**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**Textos para su enseñanza e investigación**

Psicología Organizacional: Textos para su enseñanza e investigación

2012

Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.

Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza

Se promueve la reproducción parcial de este documento citando la fuente y sin fines de lucro.

Calzada Madero 1304

Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México

C.P. 68000

México.

Tel. 9519495923

Tel.Cel. 044(951) 54 85088

jorgeever@yahoo.com.mx

www.conductitlan.net

**CONTENIDO**

[Psicología organizacional 1](#_Toc308986185)

[Concepto, objeto de estudio, campos de acción y antecedentes de la psicologia industrial y organizacional. 2](#_Toc308986186)

[¿que debe saber y hacer un psicólogo organizacional? 7](#_Toc308986187)

[Descripción de puestos 12](#_Toc308986188)

[La historia de los recursos humanos en una organización. 13](#_Toc308986189)

[Las funciones del trabajador 15](#_Toc308986190)

[Metodología del análisis de puesto 16](#_Toc308986191)

[Elaboración del análisis de puesto 18](#_Toc308986192)

[Formato para la elaboración del análisis de puesto 43](#_Toc308986193)

[Cuestionario para la elaboración de un análisis de puesto 45](#_Toc308986194)

[La estructura de un manual de organización 47](#_Toc308986195)

[Reclutamiento y selecciónde personal 65](#_Toc308986196)

[Procedimiento de reclutamiento y selección de personal 66](#_Toc308986197)

[La requisición de personal 75](#_Toc308986198)

[La tabla de decisión 76](#_Toc308986199)

[Solicitud de empleo 79](#_Toc308986200)

[Estructura del curriculum profesional 85](#_Toc308986201)

[Los exámenes de conocimientos y habilidades 91](#_Toc308986202)

[El reclutamiento 99](#_Toc308986203)

[Las convocatorias 101](#_Toc308986204)

[La entrevista inicial 103](#_Toc308986205)

[Guía del proceso 106](#_Toc308986206)

[La valoración psicológica en un proceso de selección de personal. 107](#_Toc308986207)

[Pruebas psicométricas en el ámbito laboral 109](#_Toc308986208)

[Reporte de evaluación psicométrica 116](#_Toc308986209)

[La validación de la pruebas psicométricas 117](#_Toc308986210)

[Como preparar un examen psicométrico 118](#_Toc308986211)

[Como proporcionar los resultados de una evaluación al personal que concursa en un proceso de selección 121](#_Toc308986212)

[Los estudios socioeconómicos 123](#_Toc308986213)

[Confirmación de referencias laborales 126](#_Toc308986214)

[Los estudios médicos 127](#_Toc308986215)

[La entrevista de selección 129](#_Toc308986216)

[Reporte de entrevista de selección 132](#_Toc308986217)

[Otras pruebas 133](#_Toc308986218)

[Los resultados finales 134](#_Toc308986219)

[El reporte individual 135](#_Toc308986220)

[El concentrado general 137](#_Toc308986221)

[El oficio de respuesta 138](#_Toc308986222)

[La bolsa de trabajo 139](#_Toc308986223)

[Estructura del expediente de una convocatoria: 140](#_Toc308986224)

|  |  |
| --- | --- |
| capítulo 1 | PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL |

## CONCEPTO, OBJETO DE ESTUDIO, CAMPOS DE ACCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.

**Objetivo general de la unidad:**

Al término de la unidad el estudiante explicará que es la psicología organizacional, su objeto de estudio sus campos de acción y sus antecedentes históricos más importantes.

**Concepto:**

1. La Psicología industrial y organizacional es **el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria.**
2. **Es una tecnología y una ciencia aplicada** y ambas **utilizan** en general **los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.**
3. La psicología industrial moderna estudia el comportamiento **con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución (productividad) y satisfacción personal.** Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo **considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes** que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

**Objeto de estudio:**

1. Está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores.

**Campo de acción:**

1. El psicólogo industrial puede ser contratado como miembro a tiempo completo de determinada organización industrial, como consultor a tiempo completo o como miembro académico de una universidad o colegio.
2. Sus campos de interés son : Reclutamiento, selección y colocación de personal, entrenamiento y desarrollo de personal; desempeño; motivación y sistema de incentivos; desarrollo organizacional; calidad de vida y trabajo; conducta del consumidor; la estructura del trabajo y los factores humanos.

**Antecedentes históricos:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1881 | * Se funda la primera escuela de Management profesional en la Universidad de Pennsylvania |
| 1883 | * Frederick W. Taylor inicia sus experimentos en la Planta de Midvale and Bethlehem Steel, a partir de los cuales desarrollará el concepto "scientific management” |
| 1904 | * Aparece por primera vez el término de “Psicología Industrial” en un artículo presentado por W.L Bryan, presidente de la APA en la que sugería realizar mayores esfuerzos en el desarrollo de la psicología industrial. Sin embargo hubo una confusión tipográfica y el término en el texto fue sustituido por “Psicología Individual. |
| 1903-1911 | * Walter Dill Scott publicó varios libros en los que sugería el uso de la psicología en la publicidad, en la motivación y en la productividad. |
| 1913 | * Aunque resulta difícil ponerle fecha a los principios de la actividad, a la cual pueda denominarse con propiedad psicología industrial, la que más razonablemente puede asignarse a la formulación de dicha especialización, dentro del cuadro más amplio de la psicología general, es la de 1913, cuando se publicó el primer texto de psicología organizacional “Psicología y Eficiencia Industrial” de Hugo Munsterberg (Alumnos de Wilhem Wundt). La eficiencia, según se definía ahí, implica los conceptos duales de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo. Munsterberg también fue el primero en promover la aplicación de fondos gubernamentales en el área de la psicología industrial. |
| Primera Guerra Mundial | * A pesar de que los intereses profesionales de los primeros psicólogos eran bastante variados, en América se inclinaron por los problemas de la selección y colocación del personal. Esta fue una característica de la mayor parte de la labor psicológica aplicada en el ejército durante la Primera Guerra Mundial. El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas. |
|  | * Robert Yenes fue uno de los psicólogos que mas influyeron en la aplicación de la psicología en las fuerzas armadas de los USA. |
|  | * En este periodo también se investigaron, la motivación del soldado, su disciplina, sus problemas psicológicos y las incapacidades físicas. |
|  | * Scott realizó investigación acerca de cómo mejorar la colocación del soldado en la armada. Enlisto y clasificó una diversidad de puestos, condujo evaluaciones del desempeño de oficiales y desarrollo listas de tareas y especificaciones de mas de 500 puestos. |
|  | * Pocos años después de terminar la Primera Guerra Mundial, James Cattell (otro alumno de Wundt) fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás. Durante los años transcurridos desde su fundación, se han unido a la Psychological Corporation para suministrar servicios de ese tipo, muchas otras empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero. |
| 1924 | * Un punto de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían en un principio a la selección y colocación del personal puede fecharse en 1924, cuando se realizaron los estudios de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson,1939). Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. A pesar de ser único en éste país, dicho interés sobre condiciones de trabajo ya lo había estudiado en Gran Bretaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board. |
| El periodo entre las dos guerras | * Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea. |
|  | * Otro hecho importante suscitado entre las dos guerras fue el avance en la medición de actitudes de manera especial destacan los trabajos de Thurstone. |
| Segunda Guerra Mundial | * La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología industrial, tal como se conoce actualmente. Se lograron enormes adelantos metodológicos en dichas áreas, incluso, refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía). Dicha área se dedica al diseño de los equipos, de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales. |
|  | * La Oficina de servicios estratégicos de la USA –ARMY (Que mas tarde se convertiría en la CIA) fue la primera en utilizar estos procesos de de reclutamiento y selección y evaluación del desempeño ante situaciones de estrés, dentro de la armada norteamericana. |
|  | * Los estudios de Kurt Lewin también influyeron para darle énfasis a los estudios sobre el comportamiento grupal |
| 1946 | * Se forma la División 14 de la APA que en 1983 incorporaría a la Society for Industrial and Organizational Psychology cuyos miembros también pertenecen a la Sociedad de Psicología Americana |

|  |  |
| --- | --- |
| Entre 1950 y 1960 | * Las teorías de la motivación de Rogers y Maslow sirvieron de apoyo para el movimiento de las relaciones humanas. |
|  | * Skinner por estos años inició la discusión de las aplicaciones del análisis de la conducta a la industria. |
| 1954 | * Peter Drucker propone su aproximación de administración por objetivos y John C. Flanigan su técnica de incidentes críticos. |
| Finales de los 50’s | * Douglas Mcgregor propone la Teoría X y la Teoría Y sobre las relaciones entre empleados y organizaciones. |
| Principios de los 60’s | * Surge el concepto de liderazgo situacional, en que señala que el rol del líder deberá estar en función de las circunstancias. |
| 1964 | * Otro hecho importante derivado de la lucha por los derechos civiles en USA fue el surgimiento de legislaciones sobre el empleo. |
| Mediados de los 60’s | * David McClelland propone su teoría del logro a mediados de esta década |
| Finales de los 60’s | * Para Hezberg propone su teoría de los factores motivacionales. |
| 1971 | * Al publicar su libro “Más allá de la libertad y la dignidad” Skinner aboga por la aplicación de técnicas de modificación de conducta para motivar a la gente en las organizaciones. El éxito de las técnicas de modificación de conducta para el logro de estos objetivos fue demostrado más tarde en los estudios realizados por Luthans & Kreitner (1975) and Frederiksens (1982) |
|  | * Modelos cognitivos tuvieron también relativa influencia en la psicología industrial a finales de esta década. |
| 1980 | * Los modelos rígidos de la industria Americana fueron cuestionados al demostrarse el éxito de las estrategias propuestas por Duran, Crosby y Deming. La industria Japonesa había prosperado al aplicar ideas que la industria norteamericana había rechazado. |
| 1984 | * Estas técnicas fueron explicitadas en un artículo publicado en *Academy of Management Review* y en ellas se recomendaba implementar procesos superiores de fabricación, técnicas de administración participativa, incrementos en la calidad y cantidad de la producción emparejadas con la reducción de costos, el uso de técnicas estadísticas para el control de la calidad, el consenso en la toma de decisiones, seguridad en el empleo (aunque luego muchas compañias japonesas redujeron estas condiciones) y planeación a largo plazo. |
|  | * El interés se puso en la técnicas participativas para la toma de decisiones (como los círculos de calidad) y surgieron sistemas de administración de la calidad . |

|  |  |
| --- | --- |
| 1990 | * Se cuestionó el uso de las técnicas estadísticas en diversos meta-análisis realizados, sin embargo muchos hoy en día defienden su utilidad. |
|  | * Las decisiones de la corte de USA pusieron énfasis en la reducción del acoso en el trabajo. |
|  | * De la misma manera se iniciaron una serie de estudios acerca de la calidad de vida en el trabajo, de manera específica sobre el estrés o lo que se ha dado en llamar síndrome burnout. |
|  | * La crisis económicas de los 80 hicieron que la industria también se preocupara por su rol en la generación de la pobreza en los países no desarrollados, el concepto de empresa socialmente responsable se puso de moda. |
|  | * En el campo del análisis de la conducta se popularizo su aplicación en diversos áreas de la organización pero de manera especial en la seguridad. |

**Referencias:**

* Koppes, L. L. (2001). A Brief History of the Society for Industrial and Organizational psychology, Inc.- A Division of the APA.
* McCarthy's, P. (2002) Brief Outline of the History of I/O Psychology. En <http://www.mtsu.edu/~pmccarth/io_hist.htm>
* Vargas-Mendoza, J. E. (2007) Psicología industrial: apuntes para un seminario. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

## ¿QUE DEBE SABER Y HACER UN PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL?

**Objetivo general de la unidad:**

Al término de la unidad el estudiante deberá ejemplificar las funciones generales que desarrolla un psicólogo organizacional en su actividad profesional.

