el puesto de una vacante, como también las estrategias utilizadas para hacer de este un proceso ágil y dinámico obtenido mediante métodos de calidad. De esta forma, el mayor número de procesos fueron realizados (a) con Apoyo Humano obteniendo un total de 39 técnicas de las cuales 37 se efectuaron y 3 de resultaron fallidos, (b) seguido de ASEC con 34 procesos de los cuales, 29 llegaron a término, finalmente (c) Servicios con 13 procesos realizados siendo todos efectivos. De igual forma, se hará una explicación como la empresa realiza el proceso de selección y las pruebas psicotécnicas utilizadas para tal fin, siendo las principales, Performia, 180 y 360 Grados. Finalmente se llega a la conclusión de la relevancia de la labor del psicólogo pasante en la organización como apoyo en los procesos de selección de personal, debido que mediante la disciplina psicológica brinda agilidad y descongestión al Departamento de selección, permitiendo así ser aún más oportunos en la entrega y el cumplimiento.

Palabras Clave: personal, organización, administración de personal, , reclutamiento de personal.

GENERAL SUMMARY OF INTERSHIP

TITLE: SUPPORT IN THE IMPLEMENTATION OF THE ACTIVITIES OF RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF IN THE ORGANIZATION BUSINESS A.S. A.

AUTHORS: LIZETH YULIANA BAUTISTA ORTIZ

FACULTY: Psychology.

MANAGER: PS. CLAUDIA MILENASERRANO DIAZ

ABSTRACT

ASA Business Organization temporary aim focuses on making selection processes and management staff with over 15 years of experience, includes among its requirements that make the intern psychologist involved in the organization in a period of 6 months, which focuses its ability to meet the demand for such organization is the acquisition and turnover immediately, to be useful for optimal performance, agility and readiness processes. In line with the above, show the average of resumes reviewed and considered for the position of a vacancy, as well as the strategies used to make this an agile and dynamic quality obtained by methods. Thus, the largest number of processes were performed (a) Human Support for a total of 39 techniques of which 37 were made and 3 were unsuccessful, (b) followed by ASEC with 34 processes of which 29 came term, finally (c) Services with 13 processes all being made effective. Similarly, an explanation will be made as the company makes the selection process and psychometric tests used for this purpose, the main, Performia, 180 and 360 degrees. Finally we reach the conclusion of the relevance of the work of psychologist intern in the organization and support in the recruitment process due to the discipline of psychology by providing flexibility and choice to the Department of congestion, allowing more timely to be even delivery and compliance.

Key words: personal, organization, personnel management, recruitment., personnel administration, employment situation in Colombia, recruitment

Introducción

Organización empresarial A.S.A. es un grupo empresaria posicionado en el mercado, por su emblema de servir con calidad a empresas de calidad, por lo anterior, cuenta con la necesidad de tener un departamento de selección fortalecido en experiencia, capacidad y nivel de estudios, debido a que la materia prima de la empresa es el continuo ingreso y movimiento de personal, y de la selección que se haga de esta, depende que el cliente quede satisfecho y siga utilizando el servicio; en oportunidades pasadas el departamento recibía apoyo de aprendices SENA en etapa productiva, pero se vio la necesidad de colocar en el departamento a un estudiante con formación universitaria nivel educativo superior, debido a que en numerosas ocasiones cuando los procesos son varios y el nivel de personal a entrevista o evaluar es grade, es esta persona auxiliar la encargada de entrar a dar apoyo, apoyo que debe ser efectivo y eficiente para agilizar y garantizar la finalización del proceso, y los estudiantes del SENA en su formación no cuentan las capacidades requerida para este exigencia, es en este punto en donde la pasante brinda un soporte de calidad al departamento, ayudando a cumplimiento de las exigencias del cliente, logrando una evaluación satisfactoria del servicio.

Partiendo de lo anterior ,la Organización Empresarial A.S.A. decidió suministrar a la directora de selección y capacitación un apoyo permanente, ya que reconocen que del éxito y agilidad de dicha área, depende en gran parte el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además de su crecimiento y proyección, porque un cliente satisfecho seguirá utilizado los servicios además de referir nuevos clientes, (García, 2011) por lo tanto el departamento necesitar constantemente un estudiante de psicología en condición de

pasante, solo podrá prescindir de ella el día que su actividad no sea suministrar capital humano o que los números de procesos baje a tal punto que pueda ser liderado por una sola persona ya que la parte operativa(parte que realiza la pasante) es la más dispendiosa y demorada.

Objetivo
Objetivo general

Apoyar el proceso de selección de personal de la Organización Empresarial A.S.A.

Objetivo Específicos

1. Agilizar el proceso de revisión de hojas de vida.
2. Garantizar un proceso de calidad a nuestros clientes
3. Alimentar las bases de datos digitales
4. Organizar el archivo físico

Contextualización de la Institución

La organización empresarial A.S.A., Esta organización es familiar y está conformada por tres empresas; la primera se llama APOYO HUMANO es una empresa de servicio temporal constituida el primero de Diciembre de 1955; cuya misión es contratar la prestación de servicios para apoyar temporalmente el desarrollo normal de las actividades de sus clientes, labor que se desempeña proporcionando directamente como empleadores, personas naturales seleccionadas y especializadas en el servicio requerido; la segunda recibe el nombre de ASESORES ESPECIALISTAS CONSULTORES LTDA. ASEC, esta es una empresa de servicio profesional creada en Abril de 1982 con el objetivo de contratar con personas naturales o jurídicas la prestación de servicios especializados mediante el sistema de Outsourcing, desenvolviéndose bajo la misión de asesorar a empresas públicas y privadas presentándoles consultoría gerencial especializada en la realización de estudios de investigación estratégica, selección, capacitación y administración del talento humano; la tercera y última empresa es SERVICIOS Y SUMINISTROS, esta es una empresa conformada en Julio de 1992 con objeto de contratar con personas naturales o jurídicas el servicio logístico especializado en aseo institucional, esta empresa tiene como misión contratar mano de obra especializada, prestar el servicio de cafetería, aseo y mantenimiento institucional, suministrando insumos, materiales y equipos requeridos mediante el sistema de outsourcing. Además la empresa está certificada con la norma ISO 9001 por parte de SGS desde hace cuatro años, contando con un capital humano de 23 personas en la parte administrativa el cual esta dividió en los siguientes departamentos: Salud ocupacional, contabilidad, selección, gerencia de apoyo humano, gerencia de

Servicios y Suministros, contratación y nómina. Además cuenta con la infraestructura administrativa y tecnológica necesaria para prestar un apoyo integral a sus clientes.

Marco Teórico

Reconociendo la situación actual por la cual está atravesando el país, las empresas se han visto obligadas a adelantarse tanto a las posibles demandas de los usuarios como a las demandas internas (Vértice, 2008). De la combinación de los factores (internos: Clima organizacional, exigencias del cargos, mapa de funciones y externos: Demanda y oferta del mercado, agilidad exigida por el cliente y actuación oportuna ante el servicio requerido) podemos extraer el proceso de selección de personal el cual es definido por Louart (1994), como “Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo” es decir la selección de personal es el procesos por medio del cual una empresa recluta y selecciona al personal idóneo (entiéndase este no como el “mejor”, sino como aquel que cumple y se acerca más al perfil requerido en las competencias del ser, del saber hacer y de la capacidad de integración en el ambiente organizacional) para ocupar un cargo determinado dentro de la organización, este proceso es muy importante debido a que el futuro de cualquier entidad depende de una buena estrategia de captación y elección de capital humano que logre anticiparse y prevenir cualquier imprevisto que pueda presentar la empresa ya sea en el presente o en el futuro inmediato, Alles (2006) es por ello que, en el mundo de hoy el capital humano ha tomado mas peso que el mismo capital monetario, esto se debe a que las empresas reconocieron que mas que una fuerte inversión tecnología o monetaria, necesitan fortalecer, capacitar, desarrollar y motivar al personal que va a integrar la empresa. Por tanto se debe integrar reclutamiento y selección como parte fundamental para la vida y crecimiento de la entidad. (Vértice, 2008).

Llegados a este punto se hace necesario entrar a definir reclutamiento y selección partiendo de la diferencia fundamental entre ellos, y esta es que, el reclutamiento se dedica a buscar y la selección de personal, selecciona y elige dentro de los candidatos que ha recibido(Nebot, 1999).

Ahora bien, *cuando se habla de reclutamiento se habla del proceso por medio del cual una empresa trata de detectar empleados potenciales, que llenen los requisitos adecuados para desarrollar un determinado trabajo, convocándolos en cantidades suficientes, de tal forma que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, todo esto en función del perfil de cargo y de las características de los candidatos; teniendo presente que, el primer paso para atraer candidatos reside en tener claras las necesidades de la compañía, el manual de funciones y el perfil del cargo que necesita ser suplido. (Alles, 2006);* por otro lado para (Olleros, 2005) “reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que se adaptan al perfil, para convencerlos de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el candidato que se busca”, para lograr ello es importante definir la finalidad del reclutamiento; es decir; primero, establecer las necesidades presentes y futuras del reclutamiento, teniendo en cuenta el análisis del puesto del trabajo; segundo, suministrar un número significativo de personal cualificado; tercero, incrementar el éxito del proceso de selección; cuarto, disminuir el índice de rotación de la empresa; quinto, mejora la eficiencia de la compañía a corto y largo plazo; sexto y último, evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento (Ansorena, 1996), una vez se tenga definido los fines del reclutamiento a

realizarse se debe tener en cuenta los tipos de reclutamiento (internos, externo y mixto) y es coger el que más se adapte a los que se está buscando (Alles, 2006). Las fuentes de reclutamiento son varias, pero hoy en día las más utilizadas son las de internet, aunque las de periódico también son muy útiles cuando el cargo es de tipo operativo.

Una vez terminada la etapa de reclutamiento, viene la etapa de selección, definida esta en palabras de García (2001) como “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral, es decir que más que buscar personas adecuada para el cargo, se debe seleccionar una persona que además de adecuada sea eficiente en el puesto” o en definido en palabras de De Ansorena, (1996) como ” tarea que puede ser descrita de forma sencilla y directa como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que denominamos “ candidatos”- que les diferencia de otros y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz de una cierta tarea profesional”, la selección toma importancia al ver la necesidad de escoger personal idóneo para cada cargo y no a tientas como se hacía en el pasado, con los procesos de selección la compañía aumenta la productividad y mejora el clima organizacional además de reducir significativamente los costos (Nebot, 1999), no obstante la importancia de este proceso radica fundamentalmente en el impacto que el resultado tiene sobre la empresa, en sus principio se enfocaba principalmente en seleccionar a un candidato idóneo para el cargo; es decir se miraba de forma individual cada puesto de trabajo, esta imagen individualista a

evolucionado a una mirada global de la empresa; ya selección no solo emite un pronóstico sobre la productividad y la eficiencia del trabajador sino que además puede pronosticar: Primero, la integración del mismo en el clima organizacional, el nuevo trabajador ingresa a un grupo de trabajo ya estructurado y es importante que cuente con las cualidades socio-demográficas, psicológicas y sociales adecuadas para que la cohesión del grupo permanezca, Segundo; la predisposición del candidato a sufrir accidentes o enfermedades; tercero, la posible ascendencia del trabajador, esto permite conocer las aspiraciones del candidato y las motivaciones para poder determinar la posibilidad de ascendencia del mismo en la empresa y de esta forma disminuir la frustración laboral; cuarto, la capacidad de aprendizaje; quinto, la capacidad de adaptación, el mundo de hoy está sujeto a cambio continuos y la empresas necesitan capital humano que tenga capacidad de adaptarse a los cambio tecnológicos, de mercado, organizacionales, entre otros; sexto; la proyección profesional del trabajador, en otras palabras el progreso del trabajador como profesional en la empresa (Montes, 2006), en concluyente, si el proceso de selección se realiza de forma sistematizada y eficaz, puede aportar un sin número de información útil para visualizar un pronóstico amplio y completo del candidato, sin embargo, para que esto se dé, es fundamental que el seleccionador cuente con la formación adecuada y la experiencia en este tipo de proceso, de lo contrario el sistema puede ser lento y la selección inadecuada. (Fernández, 1999).