Un psicólogo organizacional debe ser capaz de:

* Explicar que es la psicología organizacional, su objeto de estudio, sus campos de acción y sus antecedentes históricos más importantes.
* Ejemplificar las funciones generales que desarrolla un psicólogo organizacional en su actividad profesional
* Explicar y fundamentar sus acciones dentro una organización a partir de los conceptos básicos de la administración.
* Ejemplificar el concepto y los antecedentes históricos de la administración
* Explicar y fundamentar sus acciones en las teorías administrativas más importantes y los autores más representativos.
* Indicar cuáles son las funciones generales de un administrador y las áreas de trabajo en las que desarrollaran actividades de colaboración
* Explicar y fundamentar sus acciones dentro de una organización a partir del proceso administrativo.
* Indicar cuáles son las áreas funcionales de una organización y su interrelación.
* Ejemplificar cada uno de los elementos que integran un proceso de trabajo:
* Fundamentar sus acciones dentro de una organización en el marco normativo que regule sus actividades:
* Normatividad Internacional
  + Sobre derechos humanos
  + Sobre derecho al trabajo
  + Convenios y recomendaciones internacionales
* Normas Nacionales
  + Constitución Política
  + Leyes locales
  + Ley Federal del Trabajo
  + Normas del organismo regulador del trabajo
* Normas oficiales
  + Acuerdos internos del organismo regulador del trabajo
  + Decretos
* Fundamentar en modelos psicológicos, sociológicos y económicos que cuenten con evidencia empírica las acciones que realicen en una organización.
* Explicar los errores y contradicciones de las teorías pre-científicas del comportamiento humano
* Explicar y ejemplificar la utilización de la teoría del aprendizaje en la organizaciones
* Ejemplificar la utilidad en las organizaciones de las técnicas y principios conductuales para incrementar, disminuir o mantener una conducta
* Explicar con modelos que tengan evidencia empírica comportamientos sociales en las organizaciones
* Asesorar y realizar la dirección de personal de una organización, lo cual implica ser capaz de ...
* Explicar cuál es la historia que deben cursar los recursos humanos en la organización
* Realizar la planeación de necesidades de personal.
* Participar en la elaboración de inventarios de personal.
* Participar en la creación de bases de datos de personal.
* Elaborar análisis de puestos.
* Valuación de puestos
* Realizar procesos de reclutamiento y selección.
* Intervenir en la contratación del personal.
* Elaborar un reglamento interno que respete el marco normativo vigente en nuestro país
* Realizar actividades de inducción de los trabajadores al puesto y a la empresa.
* Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación, un programa de entrenamiento y un informe de evaluación del sistema de capacitación.
* Desarrollar sistemas de evaluación del desempeño.
* Intervenir en el desarrollo de programas de incentivos.
* Instrumentar programas para reducir la rotación de personal.
* Instrumentar programas para disminuir el ausentismo.
* Instrumentar programas para incrementar la productividad.
* Participar en la estructuración y e implementación de programas de seguridad e higiene.
* Estructurar e implementar programas de desarrollo personal, salud y calidad de vida.
* Participar en sistemas de administración del capital humano.
* Participar en la administración de salarios del personal.
* Participar en la elaboración de auditorías de recursos humanos.
* Utilizar herramientas técnicas en la solución de problemas.
* Tomar decisiones utilizando herramientas administrativas y conductuales.
* Coordinar y asesorar la integración de grupos de trabajo.
* Explicar de manera científica la motivación humana en el trabajo y utilizar estas bases teóricas para el diseño de sistemas motivacionales.
* Instrumentar sistemas para mejorar la comunicación organizacional
* Participar como asesor en el manejo de las relaciones obrero-patronales, la intermediación y la negociación en conflictos laborales.
* Diseñar programas que prevengan del hostigamiento en el trabajo.
* Evaluar la satisfacción laboral y diseñar un programa correctivo.
* Diseñar programas para contrarrestar los estereotipos de género en el trabajo.
* Diseñar una estrategia que permita el desarrollo de un ambiente laboral con igualdad de oportunidades.
* Participar en la implementación y asesoría de planes de promoción de productos y servicios
* Referir los conceptos básicos de la mercadotecnia al solucionar problemas en la comercialización de productos y servicios.
* Realizar investigaciones de mercado y estudios sobre el comportamiento del consumidor.
* Participar en el diseño de productos
* Participar en la elaboración de planes de comercialización.

* Participar en la mejora de los procesos productivos que desarrolle una organización.
* Diseñar sistemas de control de calidad
* Diseñar y asesorar la implementación de procesos y procedimientos.
* Participar en el desarrollo e instrumentación de programas de mejora continua.
* Identificar los requerimientos organizacionales para cumplir con procesos de certificación y colaborar en la obtención de dichos certificados.
* Participar en el desarrollo de programas de servicio al cliente.
* Participar en el desarrollar programas que permitan la mejora de las ventas de la organización.
* Evaluar la pertinencia de un diseño industrial para su manejo por humanos (sistemas hombre máquina).
* Contar con elementos básicos de la administración de operaciones: Ubicación y distribución de la planta, manejo de inventarios, logística.
* Participar en la administración financiera de una organización
* Elaborar presupuestos de las actividades que desarrolle.
* Determinar el monto del salario de los trabajadores y supervisar la elaboración de las nóminas de la organización.
* Identificar las normas fiscales que debe cumplir una organización.
* Asesorar y participar en la creación, desarrollo de organizaciones públicas y privadas, lo cual implica se capaz de:
* Identificar oportunidades de negocios
* Asesorar y participar la elaboración de auditorías administrativas para identificar necesidades de desarrollo organizacional y de desarrollo personal
* Desarrollar una planeación operativa, táctica y estratégica.
* Participar en la elaboración de programas de desarrollo organizacional.
* Formular y desarrollar proyectos de trabajo específicos
* Diseñar estructuras organizacionales.
* Asesorar y participar en la elaboración de documentos normativos que regulen las actividades de una organización: reglamentos, normas técnicas, etc.
* Elaborar manuales administrativos: de organización, de procedimientos, de políticas, de funciones específicas, departamentales, etc.
* Ofertar sus servicios profesionales de manera independiente
* Diseñar una oferta de servicios profesionales.
* Instrumentar un programa de actividades para el desarrollo de sus servicios profesionales.
* Evaluar el desarrollo de sus actividades profesionales independientes y realizar auditorías técnicas internas.

Referencias:

* American Psychological Association. (1977). *Standards for providers of psychological services.* Washington, DC: Author.
* American Psychological Association. (1981). Specialty guidelines for the delivery of services by Industrial-Organizational Psychologists. *American Psychologist, 36,* 664–669.
* American Psychological Association. (1985). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: Author.
* American Psychological Association. (1992). *Ethical principles of psychologists and code of conduct.* Washington, DC: Author.
* Ayala-Velázquez., H. y Vásquez-Pienda, F. (2001) LA formación profesional del psicólogo en el campo de la salud, la educación los procesos sociales y las organizaciones: El internado en psicología general de la Facultad de Psicología de la UNAM. México: UNAM.
* Blum, M. y Naylos, J. ( 1994) Psicología Industrial, México: Trillas.
* Dunenette, M.D. y Kirchner, W.K. (1998)Psicología Industrila. México: Editorial Trillas
* Ekeberg, S., Switzer, F., & Siegfried, W. D. Jr. (1991, April). What do you do with a master’s degree in I-O psychology? L. L. Koppes (Chair*), I-O psychology master’s level training: Reality in search of legitimacy.* Symposium conducted at the sixth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
* Equal Employment Opportunity Commission. (August 25, 1978). Uniform guidelines on employee selection. *Federal Register,* *43*(166), 38290–38315.
* Koppes, L. L. (1991). I-O psychology master’s-level training: Reality and legitimacy in search of recognition. *The Industrial-Organizational Psychologist,* *29*(2), 59–67.
* Lowe, R. H. (1993). Master’s programs in industrial-organizational psychology: Current status and a call for action. *Professional Psychology: Research and Practice, 24,* 27–34.
* National Conference on Applied Masters Training in Psychology. (1990). *Executive summary: Resolutions and standards on education and training for applied masters programs in psychology.* (Available from Rosemary H. Lowe, Department of Psychology, The University of West Florida, Pensacola, FL 32514).
* Schippmann, J. S., Schmitt, S. D., & Hawthorne, S. L. (1992). I-O work roles: Ph.D. vs. Master’s level practitioners. *The Industrial-Organizational Psychologist,* *29*(4), 35–39.
* Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (1985). *Guidelines for education and training at the doctoral level in industrial-organizational psychology.* Arlington Heights, IL: Author.
* Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (1987). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (3rd. ed.). Arlington Heights, IL: Author.
* Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (1992). *Graduate training programs in industrial-organizational psychology and related fields*. Arlington Heights, IL: Author.

|  |  |
| --- | --- |
| capítulo 2 | DESCRIPCIÓN DE PUESTOS |

## LA HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN.

**Objetivo general de la unidad:**

Al término de la unidad el estudiante describirá el proceso que sigue la administración de recursos humanos.

En general se habla que las funciones de administración de recursos humanos incluyen: realizar análisis de puestos, planificar las necesidades de recursos humanos, reclutar y seleccionar personal, orientar y capacitar a los nuevos empleados, administrar los sueldos y salarios, capacitar al personal, supervisar el desempeño del personal, evaluar dicho desempeño, brindar incentivos y prestaciones, establecer sistemas de seguridad e higiene en el trabajo y el manejo de las relaciones laborales (Dessler, 2001). Estas funciones también pueden ser revisadas desde el punto de vista de la historia que sigue un trabajador dentro de una organización.

La historia de los recursos humanos dentro de una organización debe seguir en todos los casos una secuencia lógica que le permita al trabajador adaptarse lo más pronto posible a la nueva empresa y desarrollarse personal y profesionalmente. Cuando esta secuencia se rompe o no se cumple es muy probable que surjan conflictos que pueden en el futuro ser muy difíciles de resolver (Pell, 1996).

La principal queja de los trabajadores ante la junta local de conciliación y arbitraje tiene que ver en el 93% de los casos con el despido injustificado (INEGI,2005), lo que necesariamente implica que las buenas relaciones entre trabajadores y patrones habían concluido. Resolver un problema con el trabajador implica modificar la estructura de la organización. Es un engaño pensar que los cursos de capacitación sirven para resolver conflictos entre los trabajadores, esto únicamente sucede a condición de que existan cambios estructurales, de otra manera solo complicaran más la situación.

Así para prevenir problemas de relaciones laborales esta es la historia ideal por la que deben pasar todos los trabajadores en una organización:

1. Se genera la plaza vacante.
2. Se elabora o actualiza la descripción del puesto,
3. Se realiza un proceso de reclutamiento y selección.
4. Una vez seleccionado al trabajador se elabora el contrato temporal y se integra su expediente personal.
5. Se recaba información para incluirla en una base de datos,
6. Se le proporciona inducción a su puesto.
7. Se le proporcionan sus funciones por escrito.
8. Se le proporciona el reglamento interno.
9. Se le capacita sobre cómo realizar sus actividades.
10. Se le proporcionan sus procedimientos por escrito.
11. Se le indican las medidas de seguridad e higiene que es necesario cumplir.
12. Se le solicita que elabore un programa de trabajo.
13. Se le solicita que entregue un reporte de sus actividades.
14. Se realiza una evaluación de sus resultados.
15. Si los resultados fueron positivos se elabora un contrato por tiempo indefinido y se continúa con el proceso, en caso contrario se reinicia el proceso.
16. Se solicita programe su trabajo de manera periódica
17. Se proporciona capacitación continua.
18. Se solicita elabore reporte periódicos de sus actividades
19. Se realizan evaluaciones periódicas.
20. En caso de que sus evaluaciones periódicas sean positivas se promueve al trabajador o se le da un incentivo.
21. Se le incluye un programa de desarrollo personal y
22. En caso de ser negativa su evaluación se le capacita, se le cambia de puesto, se le indica la falta por escrito y en caso de reincidir se puede terminar la relación laboral. (Smith, 1996).

Si una empresa realiza todas estas acciones sería muy extraño que tuvieran problemas, por el contrario entre más elementos de esta lista omitan será más probable que los conflictos aumenten.

**Referencias:**

Dessler, G. (2001) Administración de personal. México. Pearson-Prentice Hall.

INEGI (2005) Estadísticas sobre Relaciones Laborales de Jurisdicción Local y Federal. Serie Boletín de Estadísticas Continuas, Demográficas y Sociales. México. INEGI

Pell, A. (1996) Administre a su personal. México: Prentice Hall

Smith, C. (1996) Guía de supervisores. México: Editorial Trillas

## LAS FUNCIONES DEL TRABAJADOR

**Objetivo general de la unidad:**

Al término de la unidad el estudiante elaborará un análisis de puesto, una cédula de descripción de funciones y un manual de organización.