Ahora bien, existen dos tipos de proceso de selección, el general y el simplificado: el general es normalmente utilizado por empresas de selección o por entidades ampliamente relacionadas con el área de gestión humana; por otro lado el proceso simplificado fue diseñado para empresas que no cuentan con personal especializado en procesos de

selección, pero que tienen la necesidad de nuevo personal. En este informe se trabajara la selección general, debido a que es el tipo de proceso que se utiliza en la ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL ASA, este es un proceso de selección utilizado por las empresas dedicadas a la administración de personal, y está compuesto por una metodología que ayuda a direccionar la entrevista según el perfil del cargo solicitado, esta metodología recibe el nombre de selección por competencias, antes la selección en las empresas se limitaba a comprobar únicamente los datos básicos de la hoja de vida, comprobar experiencia y verificar estudios, la entrevista perfectamente duraba de 5 a 10 minutos, y esta era utilizada para todos los perfiles de cargo, ahora con la selección por competencias, se realiza un exhaustivo análisis de las competencias que posee el candidato y se hace en base a un manual de funciones (Alles, 2006), de esta forma se debe garantizar que a la empresa no van a ingresar personas que no posean las competencias necesarias en el grado requerido por la organización, según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar, estas competencias están divididas en tres grupos y cada una de ellas va dirigida a un perfil y aun puesto de trabajo específico, cabe aclarar que cada empresa crea su propio método de gestión por competencias en el cual está inmerso RRHH específicamente selección, dicho método se obtiene de la suma de misión, visión y estrategias de la empresa, es decir, que cada empresa es única en su proceso de selección, porque cada empresa tiene diferentes necesidades de personal, diferentes definiciones de puesto de trabajo, de manual de funciones, competencias organizacionales y diferentes estrategias de trabajo.

Ahora bien, antes de entrar en detalle es preciso definir que es competencia y que es modelo por competencias, la primera hace referencia a las características de personalidad, acontecidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de

trabajo; la segunda es un conjunto de procesos relacionados con las persona que integran a la organización, que tiene como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales , ahora, teniendo claro que es un modelo por competencia se definirán cada una de ellas: Competencias cardinales, estas competencias son aplicable a todos los integrantes de la organización, debido a que representan la esencia empresarial y permiten alcanzar la visión organizacional, usualmente representa valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra; competencias específicas gerenciales, esta competencia es aplicada a los cargos directivos de la organización, es decir a todo personal que tiene a su cargo capital humano como jefes de área o gerentes de la compañía; por último se encuentra las competencias específicas por aéreas, este tipo de competencia es aplicado a un área específica de la organización, en otras palabras son las competencias que un personal debe tener para trabajar en un departamento en particular de la empresa, cada área o departamento de la empresa tiene definido un numero de competencias necesarias para pertenecer a la compañía, y todo aquel que desee trabajar allí deberá cumplir con estas cualidades y capacidades (Alles, 2009).

McClelland en 1973 y Boyatzis en 1982 citados por Alles (2006) son considerados los precursores de este modelo de gestión por competencias en la que la importancia de que un empleado sea ampliamente competente en su trabajo dependerá de las capacidades que este posea para poder realizarlo, básicamente este modelo permite estudiar las cualidades que posee el candidato para un determinado trabajo, una vez se ha determinado las necesidades se suele seguir una serie de paso que conlleva a una selección exitosa, para ello existen dos métodos, el primero llamado descripción y análisis de cargo y consiste en analizar los distintos puestos de trabajo que tenga la compañía y en compañía del trabajador

crear un perfil del puesto, en base a las características y problemáticas que presenta el puesto para la persona que lo ocupa, (Dirube, 2004) la información se puede recolectar de forma directa por medio de una entrevista con el trabajador actuando como observador.

Ahora bien, el segundo método es método de evaluación por puntos, este método consiste en la asignación de valores a cada aspecto o atributo del cargo pertenecientes al empleado, (Dirube 2004) los factores de evaluación serán los parámetros que describan los requisitos para un puesto determinado (Gerencia salud, 2003), a continuación se citaran algunos: Requisitos intelectuales: Como enseñanza básica, experiencia, iniciativa e ingenio; Requisitos Físicos: Capacidades físicas, concentración mental; Responsabilidades implicadas: Confidencialidad, supervisión y métodos; Condiciones del trabajo: Ambiente y riesgos.

Según Bertoli (2004) los pasos para llevar a cabo estos método son; primero, comportamiento no ético, esto refiere a que el evaluador debe tener plena conciencia de la importancia de sus trabajo y la seguridad de que cualquier acción poco ética recaerá sobre él, esto refiere específicamente al el favoritismo por los recomendados, gratificaciones o intercambio de servicios, favores personales o deudas morales pendientes, este comportamiento no solo es censurado sino arriesgado ya que cuando se incorpora a una persona por estos medio sin el debido proceso, se corre el riesgo de no ser la persona idónea para la vacante a suplir, generando en el sistema demoras y un clima organizacional incomodo por no ser la persona con las competencias adecuadas para mantener el equilibrio en el equipo de trabajo; segundo, limitantes internas de la organización: estas limitantes pueden ser económicas o políticas y la mayoría de las veces esta fuera del control del departamento de selección, factores como presupuesto y tiempo en que se necesite cubrir