1. Para que un trabajador cumpla con sus funciones dentro de la organización lo primero que necesita es saberlas, por tal motivo se hace necesario elaborar un documento en el que se describan las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que debe cumplir cada trabajador.
2. A ese documento se le llama cédula de descripción de puesto.
3. La cédula de descripción del puesto tiene 2 partes una descripción de lo que debe hacer el trabajador y la especificación del perfil que debe cubrir.
4. Para que este documento sirva es importante que usted se lo proporcione por escrito desde el momento en que se contrata al trabajador.
5. La cédula de descripción del puesto es un documento vivo, es decir debe ser modificado de manera periódica, cada año o al revisar el contrato del trabajador elimine las funciones que no sean vigentes e incluya las funciones que no habían sido inscritas.
6. Sea cuidadoso en los datos que incluye en su cédula de descripción del puesto, pues este documento establecerá los deberes que debe cumplir el trabajador y usted no le podrá exigir mas allá de lo que establece el documento.
7. Si en el transcurso de las actividades tiene que encomendarle al trabajador algo que no esté en su descripción, usted deberá negociar con él la realización de esta actividad extra, en lugar de convencerlo con argumentos emocionales intercambie esa actividad por otros beneficios e inclúyala en su próxima revisión anual de funciones.
8. Todas las cédulas de descripción de puestos se agrupan en un documento conocido como manual de organización.
9. Enseguida presentamos el procedimiento para elaborar el análisis de puesto y la forma en que se debe elaborar la cédula de descripción de funciones y un manual de organización

## METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE PUESTO

1. El análisis de puesto es el procedimiento por el cual se establecen las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y las características que debe cubrir la persona que debe ser contratada para ocuparlo. La información que se genera sirve para elaborar la cédula de descripción de funciones.
2. La descripción de funciones es un documento base para poder realizar, el reclutamiento y la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación, establecer compensaciones y asegurar que el trabajador cumpla con sus responsabilidades.
3. La elaboración del análisis de puesto implica la realización de los siguientes pasos:
   * Determine para que usará la información.
   * Recupere la información que la empresa tenga al respecto: organigramas, contratos, procedimientos, funciones, etc.
   * Seleccione los puestos que analizará.
   * Realice el análisis con el procedimiento que haya determinado.
   * Repase la información obtenida con los ocupantes del puesto y con sus jefes inmediatos.
   * Prepare e imprima el documento final.
4. Existen varios **métodos para realizar un análisis de puesto**
   * **Entrevistas:** En este procedimiento se realiza una entrevista con el empleado que conozca más sobre el puesto, con un grupo de empleados y/o con el supervisor.
   * **Cuestionarios:** Aquí se pide a los trabajadores que contesten unas preguntas en donde expliquen las características del puesto que ocupan.
   * **La observación:** En este método se acude directamente al escenario en que se desempeña el trabajador y registran las tareas que realiza.
   * **Incidentes críticos:** Se registran las situaciones que generan problemas en las actividades cotidianas y se incluyen en las funciones de los trabajadores.
   * **Bitácora:** Se pide al trabajador que realice un registro de las actividades cotidianas que realiza.
   * **Consulta de planes de estudio:** Una forma de mantener actualizado los puestos es revisar planes de estudio de carreras técnicas o universitarias relacionadas con los puestos que existen en la empresa y luego verificar si los puestos existentes tiene esa información. Revisar algunos contratos colectivos de trabajo ya existentes puede también ser de mucha utilidad
   * **Consultar los catálogos nacionales de ocupaciones que en cada país o estado se han elaborado,** por ejemplo: el Occupational Outlook Handbook elaborado por el departamento del Trabajo de los Estados Unidos o el Catálogo Nacional de Ocupaciones elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en México.
5. De la misma manera existen varias encuestas estandarizadas para elaborar el análisis de puesto. Position Analysis Questionaire (PAQ) desarrollado por McCormik en 1992, el Occupational Analysis Inventory de Cunningman, Boese, Neeb y Pass, el Common Metric Questionaire (CMQ)desarrollado por The Psychological Corporation y el Work Profiling System (WPS) desarrollado por Saville y Holdswoth Limited.
6. Hoy en día se cuestionan los métodos tradicionales para la elaboración del análisis de puesto, el interés se ha centrado más en la descripción de contenidos ocupacionales en lugar de descripciones exhaustivas de puestos, sobre todo por los requerimientos actuales en que se pide al trabajador ser multifuncional y en donde el trabajo en equipos multidisciplinarios cambia la forma en que se asume la dirección en un proyecto específico.
7. Otro foco de interés reciente es la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral en las que se establecen los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere una función específica (Catalano, 2006)

**Referencias:**

Clifford (1994) Job Análisis: Why do it, and how should it be done ?. Public personnel Management. 23(2): 321-340.

Catalano, A. (coord.)(2006) Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales: orientaciones conceptuales y metodológicas.. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR/OIT.

## LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTO

El análisis de puesto tiene dos apartados importantes:

* La descripción de puestos y
* La especificación de puestos

La descripción de puestos se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto incluye los siguientes elementos

* La institución y el área en que se encuentra ubicado el puesto: subdirección, departamento, área.
* El nombre del puesto
* La clave del puesto
* El nivel salarial
* La ubicación del puesto
* El jefe inmediato del puesto
* El personal a quien supervisa
* Los puestos de la organización con quien mantiene relaciones internas
* Las personas con quien mantiene relaciones externa fuera de la organización
* El salario
* La categoría
* El horario
* La adscripción
* La descripción genérica de las funciones del puesto
* La descripción específica de las funciones del puesto

La especificación del puesto en cambio incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado e incluye los siguientes elementos:

* Los conocimientos requeridos
* Las habilidades requeridas
* La escolaridad necesaria para ocupar el puesto
* El equipo que debe manejar
* Los idiomas que debe dominar
* La experiencia laboral y profesional que debe cubrir
* Las responsabilidades del puesto en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, supervisión y tramites
* Las condiciones físicas del lugar trabajo
* El equipo de seguridad que se debe manejar
* Los riesgos de trabajo a los que puede estar expuesto
* El esfuerzo físico que requiere realizar
* Los requisitos físicos o médicos que debe cubrir para poder realizar el esfuerzo físico
* Las características socioeconómicas específicas que son necesarias para el puesto
* Los requisitos psicológicos en cuanto a inteligencia, personalidad, intereses vocacionales, habilidades o aptitudes específicas
* Algunas otras características como edad, sexo, estado civil.

Un iniciativa del gobierno de los estados unidos que se ha interesado en sistematizar la información relativa a diversas ocupaciones es la conocida como Occupational Information Network (O\*NET) (Sucesora del Dictionary of Occupational Tittles que surgió en 1939 y cuya última edición se publicó en 1993). Esta base de datos es la que contiene la mayor información sobre ocupaciones y facilita el trabajo de análisis de puesto.

La información que contiene incluye las características del trabajador (Habilidades, intereses ocupacionales, valores hacia el trabajo y estilos de trabajo), requerimientos hacia el trabajador (Habilidades, conocimiento y educación), experiencia (experiencia, entrenamientos, licencia o acreditaciones), requerimientos de la ocupación (funciones generales, funciones específicas, contexto de trabajo y condiciones de trabajo), características de la mano de obra (información sobre mercado laboral y perspectivas ocupacionales) e información sobre la ocupaciones específicas (tareas, herramientas y tecnología).

A continuación desglosamos la forma en que se debería realizar un análisis de puesto, se incluye los apartados que deben incluirse, las preguntas que se deben realizar para poder contestar cada apartado y se incluyen alguna información que ha sido sistematizada y que puede ser de ayuda al realizar esta tareas. En este caso se ejemplifica el análisis de puesto de un instructor interno.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre de la organización**

En primer lugar se debe identificar el nombre de la organización o institución en la que se labora, la pregunta a responder es ¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora?

En la cédula de descripción de puestos esta información quedaría desglosada de la siguiente manera

INSTITUCIÓN: A515TE: Educación asistida por computadora

**Nombre del puesto y ubicación dentro de la estructura organizacional**

En seguida debería establecerse con claridad el puesto que se describe y luego la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización, la pregunta a responder es ¿Cuál es el puesto o la función que desempeña y la posición que ocupa dentro de la organización?

En la cédula de descripción de puestos esta información quedaría desglosada de la siguiente manera

DIRECCIÓN: General

SUBDIRECCIÓN: Subdirección administrativa.

DEPARTAMENTO: Departamento de Recursos Humanos.

ÀREA: Área de Capacitación.

PUESTO: Instructor Interno.

UBICACIÓN DEL PUESTO: Subdirección Administrativa

Departamento de Recursos Humanos

Área de Capacitación

En el apartado de la ubicación de puesto se incluyen las áreas de la empresa hasta llegar al puesto que se describe, se presentan en desnivel para comprender con mayor claridad la jerarquía de los puestos dentro de la organización. Una forma alternativa de presentar el apartado consiste simplemente en incluir el organigrama, en este caso en la versión final de la cédula de descripción del puesto se presentaría la información como en el siguiente cuadro.

UBICACIÓN DEL PUESTO:

**Clave del puesto**

La clave del puesto es un código alfanumérico arbitrario que muchas organizaciones establecen para identificar y clasificar con mayor rapidez los puestos de una organización. Para obtener esta información la pregunta a realizar es ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?

La información obtenida se presentaría de la siguiente manera en la cédula del puesto

CLAVE DEL PUESTO: CAP01

**Nivel salarial**

En el nivel salarial se establece la categoría salarial que tiene asignado en trabajador en la organización: profesor titular, profesor auxiliar, etc. En algunas organizaciones el nivel salarial es también representado con un código alfanumérico como en el ejemplo que se presenta enseguida. La pregunta a responder es ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto? y la información obtenida se presentaría de la siguiente forma:

NIVEL: 27ª

**Relaciones de autoridad**

En este punto nos interesa saber quien supervisa y a quienes supervisa este puesto dos son las preguntas a responder ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza? y ¿A quién supervisa usted en sus labores? las repuestas se presentaría de la siguiente forma:

REPORTA A: Responsable del área de capacitación.

SUPERVISA A: Ninguno

**Relaciones de trabajo**

Aquí se señala con quien mantiene este puesto relaciones de trabajo tanto dentro como fuera de la empresa. Las relaciones internas incluyen aquellos puestos con los que se establece interacción en un plano de igualdad y las externas el tipo de puesto con los que interactúa. La pregunta que se formula es ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa? y la información se presentaría de la siguiente manera:

RELACIONES INTERNAS CON: Instructores, participantes en curso

RELACIONES EXTERNA CON: Capacitadores externos

**Salario**

Este aspecto se refiere a la inclusión del pago que recibe el trabajador que ocupa el puesto analizado señalándose tanto el monto como el periodo a que corresponde. La pregunta a formular es ¿Cuánto es su ingreso mensual, semanal, o por las actividades que realiza? En la cédula la información se plasmaría como sigue:

SALARIO: $10,000.00 mensuales

**Categoría**

En este apartado se incluye el tipo de funciones que desempeña este puesto: directivas, de coordinación, administrativas, técnicas u operativas. La pregunta que se formula es ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas? y se presenta de acuerdo con el ejemplo

CATEGORÍA: Operativo, mando medio o directivo

**Horario**

En este punto se señala el horario de labores. La pregunta a formular es ¿En qué horario desempeña usted sus actividades? y se obtiene el siguiente dato

HORARIO: 9:00 a 16:00 hrs.

**Adscripción:**

Aquí se menciona el lugar, la dirección o la zona en la que el trabajador desempeña sus funciones. La pregunta que se formula es ¿En qué lugar desempeña usted sus funciones? En el cuadro siguiente se ejemplifica la información que se obtendría

ADSCRIPCIÓN: Dirección General de Recursos Humanos, Edificio de Capacitación. Joaquín Amaro 408, Col. Figueroa. Oaxaca, Oaxaca

**Descripción genérica**

En este apartado se desglosa en un enunciado las tareas generales que se desempeñan en este puesto. La pregunta que se formula es ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización? y se presentaría la información en la cédula de la siguiente manera

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Planear, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de acciones de capacitación.