la vacante, son también limitantes en el proceso de selección, por ejemplo en la mayoría de las veces la persona más capacitada para X cargo exige un rango salarial mucho mayor al ofrecido, esto conlleva a una demora en el proceso debido a que se debe entrar a negociar; tercero, concepto global de la selección, una de las dualidades con las que el departamento de RRHH debe lidiar es cuando, personal de la organización desea aplicar al cargo vacante y cuando el candidato es externo y también cumple con las exigencias del cargo, cada una de las posibilidades presenta sus pro y sus contra, en la primera se ayudaría a estimular a los empleados dentro de la organización ya que estos considerarían que trabajan en una empresa que les permite el crecimiento laboral y se estaría aumentando su productividad, en la segunda opción el candidato externo puede estar más capacitado y traer nuevas ideas, frescas y renovadas, pero tardaría más tiempo en adaptarse a las organización, por ello para evitar dicha ambivalencia se debe tener bien definido el perfil idóneo del candidato y escoger al más idóneo; Cuarto, recepción preliminar de solicitudes, el proceso de selección se lleva a cabo en dos sentidos, tanto la empresa está buscando un candidato adecuado para el cargo, como el candidato está buscando la empresa que sea más conveniente para sus necesidades, por consiguiente, los primeros contactos entre ambos deben ser adecuados, ya que si un candidato genera en el entrevistador la impresión de ser desorganizado este probablemente lo descartara, al igual que si la empresa genera en el candidato la impresión de un esquema de trabajo desorganizado o poco formal, este seguramente buscara otra empresa ; quinto, pruebas de idoneidad, existen diversas maneras de calificar la compatibilidad entre los candidatos aspirantes a un cargo, unos podrían realizar pruebas psicotécnicas, otros podrían hacer juegos de roles, sin embargo, las pruebas psicotécnicas no pueden ser un factor decisivo debido a que en el momento de la

aplicación hay un sin número de variables externas que el candidato no puede controlar y que inciden en el resultado de la misma, por lo tanto se hace necesario el diseño de una batería de pruebas específicas para cada perfil de cargo, basado en la asignación de competencias asignadas por el sistema de gestión y la descripción del perfil de cargo; sexto, el proceso de la entrevista, la entrevista como tal no debe ser un medio para recolectar información y ver si es compatible con el perfil del candidato que se busca, sino un medio para convencer a los candidatos que acepten la oferta laboral; Séptimo, resultados y retroalimentación, después de realizar la selección del candidato y su inicio en las actividades laborales, muchos pensaría que está concluido el proceso de selección, sin embargo, esto no es así, el nuevo empleado entra en un periodo que la mayoría de las organizaciones llama periodo de prueba, en donde el departamento de recurso humano evalúa el desempeño laboral y la posible adaptación del mismo en el clima organizacional. Una vez concluido este tiempo se da por terminado el proceso de selección. (fernandez, 2004)

Método

Descripción de la Población

La población oscila entre un rango de edad entre los 18 y 65 años, con diferentes niveles de escolaridad, de estrato socioeconómico 1, 2 y 3 principalmente.

Los requisitos básicos para tener en cuenta la hoja de vida son: Que venga diligenciado en formato minerva 10-00 para bachilleres, y otros formatos para nivel de escolaridad superiores, esta debe venir acompañada de los soportes académicos y certificaciones laborales.

Descripción del proceso de Selección

1. Requisición de personal: primero se recibe la requisición de personal (ver anexo 1), luego se procede a publicar la vacante en los distintos medios de difusión como Computrabajo , el SENA, la radio o el periódico, la recepción de hoja de vida se hace por medio del correo electrónico, una vez comienzan a postularse, se inicia el primer filtro,
2. Preselección: preseleccionar de las muchas hojas de vida las que más se acerca a lo que se está buscando, este grupo de persona es llamado a entrevista , esta entrevista es de la metodología de evaluación por puntos (ver anexo 2) de la que se habló en el marco teórico de este informe, la entrevista puede ser de dos tipos preliminar (Ver anexo 3) para Apoyo humano y Servicios y suministros o de profundidad (ver anexo 4) para ASEC, allí se lleva a cabo el segundo filtro, después se procede a enviar pruebas psicotécnicas a los candidatos que aprobaron entrevista,
3. Aplicación de pruebas psicotécnicas: los instrumentos utilizados para la evaluación variaban según la empresa por la cual se realiza la selección, si es por Apoyo Humano, se utiliza 16 Pf; si es por ASEC, se utiliza las pruebas sistematizadas 180° (ver anexo 5),

360°(ver anexo 6) y Performia (ver anexo 7), estas son pruebas que miden competencias laborales como liderazgo, trabajo en equipo, atención al detalle, al cliente, orientación al logro, iniciativa, entre otras, las dos primeras, 180° se emplea para cargos operativos y 360° para cargos gerenciales, de personalidad compuesta por doscientas preguntas y recorrido laboral, en donde indaga todo lo relacionado a las experiencias laborales del candidato, esta prueba deja ver teléfonos actualizados, motivos de retiro, funciones realizadas, forma como le median la productividad, los productos que vendía y los logros obtenidos en el cargo, la última; Servicios, como este personal es por lo general de nivel educativo bajo se evalúa con el test de caritas (ver anexo 8) para medir agilidad y atención al detalle debido a que la función que van a realizar en aseo institucional y se necesita personal ágil y orientado al detalle para garantizar al cliente un servicio de calidad y Wartegg (ver anexo 9) para descartar patología.

4. Evaluación de los candidatos: Llegado a este punto, el paso a seguir es escoger los mejores candidatos por pruebas, entrevista y referencia, realizado este último filtro se procede a realiza informe con la información básica, (ver anexo 10) este contiene los resultados de las pruebas, referencia, datos personales y concepto, de esta forma se obtiene al candidato idóneo para la vacante, cuando se trata de apoyo humano o de servicios y suministros, cuando el proceso es ASEC se eligen de la misma forma a los tres mejores, se realiza informe psicotécnico (ver anexo11), y se envía al cliente las tres mejores opciones con sus respectivos informes para que él escoja con cuál de ellos desea trabajar, garantizando que cualquiera de los tres cumple con el perfil requerido.

5. Inducción: Ahora bien, cuando el personal escogido es trabajadores en misión, es decir capital humano para laboral en una empresa cliente, se realiza inducción (ver anexo 12); la inducción está compuesta de dos parte; primero, la parte a cargo de selección en donde se le explica cuál es la actividad económica de la empresa, quienes la conforman y que servicios le presta; segundo, por salud ocupacional, la cual está a cargo del coordinador de esta área, pero por calidad está estipulado que en caso de no estar presente el encargado del área, el personal competente para realizar el proceso es el área de selección.

Instrumentos:

CEC-2 180°. Grados. Cuestionario de Evaluación de Competencias Generales

El Cuestionario de Evaluación de Competencias Nivel General; es una prueba que tiene como propósito medir el nivel predictivo del Comportamiento de una Persona frente a 23 competencias laborales consideradas como esenciales para el desempeño. La prueba fue creada por la Ps. Mariela Díaz Pinilla. Esta prueba tiene como objetivo evaluar el nivel de predictivo de competencia de un candidato, teniendo en cuenta la frecuencia de conductas pasadas y la capacidad presente, relacionadas con las 23 competencias como mejor predictor de la conducta futura.

El cuestionario parte de dos premisas importantes que permiten evidenciar o no la presencia o capacidad del sujeto frente a comportamientos específicos desempeñados en el pasado teniendo en cuenta dos premisas importantes de la teoría de Competencias:

- 1) El mejor predictor del comportamiento Futuro es el Comportamiento Pasado.
- 2) Los Comportamientos se pueden demostrar, tanto lo que se ha hecho en el pasado, como lo que se es capaz de hacer en el presente.

La prueba se puede aplicar de forma Individual o Colectiva de forma manual o en línea. Y dura alrededor de 20 Minutos Máximo. Y puede ser aplicada a sujetos adultos, bachilleres en adelante, aspirantes u ocupantes de cargos administrativos, operativos, de servicio, comercial, sin personal a cargo; con o sin experiencia laboral. La calificación es Sistematizada. Las variables que mide son 23 competencias Generales relacionadas a continuación

- 1) Análisis de Problemas
- 2) Disposición hacia el aprendizaje
- 3) Atención al cliente
- 4) Atención al detalle
- 5) Liderazgo
- 6) Comunicación Abierta
- 7) Capacidad de negociación
- 8) Vocación de Servicio
- 9) Flexibilidad
- 10) Innovación y creatividad
- 11) Manejo de la Complejidad
- 12) Iniciativa
- 13) Espíritu Emprendedor

- 14) Orientación al Logro
- 15) Orientación al Cliente
- 16) Sensibilidad interpersonal,
- 17) Sensibilidad Organizacional
- 18) Sentido de la Urgencia,
- 19) Sociabilidad
- 20) Trabajo en Equipo
- 21) Tolerancia al trabajo bajo Presión
- 22) Organización.

Tomado de:

http://www.proyeccionhumanacolombia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=14

CEC-1 360°. Grados. Cuestionario de Evaluación de Competencias Directivas

CEC-1 360°. Grados. Es un Cuestionario de Evaluación de Competencias Nivel Directivo; es una prueba que tiene como propósito medir el nivel predictivo del Comportamiento de una Persona frente a 23 competencias laborales consideradas como esenciales para el desempeño Estratégico creada por la Ps. Mariela Díaz Pinilla teniendo como objetivo Evaluar el nivel predictivo de competencia de un candidato, teniendo en cuenta la frecuencia de conductas pasadas y la capacidad presente, relacionadas con las 23 competencias como mejor predictor de la conducta futura, la forma de aplicación es

individual o colectiva y tiene como tiempo máximo de aplicación 20 minutos. La forma de calificar es sistematizada. Puede ser aplicada a Sujetos aspirantes a cargos de Jefatura, Gerenciales y/o Directivos con Experiencia mínima de 6 meses en cargos Equivalentes.

Esta prueba parte de dos premisas importantes que permiten evidenciar o no la presencia o capacidad del sujeto frente a comportamientos específicos desempeñados en el pasado teniendo en cuenta dos premisas importantes de la teoría de Competencias:

- 1) El mejor predictor del comportamiento Futuro es el Comportamiento Pasado.
- 2) Los Comportamientos se pueden demostrar, tanto lo que se ha hecho en el pasado, como lo que se es capaz de hacer en el presente.

LA prueba evalúa las Variables de Medición compuestas por 23 Competencias Directivas relacionadas a continuación:

1. Adaptabilidad
2. Análisis Sistemático
3. Análisis de Problemas
4. Pensamiento Estratégico
5. Planeación y Organización
6. Orientación al Cliente
7. Tolerancia a la Presión
8. Iniciativa

9. Dirección de Equipos de Trabajo
10. Autocontrol
11. Desarrollo de relaciones
12. Impacto e influencia
13. Habilidad de Negociación
14. Conocimiento del Entorno
15. Organización Eficiente de Recursos
16. Orientación a Procesos y Flujos de Trabajo
17. Conceptualización Global
18. Toma de Decisiones
19. Visión Estratégica
20. Delegación
21. Identificación Directiva
22. Supervisión y Seguimiento
23. Liderazgo.

Toamdo de :

http://www.proyeccionhumanacolombia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=81:cec-1-360o&catid=3:software&Itemid=6

PERFORMIA

Es una organización internacional enfocada en proporcionarle herramientas de contratación a las empresas para evaluar el nuevo personal y también el ya existente.

PERFORMIA entrega soluciones para empresas pequeñas, medianas o grandes a través de herramientas en línea teniendo acceso desde la comodidad de su oficina. Los creadores de PERFORMIA tienen 20 años de experiencia en pruebas para la contratación, por lo que al adquirir los productos y servicios también se adquiere acceso tanto a un grupo humano muy competente como a un nivel técnico muy avanzado.

Objetivo de la Prueba:

Proporcionar herramientas de contratación a las empresas para evaluar personal nuevo y ya existente.

PERFORMIA está compuesta por una batería de pruebas que se describen a continuación.