**Descripción específica**

En este apartado se incluyen de manera detallada las tareas específicas que se desarrollaran en el puesto de trabajo analizado. Es conveniente que las funciones que se incluyan se ordenen de tal manera que se observe una secuencia lógica en las actividades que tenga que desempeñar el trabajador. En este caso estas la pregunta a realizar es ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?, obteniéndose información como la que se ejemplifica

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

* Funciones didácticas

Planear las actividades de capacitación elaborando: cartas descriptivas (planes de clase), exámenes o evaluaciones, recursos didácticos (textos de apoyo, presentaciones, etc.) .

Realizar la investigación bibliográfica para fundamentar las actividades de capacitación.

Impartir las conferencias, cursos o actividades de capacitación programadas.

Evaluar el aprendizaje de los capacitandos al inicio y final del curso y las actividades de capacitación desarrolladas.

Elaborar los informes técnicos de las actividades de capacitación desarrolladas

* Funciones administrativas

Promover las actividades de capacitación dentro y fuera de la organización.

Confirmar las actividades de capacitación que tiene programadas

Establecer un programa de trabajo de las actividades de capacitación, que incluya metas específicas y cumplirlas.

Proporcionar programa de trabajo a capacitandos y supervisores.

Entregar calificaciones a los capacitandos.

Integrar los expedientes de las actividades realizadas.

Realizar un informe de las actividades realizadas y entregarlo al área que administra la capacitación.

Proponer mejoras a las actividades que realiza.

Asistir a las reuniones de planeación.

Asistir a las actividades de capacitación técnica y didáctica que se les programen.

Actualizar su currículo profesional y proporcionar copias de documentos comprobatorios

Asistir puntualmente a todas sus clases.

Firmar la lista de asistencia respectiva.

Tomar la lista de asistencia a los capacitandos.

Solicitar el equipo audiovisual de acuerdo al reglamento interno y reguardar el equipo durante el préstamo.

Realizar con anticipación los trámites para visitas académicas y viajes de prácticas.

Cumplir el reglamento y vigilar su cumplimiento por parte de los capacitandos

También es conveniente incluir un apartado con funciones comunes que desarrollen todos los puestos y en el caso de que dirija personal las funciones correspondientes. Las preguntas a formular serían ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización? y ¿Cuáles son las funciones qué realiza si usted dirige personal?. La información obtenida aparecería en la cédula de descripción del puesto de la siguiente manera

FUNCIONES GENERALES:

Cumplir con las instrucciones de los directivos y o encargados.

Asistir al trabajo de acuerdo al horario asignado para ingreso y comidas.

Mantener aseada su área de trabajo.

Organizar y clasificar su área de trabajo.

Asistir a reuniones de trabajo.

Colaborar en actividades especiales de acuerdo a la comisión que se le asigne

Cumplir con las medidas de seguridad e higiene en el trabajo dentro y fuera de las instalaciones (uniformes, etc.).

Elaborar un plan de trabajo o bitácora de sus actividades.

Elaborar reportes de sus actividades.

Participar en la evaluación de sus actividades.

Participar en actividades de capacitación.

Solicitar por escrito los materiales que utilizará para sus actividades y dar buen uso a los mismos.

Reportar cualquier incidente que afecte la buena marcha de la empresa

ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN DE PERSONAL:

Participar en la realización de los requerimientos de personal de su área, en la definición del perfil de puesto, en el proceso de selección y contratación.

Proporcionar al personal a su cargo la inducción y la capacitación necesaria para que desempeñe óptimamente sus funciones.

Verificar que el personal a su cargo cuente con los objetivos, las funciones de su puesto y el reglamento interno por escrito.

Verificar que el personal a su cargo cuente con sus procedimientos definidos por escrito.

Verificar que el personal a su cargo elabore un plan de actividades diario o periódico según el puesto.

Verificar el cumplimiento del reglamento interno.

Realizar supervisiones y evaluaciones del desempeño de sus colaboradores, así como incentivar el buen desempeño y establecer las medidas correctivas correspondientes para el desempeño inadecuado o las violaciones al reglamento interno.

Promover el desarrollo personal de sus colaboradores.

Reportar los incidentes que ocurran en su área a sus jefes inmediatos.

Mantener un clima de armonía en el trabajo de tal manera que se logren los objetivos de trabajo.

Verificar que cuando existan ausencias de compañeros del área se redistribuyan las actividades de tal manera que se logren los objetivos.

Vigilar que sus colaboradores ofrezcan un buen servicio al cliente.

Verificar el cumplimiento estricto de las medidas de seguridad del personal a su cargo.

Participar en la planeación de los recursos materiales que se requerirán en su área para su buen desempeño.

Vigilar el uso racional de los recursos materiales que se utilizan en su área.

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Conocimientos y habilidades requeridas**

En este apartado se incluyen los conocimientos y habilidades que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo. Una buena forma de saber si estos apartados se desglosaron apropiadamente es preguntarse si de esta información se podrían desprender actividades de capacitación. Por ejemplo si en el apartado de conocimiento se señala que el trabajador debería explicar los modelos de sistematización de la enseñanza, de esta información se puede desprender el nombre de un curso de actualización “Modelos de sistematización de la enseñanza”. En cambio si en el apartado de habilidades se incluye el término responsabilidad y disciplina será muy difícil desprender de estos términos el nombre de un curso sobre “responsabilidades en el trabajo”. En este último caso probablemente sea conveniente eliminar dichos términos e incluir habilidades estrechamente relacionadas con el trabajo, también sería conveniente determinar si estos requisitos no se refieres a rasgos psicológicos específicos y en ese caso incluir en el apartado correspondiente.

La redacción es técnica y debe tratar de ajustarse a los requerimientos para desempeñar el puesto analizado. Las preguntas a formular son ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? y ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?. En la cédula de descripción de puestos se incluiría la información de la siguiente manera:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Explicar los fundamentos teóricos y filosóficos que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente

Explicar el modelo de sistematización de la enseñanza en que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente

HABILIDADES REQUERIDAS:

Elaboración de objetivos de aprendizaje

Elaboración de instrumentos de evaluación

Diseño experiencias de aprendizaje

Habilidades de exposición.

Elaboración de cartas descriptivas y planes de clase

Habilidades de comunicación asertiva.

Habilidades de manejo de grupos educativos

Elaboración y manejo de recursos didácticos.

Preferentemente elementos básicos de word, excel, power point y navegación en páginas web.

Elaborar materiales de autocapacitación.

Elaboración de audiovisuales educativos.

**Escolaridad**

En este apartado se incluye los estudios que debe tener quien ocupe el puesto: primaria, secundaria, bachillerato, bachillerato especializado, carrera técnica, licenciatura, etc. La pregunta que se formula es ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo? con lo que se obtiene la siguiente información:

ESCOLARIDAD:

Nivel Superior: Licenciatura con título (Obligatorio) o comprobar experiencia en el área en que impartirá cursos.

Postgrado: Maestría y/o Doctorado (Preferentemente)

Especialidad o diplomados (Deseables)

**Equipo**

En este apartado se incluyen las máquinas que deberá manejar incluyendo vehículos. Para obtener esta información se formula la siguiente pregunta ¿Qué equipo o máquinas manejará como parte de sus actividades?, la información se plasma de la siguiente manera en la cédula de descipción de puestos:

MANEJO DE EQUIPO:

Manejo del equipo de cómputo y audiovisual (proyector de acetatos, proyector de cañón, cámara de video, DVD)

**Idiomas adicionales**

En el apartado de idiomas se indica cual de las cuatro habilidades básicas debe poseer el ocupante del puesto, hablar, escuchar, escribir y leer. La pregunta que se formula es ¿Qué idiomas necesita dominar para desarrollar su trabajo?, obteniéndose la siguiente información

IDIOMA:

Preferentemente Lectura en inglés.

**Experiencia**

En este apartado se desglosa la experiencia en cuanto a las actividades, el puesto o el tipo de organizaciones que debe tener quien ocupe el puesto. Se formula la pregunta ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?. En el apartado correspondiente de la cédula de descripción de puestos también se puede señalar algún otro tipo de experiencia adicional que se requiera.

EXPERIENCIA:

Mínima en el campo profesional relacionado con la materia: 1 año.

Mínima en actividades de capacitación: 1 Año o haber tomado el curso de formación de instructores

OTRO TIPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Preferentemente haber recibido cursos de capacitación (20 horas en el último año)

Preferentemente hacer impartido cursos de capacitación (20 horas en el último año)

Preferentemente haber participado en organización de eventos académicos

Preferentemente haber participado como ponente de eventos académicos

Preferentemente haber participado como asistente de eventos académicos

Preferentemente haber publicado investigación en revistas especializadas

Preferentemente haber publicado artículos en diversos impresos

Preferentemente haber participado en la edición de un libro

Preferentemente haber participado en asesorías de trabajos de titulación o investigación

Preferentemente haber participado como administrador de actividades docentes

**Responsabilidad**

En este apartado se incluyen las responsabilidades de trabajador para lo cual se formula la pregunta ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable? En la cédula de descripción de funciones se desglosa cada una de las responsabilidades del trabajador.

RESPONSABILIDAD:

A) En cuanto a valores monetarios:

Ninguna.

B) En cuanto a materiales:

Es responsable del manejo de listas de asistencia, exámenes, audiovisuales y materiales para el desarrollo del curso.

C) En cuanto a bienes muebles e inmuebles:

Es responsable del cuidado de las instalaciones y del mobiliario que se encuentran en el aula durante la impartición del curso.

D) En cuanto a equipo:

Es responsable del cuidado del material de apoyo que sea prestado por la Institución como lo son proyector de acetatos, cañón, TV, cámara de video, DVD, grabadora o cualquier otro que el curso requiera.

E) En cuanto a supervisión:

Es responsable de supervisar el buen uso del material de apoyo y del comportamiento del estudiante en el aula y de la aplicación respectiva del reglamento.

F)En cuanto a tramites:

Es responsable de la elaboración y firma de lista de asistencia, de elaborar los concentrados de las evaluaciones del curso, de los reporte de las actividades realizadas.

**Condiciones de trabajo**

En este apartado se describen las características del lugar en que desarrolla sus actividades. En el sistema O\*NET ha desarrollado una clasificación al respecto.

|  |
| --- |
| **CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO**  **Lugar de trabajo** |
| Interior en medio ambiente controlado  Interior en medio ambiente no controlado  Exterior expuesto al clima  Exterior con protección  En un vehículo o equipo abierto  En un vehículo o equipo encerrado  Proximidad física con otras personas |
| **Condiciones ambientales** |
| Sonidos, niveles de ruido o distracción poco confortables  Altas o bajas temperaturas  Extremadamente brillante o con iluminación inadecuada  Expuesto a contaminantes  Estrecho espacio de trabajo o posiciones incómodas  Expuesto a vibraciones |

De lo que se trata es dar una idea clara de las condiciones físicas en que trabaja y siempre la mejor manera será describir con claridad el lugar en el que se realiza el trabajo. En la cédula de descripción del puesto la información puede aparecer de la siguiente manera.

CONDICIONES DE TRABAJO:

El instructor se desempeña en aulas con suficiente ventilación y luz. Las aulas cuentan con luz eléctrica, y están acondicionadas con escritorio, sillas, mesa y pintarrón

Asimismo se desempeña en biblioteca y sala audiovisual cuando este lo requiera

**Equipo de seguridad**

Anote aquí el equipo que deberá utilizar el trabajador para evitar accidentes. La pregunta a realizar es ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo? En la cédula de descripción la información quedaría de la siguiente manera.

EQUIPO DE SEGURIDAD QUE MANEJA:

Ninguno

**Riesgos de trabajo**

En esta sección se incluyen los accidentes o enfermedades laborales. La pregunta a formular es ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?. El sistema O\*NET ha desglosado de igual manera los riesgos de trabajo en la tabla siguiente también dichos riesgos

|  |
| --- |
| **Riesgos de trabajo** |
| Expuestos a radiación  Expuestos a enfermedades o infecciones  Expuestos a lugares altos  Expuestos a lugares peligrosos  Expuesto a equipo peligrosos  Expuesto a quemaduras menores, cortes, mordeduras, picaduras |

En este apartado también puede ser elaborado revisando los riesgos profesionales que señala la Ley Federal del Trabajo en la tabla sobre enfermedades de trabajo que se incluye en el artículo 513. La información se presentaría de la siguiente manera en la cédula de descripción del puesto.