Comprobación de productividad

Es clave para evitar gastar demasiado tiempo con candidatos que no van a satisfacer las necesidades del cargo. Con este punto de la prueba se adquiere una idea muy clara de los logros y acensos que el candidato ha alcanzado. El aspecto más importante en la contratación es si el candidato será capaz de producir el resultado o producto esperado de su posición o empleo y la mejor predicción de los resultados y tendencias futuras es examinar los resultados y tendencias pasadas. Esta es una herramienta vital para asegurar un riesgo mínimo al contratar. Es por ello que esta parte de la prueba es fundamental ya que si se puede identificar con antelación los resultados, funciones, estadísticas, y tendencias

que ha tenido el candidato en sus puestos o empleos anteriores, se puede asumir con gran certeza una producción similar en el futuro en la propia empresa.

Análisis del pasado

Es normalmente usado para acelerar la comparación entre diferentes candidatos. Proporciona información exacta de qué tan adecuada es una persona para cierto puesto. Consiste de 29 preguntas y da un detallado informe de la hoja de vida del candidato y de sus ambiciones. Este análisis muestra: Experiencia relacionada con el área, antecedentes personales y situación actual, conocimientos teóricos y prácticos, motivación por el trabajo, cada puesto ejecutivo que el candidato haya tenido.

Exec-u-test

Muestra 10 rasgos de la personalidad. Estos rasgos, y aún más importante, la combinación de estos dejarán ver la forma cómo la persona tenderá a actuar y comportarse en el empleo. Esta información le será de gran ayuda para entender rápidamente las fortalezas y debilidades de la persona que se pudiera estar contratando. Básicamente el Exec-U-Test da una muy buena idea de la diferencia entre lo que se percibe en las entrevistas y lo que realmente se obtiene cuando la persona es contratada.

Exec-iq-test

Es una prueba a contratiempo que deja ver el coeficiente intelectual de la persona. El sistema controla el tiempo de la prueba.

El test de coeficiente intelectual está desarrollado para medir la capacidad de la persona para resolver problemas. Casi cada empleo requiere que la persona sea capaz de resolver

problemas hasta cierto grado. Tan pronto como sea claro lo que el puesto requiere, la prueba resulta ser una herramienta muy útil para encontrar la persona más adecuada para el perfil del cargo.

Exec-índice de liderazgo

Esta prueba es muy importante al promover personal a posiciones ejecutivas o al contratar nuevos ejecutivos. Ella analiza rápidamente el potencial de la persona para dirigir a otros y también señala las áreas en las que la persona puede mejorar. Esta prueba revela qué tan bien sabe la persona localizar la fuente de un problema y por lo tanto qué tan fácil o acertadamente lo resuelve.

Exec-Eq Test

Se podría decir que generalmente uno se encuentra en un estado emocional constante. Claro está que las emociones de todos cambian según las experiencias personales y el entorno, pero es la emoción en la que por lo general estamos, la que es de gran importancia al momento de escoger el candidato correcto para un puesto. El EQ Test está diseñado para establecer el tono emocional del individuo.

Hay una gran diferencia entre el coeficiente de inteligencia (IQ) y el tono emocional (EQ) y en realidad el tono emocional es el que tiene más importancia en el éxito de un individuo. La manera como una persona trata a los demás, resuelve los problemas, maneja la presión y crea futuro, está todo relacionado directamente con su tono emocional.

Exec-Test De Aptitud

Es una prueba que indica que tan bien, rápida y correctamente puede una persona entender una instrucción, orden o situación y dar una respuesta sensata.

Está diseñado para evaluar el nivel de duplicación de la persona. Por duplicación se entiende “la habilidad de observar y hacer una copia de”. Esto es de gran importancia al contratar ejecutivos que deben ser capaces de lograr que las instrucciones de la gerencia se realicen. Esta prueba también indica si la persona es propensa a tener accidentes. La forma de aplicación es individual y el tiempo de aplicación varía de acuerdo a la combinación de ítems que se apliquen. Y puede ser aplicada a sujetos aspirantes a cargos Gerenciales y/o Directivos con Experiencia mínima de 6 meses en cargos Equivalentes.

Resultados

En los seis meses de pasantía se realizaron 86 procesos de selección entre ASEC, Apoyo humano y Servicios y suministros, de los cuales se recibieron y revisaron 832 hojas de vida, se realizaron 364 contactos telefónicos y 334 entrevista, se aplicaron y calificaron 328 pruebas y se redactaron 112 informes.



Gráfico 1. Informe general del trabajo realizado en A.S.A

Ahora bien, de los 86 procesos: 34 corresponden a ASEC, de estos 34 se efectuaron satisfactoriamente 29, de los cuales 7 fueron Gerentes; 12 secretarias administrativas y contables; 4 Auxiliares contables y 5 Secretaria de gerencia los otros cinco, 1 fue cancelados por el cliente, 2 están pendientes hasta el día de finalización de la pasantía , y

los otros 2 no firmaron la orden de servicio; 39 pertenecen a Apoyo Humano, de los cuales 3 procesos fueron cancelado, esta cancelación se dio porque el cliente consiguió al personal por otras fuentes, como convocatoria interna, un recomendado o familiar. Los 36 procesos restantes corresponden a cargos de tipo operativo específicamente 7 supernumerarios, 6 auxiliares mecánicos, 3 barrenderos, 16 vendedores, 5 secretarias y 2 auxiliares contables; los 13 restantes pertenecen a servicios y suministros, esta selección se hizo en 2 camareras, 6 meseros, 2 jóvenes lavaplatos y 3 señoras para la cocina

Adicional al apoyo en el proceso de selección, se dictaron dos capacitaciones en trabajo en equipo y stress, temáticas que son necesarias profundizar, debido a la calidad del clima que se viven en la compañía, el ambiente laboral suele tornarse muy tenso y ocasiones conflictivo. Se debe trabajar en la disminución de chisme, mejorar en trabajo en equipo y sentido de pertenencia hacia la empresa.