RIESGOS DE TRABAJO:

Existe un riesgo de presentar accidentes de tránsito en el traslado a las sus actividades de capacitación y laringitis crónica con nudosidades en las cuerdas vocales.

**Esfuerzo físico**

En esta sección se trata de describir el esfuerzo físico que deberá realizar quien ocupe este puesto. El sistema O\*NET tiene un clasificación al respecto que se muestra a continuación.

|  |
| --- |
| **Posición del cuerpo** |
| Sentado  Parado  Subiendo escaleras o andamios  Caminando o corriendo  De rodillas, en cuclillas, encorvados o arrastrándose  Manteniendo el equilibrio  Utilizando las manos para manipular, controlar o sentir objetos  Flexionando o torciendo el cuerpo  Realizando movimientos repetitivos |

La pregunta a formular es ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?. Dicha información se presentaría de la siguiente manera en la cédula de descripción del puesto:

ESFUERZO FÍSICO:

Parado durante sus labores de instrucción, sentado durante la planeación de sus actividades.

**Requisitos físicos**

A partir del esfuerzo físico que debe realizar quien ocupa este puesto es necesario señalar cuáles serán los requerimientos físicos o de salud para los trabajadores. La pregunta que se formula es ¿Qué exigencias físicas, sensoriales o psicomotrices exige su puesto?. Obteniéndose los siguientes datos:

REQUISITOS FÍSICOS:

Poder desarrollar actividades de instrucción

**Características socioeconómicas**

En este apartado se incluyen las características socioeconómicas que sean necesarios para desempeñarse en ese puesto como vivienda, ingresos, antecedentes penales. Para evitar actos de discriminación la característica socioeconómica debe tener una relación directa con la tarea a desempeñar y debe procurarse utilizar una clasificación reconocida de las características que se soliciten. Por ejemplo, en México para los antecedentes penales puede utilizarse la clasificación de delitos del fuero común y federal que se mencionan en la siguiente tabla

|  |
| --- |
| **DELITOS DEL FUERO COMÚN** |
| 1. Delitos contra la vida y la integridad personal (homicidio; lesiones; ayuda o inducción al suicidio; aborto)  2. Procreación asistida, inseminación artificial y manipulación genética.  3. Delitos de peligro para la vida o la salud de las personas (omisión de auxilio o de cuidado y peligro de contagio)  4. Delitos contra la libertad personal (privación de la libertad con fines sexuales; secuestro; desaparición forzada de personas; tráfico de menores; retención y sustracción de menores o incapaces).  5. Delitos contra la libertad y la seguridad sexuales y el normal desarrollo psicosexual (violación; abuso sexual; hostigamiento sexual; estupro; incesto).  6. Delitos contra la moral pública (corrupción de menores; pornografía infantil; lenocinio)  7. Delitos contra la seguridad de la subsistencia familiar.  8. Delitos contra la integridad familiar (violencia familiar)  9. Delitos contra la filiación y la institución del matrimonio (relacionados con el estado civil y la bigamia)  10. Delitos contra la dignidad de las personas (discriminación)  11. Delitos contra las normas de inhumación y exhumación y contra el respeto a los cadáveres o restos humanos  12. Delitos contra la paz, la seguridad de las personas y la inviolabilidad del domicilio (amenazas; allanamiento de morada; despacho; oficina o establecimiento mercantil)  13. Delitos contra la intimidad personal y la inviolabilidad del secreto (violación de intimidad personal y revelación de secretos)  14. Delitos contra el honor (difamación; calumnia)  15. Delitos contra el patrimonio de las personas (robo; abuso de confianza; fraude; administración fraudulenta; insolvencia fraudulenta en perjuicio de acreedores; extorsión; despojo; daño a la propiedad; encubrimiento por receptación)  16. Operaciones con recursos de procedencia ilícita  17. Delitos contra la seguridad colectiva (portación; fabricación e importación de objetos aptos para agredir; pandilla; asociación delictuosa y delincuencia organizada)  18. Delitos contra el servicio público cometidos por servidores públicos (ejercicio ilegal y abandono del servicio público; abuso de autoridad y uso ilegal de la fuerza pública; coalición de servidores públicos; uso ilegal de atribuciones y facultades; intimidación; negación del servicio público; cohecho; peculado; concusión; enriquecimiento ilícito; usurpación de funciones públicas)  19. Delitos contra el servicio público cometidos por particulares (promoción de conductas ilícitas; cohecho y distracción de recursos públicos; desobediencia y resistencia de particulares; oposición a que se ejecute alguna obra o trabajo públicos; quebrantamiento de sellos; ultrajes a la autoridad y ejercicio ilegal del propio derecho)  20. Delitos contra el adecuado desarrollo de la justicia cometidos por servidores públicos (denegación o retardo de justicia y prevaricación; delitos en el ámbito de la procuración de justicia; tortura; delitos cometidos en el ámbito de la administración de justicia; omisión de informes médico forenses; delitos cometidos en el ámbito de la ejecución penal; evasión de presos)  21. Delitos cometidos por particulares ante el ministerio público, autoridad judicial o administrativa (fraude procesal; falsedad ante autoridades; variación del nombre o domicilio; simulación de pruebas; delitos de abogados, patronos y litigantes; encubrimiento por favorecimiento) |

|  |
| --- |
| **DELITOS DEL FUERO COMÚN** |
| 22. Delitos cometidos en el ejercicio de la profesión (responsabilidad profesional y técnica; usurpación de profesión; abandono, negación y práctica indebida del servicio médico; responsabilidad de directores, encargados, administradores o empleados de centros de salud y agencias funerarias por requerimiento arbitrario de la contraprestación; suministro de medicinas nocivas o inapropiadas; responsabilidad de los directores responsables de obra o corresponsales)  23. Delitos contra la seguridad y el normal funcionamiento de las vías de comunicación y de los medios de transporte (delitos contra la seguridad del tránsito de vehículos; violación de correspondencia; violación de la comunicación privada)  24. Delitos contra la fe pública (producción, impresión, enajenación, distribución, alteración o falsificación de títulos al portador, documentos de crédito públicos o vales de canje; falsificación de sellos, marcas, llaves, cuños, troqueles, contraseñas y otros; elaboración o alteración y uso indebido de placas, engomados y documentos de identificación de vehículos automotores; falsificación o alteración y uso indebido de documentos).  25. Delitos contra el ambiente y la gestión ambiental.  26. Delitos contra la democracia electoral (delitos electorales)  27. Delitos contra la seguridad de las instituciones del D. F. (rebelión; ataques a la paz pública; sabotaje; motín; sedición) |
| **DELITOS FEDERALES** |
| 1. Delitos contra la seguridad de la Nación (traición a la Patria; espionaje; sedición; motín; rebelión; terrorismo; sabotaje; conspiración).  2. Delitos contra el derecho internacional (piratería; violación de inmunidad y neutralidad)  3. Delitos contra la humanidad (genocidio)  4. Delitos contra la seguridad pública (evasión de presos; quebrantamiento de sanción; armas prohibidas; asociaciones delictuosas)  5. Delitos en materia de vías de comunicación y correspondencia (ataques a las vías de comunicación y violación de correspondencia; uso ilícito de instalaciones destinadas al tránsito aéreo)  6. Delitos contra la autoridad (desobediencia y resistencia de particulares; oposición a que se ejecute alguna obra o trabajo públicos; ultrajes a las insignias nacionales)  7. Delitos contra la salud (producción, tenencia, tráfico, proselitismo y otros actos en materia de narcóticos; peligro de contagio)  8. Delitos contra la moral pública y las buenas costumbres (ultrajes a la moral pública; corrupción de menores e incapaces; pornografía infantil y prostitución sexual de menores; trata de personas y lenocinio; provocación de un delito y apología de éste o de algún vicio)  9. Revelación de secretos y acceso ilícito a sistemas y equipos de informática  10. Delitos cometidos por servidores públicos (ejercicio indebido de servicio público; abuso de autoridad; desaparición forzada de personas; coalición de servidores públicos; uso indebido de atribuciones y facultades; concusión; intimidación; ejercicio abusivo de funciones; tráfico de influencia; cohecho; cohecho a servidores públicos extranjeros; peculado; enriquecimiento ilícito)  11. Delitos cometidos contra la administración de justicia (delitos cometidos por los servidores públicos; ejercicio indebido del propio derecho)  12. Responsabilidad profesional (delitos de abogados, patronos y litigantes)  13. Falsedad (falsificación, alteración y destrucción de la moneda; falsificación y utilización indebida de títulos al portador, documentos de crédito público y documentos relativos al crédito; falsificación de sellos, llaves, cuños o troqueles, marcas, pesas y medidas; falsificación de documentos en general; falsedad de declaraciones judiciales y en informes dados a una autoridad; variación del nombre o del domicilio; usurpación de funciones públicas o de profesión y uso indebido de condecoraciones, uniformes, grados jerárquicos, divisas, insignias y siglas)  14. Delitos contra la economía pública (delitos contra el consumo y la riqueza nacionales; juegos prohibidos)  15. Delitos contra la libertad y el normal desarrollo psicosexual (hostigamiento sexual; abuso sexual; estupro y violación; incesto; adulterio) |
| **DELITOS FEDERALES** |
| 16. Delitos contra el estado civil y bigamia  17. Delitos en materia de inhumaciones y exhumaciones  18. Delitos contra la paz y la seguridad de las personas (amenazas; allanamiento de morada)  19. Delitos contra la vida y la integridad personal (lesiones; homicidio; homicidio en razón del parentesco o relación; infanticidio; aborto; abandono de personas; violencia familiar)  20. Delitos contra el honor (difamación; calumnia)  21. Privación ilegal de la libertad y de otras garantías (y tráfico de menores)  22. Delitos contra las personas en su patrimonio (robo; abuso de confianza; fraude; extorsión; despojo de cosas inmuebles o de aguas; daño en propiedad ajena)  23. Encubrimiento y operaciones con recursos de procedencia ilícita  24. Delitos electorales y en materia de registro nacional de ciudadanos  25. Delitos contra el ambiente y la gestión ambiental (actividades tecnológicas y peligrosas; biodiversidad; bioseguridad; delitos contra la gestión ambiental)  26. Delitos en materia de derechos de autor |

Comúnmente también se solicita que tenga referencias positivas en sus empleos anteriores, en este apartado debe indicarse tales especificaciones

La pregunta a contestar en este aparatado es ¿Qué características socioeconómicas son exigibles para las funciones que se realizan? y ¿Qué tipo de referencias laborables le deben ser exigibles? Los datos obtenidos se presentaran de la siguiente forma.

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS ESPECÍFICAS:

Sin delitos cometidos en el ejercicio de su profesión

Con referencias laborales positivas en el ejercicio de su profesión

**Requisitos psicológicos**

En este apartado la pregunta que se busca contestar es ¿Qué rasgos psicológicos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?. Esta es una pregunta técnica para la cual se ha desarrollado diversas taxonomías

**Inteligencia**

En lo referente a las capacidades cognoscitivas son dos los aspectos que usualmente se consideran al realizar procesos de selección de personal.

1. La capacidad cognoscitiva o mental que se refiere a capacidades específicas como memoria o razonamiento y
2. La capacidad intelectual que se refiere a la capacidad intelectual general , comúnmente llamada “g” y que incluye el razonamiento, la planeación, la solución de problemas, el pensamiento abstracto, comprensión de ideas complejas, aprendizaje veloz y aprendizaje de la experiencia.

En la cédula de inscripción la información simplemente se reflejaría como inteligencia superior, inferior o igual al término medio, como se muestra en el ejemplo.

REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Inteligencia: Con un igual o mayor al término medio.

**Personalidad**

Aunque se han desarrollado diversas taxonomías sobre los rasgos de personalidad, estos se han realizado sobre todo en el campo de la psicología clínica. En el ámbito laboral la clasificación que ha tenido mayor difusión es la conocida como el “Modelo de los 5 factores” o “Big 5”.