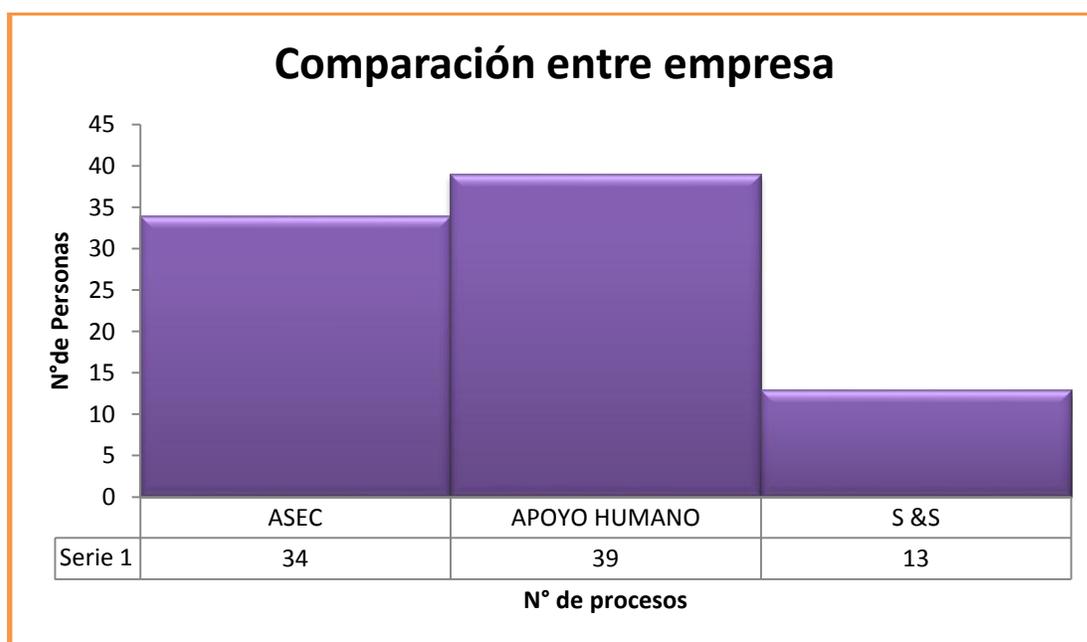


Grafico 2. Comparación de procesos entre empresas.

No obstante, los ingresos de personal de servicios y suministros son más elevados, debido que muchas de las personas que ingresan son serví-adicionales, es decir personal que solo trabaja un día u horas y este no pasa por selección, es remitido o recomendado por alguien, por ende de este personal no pasa por selección y en el departamento no hay un registro exacto de a cuanto asciende en número dicho personal, es decir cuando ingreso por primera vez no se realizó ningún proceso de selección, no existen hojas de vida, pruebas psicotécnicas ni procesos de capacitación,

Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta práctica, se encontró que las empresas con el pasar del tiempo han reconocido la importancia de los procesos de selección, identificando las ventajas que obtiene con ello y los beneficios que le genera a su empresa. Reconocen el proceso con un procedimiento útil y necesario para aumentar la productividad de su negocio y disminuir la rotación de personal, además los empresarios comienzan a reconocer esta necesidad de realizar un proceso no solo en cargos Gerenciales, sino que esta visión se ha expandido a todo su personal.

Es por este reconocimiento que las empresas de ahora no delegan en su totalidad la selección del personal que cubrirá la vacante, sino que se han tornado participativas e incluyentes. Este comportamiento se refleja principalmente en los procesos ASEC, en donde los clientes tienen mayor autonomía y participación. Se encontraron clientes que aun siendo la sucursal en otra ciudad enviaban al gerente a realizar las entrevista del personal que se encontraba en la etapa final del proceso; Los 5 procesos fallidos se dieron por el no cumplimiento de la documentación requerida para efectuar el proceso, por la demora en encontrar el perfil requerido, debido a que el salario no se ajustaba a la experiencia solicitada y aunque se le indico al cliente en repetidas ocasiones que no concordaba estas variables él se rehusó a hacer un ajuste del perfil, dos procesos más se han terminado pero el cliente no ha tenido la disposición de tiempo para realizar la entrevista final y seleccionar al candidato. Ahora bien, con apoyo humano el proceso es distinto, aquí la no posibilidad al cliente de hacer un pre-conocimiento de su empleado en potencia limita al cliente a aceptar nuestro proceso, negándoles la participación en el mismo y la posibilidad de escoger. Aunque este personal se envía a entrevista, el proceso es menos especializado y

mucho más limitado, sin embargo se logran hacer un buen proceso, pero el número de abandono y cancelación es notoriamente más elevado comparado con Asec. No obstante la situación con Servicios y suministros varía un poco en el sentido que se trabaja en repetidas ocasiones con personal del cual ya se tiene referencia evitando un proceso de selección.

Ahora bien, el proceso de selección de hoy en día se enfrenta un número de variables negativas que lo entorpecen y hacen de él un proceso desgastante u muchas veces tedioso; esto se da por el gran número de hojas de vida no aptas que se reciben para un cargo específico se triplique, es decir, si antes se revisaban 60 hojas de vida para un cargo en donde solo 6 o 7 eran aptas, hoy en día se revisan 200 para terminar sacando las mismas seis o siete, con la diferencia que antes esta revisión tomaba dos días, hoy toma una semana más si la persona solo se dedica a esta labor, pero como en el departamento tiene múltiples tareas y el tiempo para hallar al personal idóneo para el cargo es muy corto, lo que se hace es revisar solo una parte de hojas de vida y de esas seleccionar, arriesgándose RRHH a dejar excelentes currículos posiblemente más completos y aptos de un lado. Es por ello que cada vez se monta una convocatoria a un buscador se recomienda que solo envíen su hoja de vida si cumple con el perfil, y aunque esto no se cumple en su totalidad, por lo menos se intenta reducir el número de hojas de vida no aptas.

Ahora bien, se considera que el departamento de RRHH debe considerar medidas más drásticas para reducir el número de hojas de vida no aptas y así ser más eficientes en la entrega de personal, aunque se comprende que esta situación es producto de la crisis mundial, también se debe entender que a las temporales se les mide por su eficiencia en la entrega oportuna de requerimientos de personal, a estas medidas hay que añadir adecuadas

herramientas de trabajo, así como un plataforma de internet ágil y un sistema computo apto para grandes cantidades de trabajo como la que se manejan en la temporales.