Este modelo surge tras la realización de análisis estadísticos y de pruebas de personalidad durante varias décadas y de un análisis conceptual de lo que las pruebas tratan de medir, en este análisis se encontraron cinco factores comúnmente utilizados ( Digman, 1990; McCrae y Costa, 1985, 1987). En la siguiente tabla se muestran dichos factores.

|  |  |
| --- | --- |
| **Factor** | Características |
| Conciencia | Responsable, prudente, autocontrolado, persistente, planeador, orientado al logro. |
| Extroversión | Sociable, asertivo, comunicativo, ambicioso, energético. |
| Aceptabilidad | Bien educado, cooperativo, confiable, amistoso. |
| Estabilidad Emocional | Seguro, calmado, ansiedad y emotividad bajas. |
| Apertura de la experiencia | Curioso, inteligente, imaginativo, independiente. |

Este modelo ha estado rodeado por la controversia: algunos críticos aumentan el número de factores a 7 o nueve en tanto que otros los reducen. Respecto a su utilidad predictiva lo cierto es que la personalidad juega un papel en la conducta laboral sobre todo en los aspectos motivacionales que en los técnicos, la utilidad de una prueba de personalidad para predecir el comportamiento futuro del trabajador dependerá de la tarea a desarrollar y el factor que se evalué.

Respecto a la personalidad existe las pruebas de comprobación negativa y las pruebas de comprobación positiva, las primeras buscan detectar una patología, las segundas buscan evaluar aspectos de la personalidad “normal”. En general las segundas pueden usarse con mayor facilidad en la industria, respecto a las primeras deben usarse con cuidado porque podrían considerarse como discriminatorias, en algunos países como en los Estados Unidos las pruebas de este tipo se aplican solo hasta que son contratados los trabajadores por considerar a los trastornos de personalidad como discapacidades encubiertas. La aplicación de este tipo de pruebas como en todos los casos debe estar justificado por las funciones que desarrollará el trabajador.

Al determinar algún requisito psicológico debe tomarse en consideración el instrumento que se utilizará por lo que revisar las pruebas psicométricas que existen en el mercado puede facilitar la decisión

En la cédula de descripción de funciones la información se presentaría de la siguiente manera:

Personalidad: Sin trastornos del comportamiento que puedan afectar su desempeño laboral (Sin trastornos mentales orgánicos F00-09, Sin trastornos mentales producidos por el consumo de sustancias F10-19, Sin esquizofrenia, trastorno esquizotípico y trastornos de ideas delirantes F20-29)

**Intereses vocacionales**

Una de las clasificaciones más populares respecto a los intereses vocacionales es la desarrollada por Holland (1973), en esta clasificación se considera cuatro rasgos generales y 6 tipos de intereses.

Para Holland cada interés presenta las siguientes características.

|  |  |
| --- | --- |
| **INTERÉS** | CARACTERÍSTICAS |
| Realista | Asocial, conformista, franco, genuino, cabeza dura, materialista, natural, normal, persistente, práctico, autodestructivo, inflexible, ahorrativo, poco perspicaz, no comprometido. |
| De investigación | Analítico cauto, crítico, complejo, curioso, independiente, intelectual, introspectivo, pesimista, preciso, racional, reservado, aislado, impopular. |
| Artístico | Complicado, desordenado, emocional, expresivo, idealista, imaginativo, poco práctico, impulsivo, independiente, introspectivo, intuitivo, inconforme, original, sensible, abierto. |
| Social | Ascendente, cooperativo, paciente, amistoso, generoso, colaborador, idealista, empático, amable, persuasivo, responsable, sociable, con tacto, comprensivo, cálido. |
| Emprendedor | Adquisitivo, aventurero, aceptable, ambicioso, dominante, energético, exhibicionista, extrovertido, coqueto, optimista, confiado en sí mismo, sociable, hablador. |
| Convencional | Cuidadoso, conformista, consciente, defensivo, eficiente, inflexible, inhibido, metódico, obediente, ordenado, persistente, práctico, prudente, ahorrativo, con poca imaginación. |

Thurstone (1984) por su parte clasifica los intereses vocacionales en 10 áreas de actividades:

* Ciencias físicas
* Ciencias biológicas
* Cálculo
* Negocios
* Ejecutivas
* Persuasivas
* Literarias
* Servicio Social
* Artísticas
* Musicales

Frederic Kuder en cambio establece como áreas de interés vocacional los siguientes:

* Interés en actividades al aire libre
* Interés mecánico
* Interés para el cálculo
* Interés científico
* Interés persuasivo
* Interés artístico plástico
* Interés literario
* Interés musical
* Interés por el servicio social
* Interés en el trabajo de oficina

También realiza una clasificación de preferencias personales desglosándolas como sigue:

* Preferencia por trabajo en grupo
* Preferencia por situaciones estables y familiares
* Preferencia por trabajo de orden intelectual o teórico
* Preferencia por situaciones no conflictivas
* Inclinaciones para dirigir o dominar a los demás

En la cédula de descripción de puestos la información se reflejaría de la siguiente manera:

Intereses vocacionales: Sociales y Literarios. De acuerdo a la clasificación de Thurstone. Interés en la enseñanza. Además del perfil propio de su profesión.

**Habilidades o aptitudes específicas**

Es común observar que además de los conocimientos y habilidades a menudo los empleadores incluyen en el perfil del puesto una lista de rasgos “psicológicos” poco ´técnicos, ubicados en un lugar inapropiado dentro de la cédula de descripción de puesto y sin un marco teórico de referencia: “deseos de superación”, “ganas de trabajar”, “trabajo bajo presión”, “entusiasmo” y “disponibilidad”. Utilizar estos términos representa numerosos problemas. Son términos poco claros, carecen de un marco conceptual que nos permita estudiarlos y comprenderlos y por lo mismo no existen instrumentos válidos y confiables que lo evalúen. De hecho cualquier rasgo que se incluya en la descripción de funciones debe implicar la existencia de un instrumento que lo mida, de lo contrario solo contaminará el proceso de selección.

Sin embargo existen esfuerzos importantes que se han realizado para tratar de determinar las capacidades físicas más comunes asociadas con el desempeño en el trabajo

En la década de los cincuentas Edwin Fleishman y sus asociados desarrollaron una taxonomía que incluía 52 capacidades. Dividas en tres áreas: a) cognoscitivas , b) físicas y c) perceptuales-motrices. (Fleishman y Reilly, 1992). Esta puede servir de referencia al momento de redactar el apartado de habilidades o aptitudes específicas del análisis de puesto.

Otro personaje, Hogan (1991) sugirió que siete capacidades físicas son suficientes para analizar la mayoría de los empleos, la cuáles fueron analizadas por Guión encontrando muchas similitudes con las categorías utilizadas por Fleishman y Reilly

Respecto a las capacidades sensoriales usualmente se consideran dentro de ellas a la visión, tacto, gusto, olfato y realimentación cinestésica . La discusión actual se encuentra entre considerar a estas capacidades como independientes de las cognoscitivas o como plantea Carroll como estrechamente interrelacionadas pues en la vida real ambas habilidades no se encuentran independientes.

Las capacidades motrices en cambio tienen que ver con la coordinación, destreza y tiempo de reacción en la clasificación de Fleishman se encuentran especificadas tanto las capacidades sensoriales como psicomotrices

En el apartado correspondiente de la cédula de descripción de funciones la información quedaría de la siguiente manera

Habilidades o aptitudes específicas: Expresión oral y escrita.

**Valores en el trabajo**

Una clasificación basada en la Teoría de la adaptación al trabajo de Dawis y Lofquist (1984), clasifica los aspectos globales que el trabajador considera importantes para la satisfacción en el trabajo. La tabla siguiente señala estos aspectos.

|  |  |
| --- | --- |
| TAXONOMÍA DE VALORES HACIA EL TRABAJO DE DAWIS Y LOFQUIST | |
| Orientación hacia el logro | Utilización de sus habilidades  Obtención de resultados |
| Condiciones de trabajo | Actividad permanente  Independencia  Variedad en el trabajo  Compensación alta  Seguridad  Condiciones de trabajo apropiadas |
| Reconocimiento | Ascensos  Reconocimientos  Autoridad  Estatus social |
| Relaciones | Trabajo en grupo  Servicio social  Valores morales |
| Soporte o apoyo | Políticas y prácticas de la compañía  Relaciones humanas y supervisión  Supervisión técnica |
| Independencia | Creatividad  Responsabilidad  Autonomía |

**Estilos de trabajo**

Esta clasificación se refiere a la forma en que un trabajador se desempeña en su trabajo

|  |  |
| --- | --- |
| TAXONOMÍA DE ESTILOS EN EL TRABAJO | |
| Orientación al logro | Logro  Persistencia  Iniciativa |
| Influencia social | Liderazgo |

|  |  |
| --- | --- |
| TAXONOMÍA DE ESTILOS EN EL TRABAJO | |
| Orientación interpersonal | Cooperación  Preocupación por los demás  Orientación social |
| Adaptación | Autocontrol  Tolerancia al estrés  Adaptabilidad y flexibilidad |
| Conciencia | Fiabilidad  Atención a los detalles  Integridad |
| Independencia |  |
| Inteligencia práctica | Innovación  Pensamiento analítico |

**Inteligencia emocional**

El concepto de inteligencia emocional ha alcanzado notoriedad entre los psicólogos, sin embargo no hay hasta la fecha un acuerdo sobre su definición y los instrumentos para medirla por lo que existe una ausencia de datos que confirmen el significado de dicho constructo, los datos decepcionantes que existen solo hacen ver el término como una de las tantas novedades y modas en la psicología que se caracterizan por el capricho y el interés intenso pero breve.

**Otras características**

Existen algunas otras especificaciones sobre el puesto, estas incluyen la edad, el sexo y el estado civil. A menos que exista un relación estrecha entre estos requisitos y el puesto, no deben ser considerados como criterios de selección porque pueden considerarse como discriminatorios ¿Qué otras características se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?. La información aparecería de la siguiente manera en la cédula de descripción del puesto:

OTRAS CARACTERÍSITICAS:

Edad: Indistinta

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

## FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTO

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

INSTITUCIÓN:

SUBDIRECCIÓN:

DEPARTAMENTO:

ÀREA:

PUESTO:

CLAVE DEL PUESTO:

NIVEL:

UBICACIÓN DEL PUESTO:

REPORTA A:

SUPERVISA A:

RELACIONES INTERNAS CON:

RELACIONES EXTERNA CON:

SALARIO:

CATEGORÍA:

HORARIO:

ADSCRIPCIÓN:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

HABILIDADES REQUERIDAS:

ESCOLARIDAD:

MANEJO DE EQUIPO:

IDIOMA:

EXPERIENCIA:

OTRO TIPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

RESPONSABILIDAD:

A) En cuanto a valores monetarios:

B) En cuanto a materiales:

C) En cuanto a bienes muebles e inmuebles:

D) En cuanto a equipo:

E) En cuanto a supervisión:

F)En cuanto a tramites:

CONDICIONES DE TRABAJO:

EQUIPO DE SEGURIDAD QUE MANEJA:

RIESGOS DE TRABAJO:

ESFUERZO FÍSICO:

REQUISITOS FÍSICOS:

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS ESPECÍFICAS:

REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Inteligencia:

Personalidad:

Intereses vocacionales :

Habilidades o aptitudes especificas:

OTRAS CARACTERÍSITICAS:

Edad:

Sexo:

Estado civil:

## CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTO

**I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora?

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización?

¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?

¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

¿A quién supervisa usted en sus labores?

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

¿Cuánto es su ingreso mensual?

¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?

¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?

¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización?

¿Cuáles son las funciones qué realiza si usted dirige personal?

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

¿Qué experiencia ( en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Datos que se obtendrán:

¿Qué exigencias físicas, sensoriales, psicomotrices exige su puesto?

¿Qué características socioeconómicas son exigibles para las funciones que se realizan?

¿Qué rasgos psicológicos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Qué otras características se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

## LA ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Existe un documento en el que se concentran todas las funciones de todos los puestos, este documento se llama Manual de Organización. Un manual de organización usualmente tiene la siguiente estructura:

1. Portada
2. Presentación: Aquí se describe brevemente lo que contiene el manual
3. Índice
4. Antecedentes: En este apartado se incluye una breve reseña de la empresa y de los documentos en que anteriormente se han integrado las funciones de los trabajadores, así como de las razones que motivaron a realizar el manual.
5. Marco Normativo: En el que se refieren las normas que fundamentan las funciones establecidas en el análisis de puesto
6. Objetivos de la empresa
7. Organigrama
8. Descripción de puesto por áreas.

Enseguida presentamos un ejemplo de la estructura de un manual de organización.