Contemplando todas las variables anteriores, es necesario que el pasante de psicología cuente con un excelente acompañamiento profesional en el proceso inicial, debido a que la diferencia entre lo aprendido en la universidad y la práctica es abismal, y solo con un excelente acompañamiento se lograr excelentes resultados y una gran experiencia para el pasante.

Conclusiones

El proceso de pasantía realizado en apoyo humano durante los seis meses permitió adquirir experiencia en el campo organizacional de forma específica en el proceso de selección; así como también permitió realizar una serie de tareas que estaban estancadas y la cuales eran necesaria para el continuo y dinámico funcionamiento del departamento de selección entre ellas esta: Organizar el archivo de hoja de vida, sacar la viejas y obsoletas por tiempo e incorporar las actuales, lo importante de esta actividad era poder tener acceso a hojas físicas actualizadas de personal que se acercaba de forma directa a la Temporal a dejar su Hoja de Vida y que se encontraba disponible en la actualidad; Organizar la A-Z, realizar su respectiva demarcación por profesión, dejando en cada una solo las hoja de vida que cumplían con lo requerido por el sistema de calidad; Brindar apoyo en el proceso de selección en las tres empresas, con el fin de agilizar los procesos y ser más efectivos en la entrega; se logró que la empresa reconociera la importancia de complementar el departamento con personal capacitado para ser más ágiles y efectivos en la entrega, siempre con la visión de dejar al cliente satisfecho; Mejora en el servicio, debido a la disminución de tiempos, al duplicar el frente de trabajo se logró no solo disminuir de forma significativa los tiempos de entrega sino a demás mantener el departamento al día en otras actividades como los registros de calidad, la alimentación de la base de datos, el orden y actualización de hojas de vida física, creación de base de datos digital, con el fin de implementar la norma de no papel, esto por la agilidad que representa tener las hojas de vida en digital y lo dispendioso que es manejarlo de forma física, se dejó una correo con carpetas ordenada por perfiles, de esta forma la búsqueda es ágil y proactiva; se le brindo apoyo al área de salud ocupacional, disminuyendo tiempo de atención a personal nuevo

realizando la inducción respectiva en cómo utilizar la ARP, que procedimiento seguir en caso de accidente de trabajo y como es el protocolo de acción, cuando es un accidente de trabajo y cuando un incidente, esta inducción era aparte de la realizada por el departamento de gestión humana en la que se le indicaba al trabajador cosas claves como la misión y la visión de la compañía, el reglamento interno de trabajo, departamentos existentes en la empresa, sistema de calidad, y actividades específicas como cargo a desempeñar, horario en que desempeñara las funciones, lugar donde laborara, jefe directo, funciones a realizar, tipo de contrato, forma del pago y empresa cliente en donde se desempeñara como empleado en misión; por último se realizaron dos capacitación una en trabajo en equipo y otra en stress, temas claves para armonizar el clima laboral en la empresa mejorar la productividad de los empleados.

Concluyendo de esta forma un proceso de formación conjunta entre universidad y empresa en caminado hacia una futuro profesional de calidad para el pasante.

Sugerencias y Recomendaciones.

Organización empresarial A.S.A. trabaja bajo el lema de servir con calidad a empresas de calidad, por ello considero que el reconocimiento de las fallas en el proceso es lo que hace que el sistema sea activo y no estativo y contribuye a la vez a mejorar el servicio teniendo como resultado clientes satisfechos.

Por lo mencionado anteriormente, considero que es importante que el personal de la empresa reconozca la importancia de manejar el sistema de calidad, que lo incorpore y lo utilice, ya que es lo único que garantiza la prestación de un servicio con calidad y la agilidad de los procesos del departamento de selección.

Además, considero también importante la capacitación continua en temas psicosociales como técnicas de manejo de stress, relaciones laborales y trabajo en equipo, ya que el futuro de una empresa radica en que sus departamento funciones como un sistema integrado y dinámico, y no individual y pasivo.

También, se considera necesario la implementación del programa de pausas activas ya que este garantiza trabajadores sanos y más productivos.

Por último, se resalta la gran acogida por parte de los trabajadores de la empresa al trabajo realizado, ya que se notó el reconocimiento de trabajo realizado y la necesidad que presentaba el departamento.

Referencias bibliográficas

Alles, Martha. A. (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. 135 (1ª ed.) Granica, Buenos aires.

Alles, Martha. A. (2006) Desarrollo del talento humano: basado en competencias, (1ª ed.) 16. Buenos aires.

Alles, Martha. A. (2006) Desempeño por competencias: evaluación de 360°. (1ª ed.). 16. Buenos aires:

Alles, Martha. A. (2006) Selección por competencias. (1ªed.) Granica, 18. Buenos aires.

Alles, Martha. A. (2006) Selección por competencias. 44, Granica, Buenos aires.

Alles, Martha. A. (2008). Dirección Estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, (2ª ed.). 12. Buenos aires.

Alles, Martha. A. (2009) Diccionario de competencias la tribología: las 60 competencias. (1ª ed). Granica, 18. Buenos aires:

Ansorena, Cao. A (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Ediciones paidos Iberica, s.a. Barcelona.

Autor, A. A. & Autor, E. E. (Año de publicación). Título del capítulo. En A. Editor ,

Dirube. M, Jose. L. (2004) Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas. Ediciones gestión 2000.

Fernández, Guadalupe & Fajardo, Placido. (2004) las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto Planeta De Agostini profesional y Formación, S.L. 10

Fernández, Guadalupe & Fajardo, Placido. (2004) las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto Planeta De Agostini profesional y Formación, S.L. 18

García, N. María; Hierro, D. Enrique & Jiménez. José. J. Selección de personal: Sistema integrado. Editorial Pozuelo de Alarcón, Madrid.

López, Nebot & Hevia, María. J. (2006) La selección de personal: Guía practica para directivos y mandos de las empresas. (1ª ed.).16. Buenos aires.

Louart, Pierre (1994). Gestión De Los Recursos Humanos. Gestión 2000.

Olleros, Izard. M, (2005) El procesos de selección y capacitación del personal. (3ª ed.) Ediciones Gestión 2000 S.L.

Anexos