**EJEMPLO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

###### PORTADA

|  |
| --- |
| A515TE: Educación asistida por computadoraManual de organizaciónlogo originalEnero del 2008. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | |
| PAGINA | 2 | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | |
| **Manual de organización** | PAGINA: |  | De: |  |
| FECHA: |  | | |

|  |
| --- |
| **PRESENTACIÓN**  En el presente documento se incluye el organigrama y las funciones de todos los puestos de **A515TE: Educación asistida por computadora.** Los análisis se presentan por áreas de trabajo y constituyen una primera versión formal de las actividades que realizan todos los trabajadores. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Elaboró: | | | Revisó: | | | Autorizó: | | |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | | |
| PAGINA | 3 | | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | | |
| **Manual de organización** | | PAGINA: |  | | De: |  |
| FECHA: |  | | | |

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
|  | |
|  | |
| **Contenido** | **Pag.** |
|  |  |
|  |  |
| Antecedentes | 4 |
| Marco Normativo | 5 |
| Objetivo | 6 |
| Organigrama | 7 |
| Cédulas de descripción de funciones | 9 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Elaboró: | | | Revisó: | | | Autorizó: | | |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | | |
| PAGINA | 4 | | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | | |
| **Manual de organización** | | PAGINA: |  | | De: |  |
| FECHA: |  | | | |

|  |
| --- |
| **ANTECEDENTES**  **A515TE: Educación asistida por computadora** inicio sus actividades en 1994 en ese entonces ofrecía software educativo que funcionaba en el Sistema Operativo DOS y que era presentado a través de discos de alta densidad. La comercialización de sus productos se realizaba sobre todo de manera regional y mediante la distribución de los catálogos de productos vía correo a los principales centros de enseñanza de la psicología en el país.  Actualmente tiene un catálogo amplio de libros electrónicos sobre psicología y educación que son comercializados por vía internet y en eventos académicos a nivel nacional.  Hasta la fecha las funciones se han distribuido mediante listas de tareas sin embargo se ha observado la necesidad de sistematizar toda la información y experiencia que a lo largo de los años se ha generado en nuestra empresa.  Por estas razones se decidió elaborar un primer manual de organización que facilite la organización de las tareas que se realizan dentro de la empresa. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Elaboró: | | | Revisó: | | | Autorizó: | | |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | | |
| PAGINA | 5 | | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | | |
| **Manual de organización** | | PAGINA: |  | | De: |  |
| FECHA: |  | | | |

|  |
| --- |
| **MARCO NORMATIVO**  La información contenida en este documento está fundamentada en la siguiente normatividad:   * Reglamento de operación de A515TE: Educación Asistida por Computadoras * Artículo 153 fracción A a la X de la Ley Federal del Trabajo |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | |
| PAGINA | 6 | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | |
| **Manual de organización** | PAGINA: |  | De: |  |
| FECHA: |  | | |

|  |
| --- |
| **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**  La empresa tiene como objetivo principal:  La generación y comercialización de libros electrónicos que faciliten la divulgación de la psicología científica a diversos públicos. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | |
| PAGINA | 7 | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | |
| **Manual de organización** | PAGINA: |  | De: |  |
| FECHA: |  | | |

|  |
| --- |
| **ORGANIGRAMA DELA EMPRESA** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | |
| PAGINA | 8 | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | |
| **Manual de organización** | PAGINA: |  | De: |  |
| FECHA: |  | | |

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | |
| PAGINA | 9 | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | |
| **Manual de organización** | PAGINA: |  | De: |  |
| FECHA: |  | | |

|  |
| --- |
| **CÉDULAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | |
| PAGINA | 10 | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | |
| **Manual de organización** | PAGINA: |  | De: |  |
| FECHA: |  | | |

|  |
| --- |
| **I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**  **INSTITUCIÓN: A515TE:Educación asistida por computadora**  **SUBDIRECCIÓN:** Dirección administrativa.  **DEPARTAMENTO:** Departamento de Recursos Humanos.  **ÀREA:** Área de Capacitación.  **PUESTO:** Instructor Interno.  **CLAVE DEL PUESTO:** CAP01  **NIVEL:** 27A  **UBICACIÓN DEL PUESTO:** Subdirección Administrativa  Departamento de Recursos Humanos  Área de Capacitación  **REPORTA A:** Responsable del área de capacitación.  **SUPERVISA A:** Ninguno    **RELACIONES INTERNAS CON:** Instructores, participantes en curso  **RELACIONES EXTERNA CON:** Capacitadores externos  **SALARIO:** $10,000.00 mensuales    **CATEGORÍA:** Operativo.  **HORARIO:** 9:00 a 16:00 hrs.**.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | |
| PAGINA | 11 | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | |
| **Manual de organización** | PAGINA: |  | De: |  |
| FECHA: |  | | |

|  |
| --- |
| **ADSCRIPCIÓN:**  Dirección General de Recursos Humanos, Edificio de Capacitación. Joaquín Amaro 408, Col. Figueroa. Oaxaca, Oaxaca DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Planear, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de acciones de capacitación.DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:  * **Funciones didácticas**   Planear las actividades de capacitación elaborando: cartas descriptivas (planes de clase), exámenes o evaluaciones, recursos didácticos (textos de apoyo, presentaciones, etc.) .  Realizar la investigación bibliográfica para fundamentar las actividades de capacitación.  Impartir las conferencias, cursos o actividades de capacitación programadas.  Evaluar el aprendizaje de los capacitandos al inicio y final del curso y las actividades de capacitación desarrolladas.  Elaborar los informes técnicos de las actividades de capacitación desarrolladas   * **Funciones administrativas**   Promover las actividades de capacitación dentro y fuera de la organización.  Confirmar las actividades de capacitación que tiene programadas  Establecer un programa de trabajo de las actividades de capacitación, que incluya metas específicas y cumplirlas.  Proporcionar programa de trabajo a capacitandos y supervisores.  Entregar calificaciones a los capacitandos.  Integrar los expedientes de las actividades realizadas.  Realizar un informe de las actividades realizadas y entregarlo al área que administra la capacitación.  Proponer mejoras a las actividades que realiza.  Asistir a las reuniones de planeación.  Asistir a las actividades de capacitación técnica y didáctica que se les programen.  Actualizar su currículo profesional y proporcionar copias de documentos comprobatorios  Asistir puntualmente a todas sus clases.  Firmar la lista de asistencia respectiva.  Tomar la lista de asistencia a los capacitandos.  Solicitar el equipo audiovisual de acuerdo al reglamento interno y reguardar el equipo durante el préstamo.  Realizar con anticipación los trámites para visitas académicas y viajes de prácticas.  Cumplir el reglamento y vigilar su cumplimiento por parte de los capacitandos |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | |
| PAGINA | 12 | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | |
| **Manual de organización** | PAGINA: |  | De: |  |
| FECHA: |  | | |

|  |
| --- |
| **II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**  **CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**  Además de dominar los conceptos básicos de la(s) materia(s) a o cursos a impartir.  Explicar los fundamentos teóricos y filosóficos que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente  Explicar el modelo de sistematización de la enseñanza en que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente  **HABILIDADES REQUERIDAS:**  Elaboración de objetivos de aprendizaje  Elaboración de instrumentos de evaluación  Diseño experiencias de aprendizaje  Habilidades de exposición.  Elaboración de cartas descriptivas y planes de clase  Habilidades de comunicación asertiva.  Habilidades de manejo de grupos educativos  Elaboración y manejo de recursos didácticos.  Preferentemente elementos básicos de word, excel, power point y navegación en páginas web.  Elaborar materiales de autocapacitación.  Elaboración de audiovisuales educativos.  **ESCOLARIDAD:**  Nivel Superior: Licenciatura con título (Obligatorio) o comprobar experiencia en el área en que impartirá cursos.  **MANEJO DE EQUIPO:**  Preferentemente manejo del equipo de cómputo y audiovisual (proyector de acetatos, proyector de cañón, cámara de video, DVD) |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Elaboró: | | | Revisó: | | | Autorizó: | | |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | | |
| PAGINA | 13 | | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | | |
| **Manual de organización** | | PAGINA: |  | | De: |  |
| FECHA: |  | | | |

|  |
| --- |
| **IDIOMA ADICIONAL:**  Preferentemente Lectura en inglés.  **EXPERIENCIA:**  Mínima en el campo profesional relacionado con la materia: 1 año.  Mínima en actividades de capacitación: 1 Año o haber tomado el curso de formación de instructores  **OTRO TIPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:**  Preferentemente haber recibido cursos de capacitación (20 horas en el último año)  Preferentemente hacer impartido cursos de capacitación (20 horas en el último año)  Preferentemente haber participado en organización de eventos académicos  Preferentemente haber participado como ponente de eventos académicos  Preferentemente haber participado como asistente de eventos académicos  Preferentemente haber publicado investigación en revistas especializadas  Preferentemente haber publicado artículos en diversos impresos  Preferentemente haber participado en la edición de un libro  Preferentemente haber participado en asesorías de trabajos de titulación o investigación  Preferentemente haber participado como administrador de actividades docentes  **RESPONSABILIDAD:**  **A) En cuanto a valores monetarios:**  Ninguna.  **B) En cuanto a materiales:**  Es responsable del manejo de listas de asistencia, exámenes, audiovisuales y materiales para el desarrollo del curso.  **C) En cuanto a bienes muebles e inmuebles:**  Es responsable del cuidado de las instalaciones y del mobiliario que se encuentran en el aula durante la impartición del curso.  **D) En cuanto a equipo:**  Es responsable del cuidado del material de apoyo que sea prestado por la Institución como lo son proyector de acetatos, cañón, TV, cámara de video, DVD, grabadora o cualquier otro que el curso requiera.  **E) En cuanto a supervisión:**  Es responsable de supervisar el buen uso del material de apoyo y del comportamiento del estudiante en el aula y de la aplicación respectiva del reglamento.  **F)En cuanto a tramites:**  Es responsable de la elaboración y firma de lista de asistencia, de elaborar los concentrados de las evaluaciones del curso, de los reporte de las actividades realizadas. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Elaboró: | | | Revisó: | | | Autorizó: | | |
| **logo original** |  | **A515TE: Educación asistida por computadora** | | FECHA: | 18 de enero del 2008 | | | |
| PAGINA | 14 | | De: | 132 |
| Sustituye a: | | | | |
| **Manual de organización** | | PAGINA: |  | | De: |  |
| FECHA: |  | | | |

|  |
| --- |
| **CONDICIONES DE TRABAJO:**  El instructor se desempeña en aulas con suficiente ventilación y luz. Las aulas cuentan con luz eléctrica, y están acondicionadas con escritorio, sillas, mesa y pintarrón  Asimismo se desempeña en biblioteca y sala audiovisual cuando este lo requiera EQUIPO DE SEGURIDAD QUE MANEJA: Extintor  **RIESGOS DE TRABAJO:**  Existe un riesgo de presentar accidentes de tránsito en el traslado a las sus actividades de capacitación y laringitis crónica con nudosidades en las cuerdas vocales.  **ESFUERZO FÍSICO:**  Permanece de pie durante el desarrollo de las conferencias, sentado durante la planeación de sus actividades y habla durante por largos periodos.  **REQUISITOS FÍSICOS:**  Sin obstáculos médicos para hablar ante auditorios, realizar la planeación de sus actividades y elaborar material didáctico  **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS ESPECÍFICAS:**  Referencias positivas en empleos anteriores. Sin delitos cometidos en el ejercicio de su profesión  **REQUISITOS PSICOLÓGICOS:**  **Inteligencia:** Con un CI mayor o igual al término medio.  **Personalidad:** Sin trastornos del comportamiento que puedan afectar su desempeño laboral (Sin trastornos mentales orgánicos F00-09, Sin trastornos mentales producidos por el consumo de sustancias F10-19, Sin esquizofrenia, trastorno esquizotípico y trastornos de ideas delirantes F20-29)  **Intereses vocacionales :** Sociales y en el área de humanidades. Interés en la enseñanza. Además del perfil propio de su profesión.  **Habilidades o aptitudes específicas:** Habilidades docentes.  **OTRAS CARACTERÍSITICAS:**  **Edad:** Mayor de 18 años  **Sexo:** Indistinto  **Estado civil:** Indistinto |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |

**GUÍA PARA EVALUAR MANUALES DE ORGANIZACIÓN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **El manual de organización incluye:** | **Si** | **No** |
| Portada |  |  |
| * Nombre de la empresa |  |  |
| * Nombre del área |  |  |
| * Nombre del documento |  |  |
| * Logo |  |  |
| * Fecha de realización |  |  |
| Encabezado con |  |  |
| * Logo |  |  |
| * Nombre de la empresa |  |  |
| * Nombre del documento |  |  |
| * Fecha de realización (día, mes y año) |  |  |
| * Número de página |  |  |
| * Número total de página |  |  |
| * Fecha de realización de la hoja original en caso de haberse sustituido |  |  |
| * Número de página que se sustituyó |  |  |
| * Número total de páginas del documento sustituido |  |  |
| Pie de página con |  |  |
| * El nombre de quien elaboró el documento |  |  |
| * El nombre de quien revisó el documento |  |  |
| * El nombre de quien autorizó el documento |  |  |
| Presentación con |  |  |
| * Un resumen ejecutivo del contenido del documento |  |  |
| Contenido |  |  |
| * Inclusión de todos los contenidos |  |  |
| * Todos los contenidos paginados de acuerdo a su posición en el documento |  |  |
| Antecedentes |  |  |
| * Una reseña histórica de la empresa |  |  |
| * Una descripción de los servicios actuales |  |  |
| * Una descripción de la forma en que se han distribuido las actividades |  |  |
| * Las razones por las que se decidió realizar el manual |  |  |
| Marco Normativo |  |  |
| * Se detallan los documentos normativos que fundamentan el contenido del manual |  |  |
| Objetivos de la empresa |  |  |
| * Se enuncian con claridad las actividades principales de la empresa |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **El manual de organización incluye:** | **Si** | **No** |
| Organigrama |  |  |
| * Se observa un organigrama con simetría |  |  |
| * Se evitan mezclar funciones y puestos |  |  |
| * Se observa en la estructura del organigrama congruencia con los procesos de trabajo |  |  |
| Cédulas de descripción del puesto |  |  |
| Institución |  |  |
| Área (dirección, subdirección, departamento, área o gerencia, subgerencia, oficina). |  |  |
| Puesto |  |  |
| Clave |  |  |
| Nivel |  |  |
| Ubicación |  |  |
| * En desnivel o con organigrama |  |  |
| Reporta a |  |  |
| Supervisa a |  |  |
| Relaciones internas |  |  |
| Relaciones externas |  |  |
| * Se evita incluir un puestos con los que se relaciona en dos apartado |  |  |
| Salario |  |  |
| Categoría |  |  |
| Horario |  |  |
| Adscripción |  |  |
| Descripción genérica |  |  |
| * El enunciado resume las funciones principales |  |  |
| Descripciones específicas |  |  |
| * Están agrupados por tareas |  |  |
| * La agrupación sigue una secuencia lógica |  |  |
| * Se incluyen las funciones generales |  |  |
| Conocimientos generales |  |  |
| Habilidades |  |  |
| * Los conocimientos y habilidades incluyen solo términos técnicos |  |  |
| * Se evita incluir en estos apartados “rasgos psicológicos” o términos subjetivos |  |  |
| Escolaridad |  |  |
| Manejo de equipo |  |  |
| Idioma |  |  |
| Experiencia |  |  |
| Otro tipo de experiencia |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **El manual de organización incluye:** | **Si** | **No** |
| Responsabilidad |  |  |
| * En cuanto a valores monetarios |  |  |
| * En cuanto a materiales |  |  |
| * En cuanto a bienes e inmuebles |  |  |
| * En cuanto a equipo |  |  |
| * En cuanto a supervisión |  |  |
| * En cuanto a trámites |  |  |
| * Cada responsabilidad en cada apartado correspondiente y no por ejemplo materiales en equipo |  |  |
| Condiciones de trabajo |  |  |
| Equipo de seguridad |  |  |
| Riesgos de trabajo |  |  |
| Esfuerzo físico |  |  |
| Requisito físicos |  |  |
| Características socioeconómicos |  |  |
| Requisitos psicológicos |  |  |
| Inteligencia |  |  |
| Personalidad |  |  |
| Intereses vocacionales |  |  |
| Habilidades o aptitudes específicas |  |  |
| Otras características |  |  |
| Edad |  |  |
| Sexo |  |  |
| Estado civil |  |  |
| * Se evito discriminar en la especificación del puesto |  |  |
| * Hay relación directa entre las especificaciones y las funciones a desarrollar |  |  |
| * Se evitó omitir una especificación relevante |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| capítulo 3. | RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓNDE PERSONAL |

## PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**Objetivo general de la unidad:**

Al término de la unidad el estudiante deberá elaborar un proceso completo de reclutamiento y selección de personal

Enseguida presentamos el procedimiento para realizar el proceso de selección de personal, lo presentamos de manera narrativa y gráfica y a continuación se desglosan todos los documentos que se requieren para efectuar dicho procedimiento. Se presenta el procedimiento más completo, aunque se tiene que tener presente que dicho procedimiento siempre debe adaptarse a las necesidades de la empresa

|  |  |
| --- | --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | **CLAVE** |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL | |

|  |
| --- |
| **OBJETIVO:**  Este procedimiento está diseñado con la intención cubrir las plazas vacantes que se generen en las diferentes áreas de la organización con personal que cubra con el perfil de puesto deseable.  **MATERIALES REQUERIDOS**   * Requisición de Personal * Análisis de Puesto * Tabla de Decisión * Exámenes de conocimientos * Exámenes de habilidades * Pruebas Psicométricas * Convocatoria * Formato de entrevista inicial * Guía del proceso * Solicitud de empleo * Curriculum profesional * Comprobantes * Reporte de estudio psicométrico * Estudio socioeconómico * Estudio médico. * Entrevista final * Reporte Final * Bolsa de trabajo * Expediente |

|  |
| --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL |
| **DIAGRAMA DE FLUJO** |

Inicio

Jefe del área vacante

Jefe de recursos humanos

Realiza requisición de personal

Verifica que exista disponibilidad presupuestal

1

|  |
| --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL |
| **DIAGRAMA DE FLUJO** |

Especialista en reclutamiento y selección

¿Existe presupuesto?

1

Notifica a jefe del área vacante la no contratación

Fin

Turna solicitud con Especialista en reclutamiento y selección de personal

Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria

¿El análisis está elaborado y actualizado?

Elabora o actualiza análisis de puesto

2

No

Sí

No

Sí

|  |
| --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL |
| **DIAGRAMA DE FLUJO** |

3

2

Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utilizar y criterios de evaluación

Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc.) que se van a utilizar en el proceso

Elabora convocatoria

¿El candidato cubre con los requisitos?

Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos los criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial

Realiza la difusión de la convocatoria

Informa sobre otras convocatorias y agradece interés en participar

Fin

No

Sí

|  |
| --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL |
| **DIAGRAMA DE FLUJO** |

3

Recibe documentos de candidatos que cubren con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes

Aplica examen de conocimientos y de habilidades.

Informa de sus resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas

¿Aprobó candidato el examen?

Informa de resultados, de futuras convocatorias, agradece su interés y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones

Fin

Aplica pruebas psicométricas

Elabora reporte individual de evaluación psicométrica

4

No

Sí

|  |
| --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL |
| **DIAGRAMA DE FLUJO** |

4

Informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación

¿Aprobó candidato examen psicométrico?

Informa de resultados, de futuras convocatorias, agradece su interés y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones

Fin

Realiza o solicita elaboración de estudio socioeconómico

Recibe estudio socioeconómico o elabora informe de estudio.

5

No

Sí

¿Aprobó candidato estudio socio económico?

Informa de resultados, de futuras convocatorias, agradece su interés y realiza sugerencias para futuras ocasiones

Fin

No

Sí

|  |
| --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL |
| **DIAGRAMA DE FLUJO** |

5

Informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación

Solicita elaboración de estudio médico

Recibe reporte de estudio médico

6

¿Aprobó candidato estudio médico?

Informa de resultados, de futuras convocatorias, agradece su interés y realiza sugerencias para futuras ocasiones

Fin

No

Sí

Informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación

Programa entrevista final con jefe de área vacante

|  |
| --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL |
| **DIAGRAMA DE FLUJO** |

6

Integra informe general de la evaluación de los candidatos

Envía informe a jefe de área vacante

Recibe decisión del personal a contratar

7

¿El candidato fue seleccionado?

Informa a de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones

Fin

No

Sí

Informa de fecha de contratación y lo canaliza al área de contratación

Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo

|  |
| --- |
| **PUESTO:** ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN |
| **PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL |
| **DIAGRAMA DE FLUJO** |

7

Integra expediente de convocatoria

Archiva o entrega al área correspondiente expediente de convocatoria

Fin

## LA REQUISICIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal inicia cuando el jefe del área vacante informa al jefe de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual utilizará una requisición de personal. El formato debe ser sencillo pero en él se deben indicar el tipo de puesto a contratar, el área de adscripción, el análisis de puesto y los datos generales de contratación. En seguida se presenta un ejemplo.

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



Oaxaca de Juárez, Oax., a 18 de enero del 2008.

Lic. Andrés Gutiérrez

Jefe de recursos humanos

P r e s e n t e.

Le solicito a usted ser tan amable de iniciar el proceso de reclutamiento y selección para cubrir la plaza vacante del puesto de instructor interno por tiempo indeterminado (determinado o indeterminado), que estará adscrito al área de capacitación que tendrá como función general: Planear, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de acciones de capacitación y que deberá cubrir el perfil que se detalla en el análisis de puesto que se anexa.

Asimismo le solicito que la fecha de contratación sea a más tardar el día 15 de febrero del 2008.

Le agradezco de antemano sus atenciones.

A t e n t a m e n t e

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

Lic. Abel Martínez

Jefe del área de capacitación

Lic. Jesús Ramírez .

Vo. Bo.

Director General



|  |
| --- |
| Tel. ( 951) 54 8 50 88  www.a515te.com.mx  E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx  Joaquín Amaro 408, Col. Figueroa. Oaxaca, Oaxaca  C.P. 68070 |

## LA TABLA DE DECISIÓN

La tabla de decisión es un documento en el que se establecen los rasgos que se van a evaluar, los instrumentos que se van a utilizar, el criterio mínimo aceptable, el puntaje que obtendrán en cada criterio y en su caso los resultados y la calificación obtenida. Esta tabla de decisión es el punto de comparación de los resultados que obtengan los candidatos en cada fase del proceso de reclutamiento y selección. Aquí se establece el criterio para determinar si el candidato continúa con el proceso, el instrumento que se utilizará para evaluar dicho criterio, el criterio mínimo aceptable, la calificación que obtendrá y la ponderación del criterio, es decir el valor relativo.

Todos los rasgos deben someterse a una ponderación de tal manera que entre todos sumen un 100%. Aunque puede haber rasgos cuya evaluación sea nominal es decir simplemente se diga si cubre o no con el criterio. Cabe mencionar que el criterio dependerá de lo establecido en la descripción del puesto. Y en el caso de los rasgos deberá haber una relación directa entre el criterio y la prueba psicométrica a utilizar.

La ponderación que se asigne en un principio deberá basarse en el criterio arbitrario que establezca el jefe de departamento pero conforme se tenga mayor información los criterios deberán ser validados con los resultados que los trabajadores obtengan en su evaluación de desempeño de tal manera que se pueda determinar cuál será el factor de mayor relevancia en el proceso de selección.

Con esta tabla se puede tomar una decisión más objetiva del candidato que debe ocupar la plaza vacante. Enseguida se presenta una tabla terminada como ejemplo.

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**Tabla de decisión para la selección de instructores**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Puesto: Instructor interno** | **Convocatoria: 01/2008** | **Fecha de convocatoria: 01 de febrero del 2008** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **RASGO A EVALUAR** | **INSTRUMENTO UTILIZADO** | **CRITERIO MÍNIMO ACEPTABLE** | **PUNTAJE** | **PONDERACIÓN** |
| ESCOLARIDAD | Copia de Titulo y Cedula Profesional. | Licenciatura. | Licenciatura = 10%  Especialidad = 15%  Maestría = 20 % | 20 % |
| CONOCIMIENTOS REQUERIDOS | Examen Escrito. | 70 % | 70 – 79 = 5 %  80 – 89 = 10 %  90 – 100 = 15 % | 15 % |
| HABILIDADES NECESARIAS | Examen Práctico. | 70 % | 70 – 79 = 5%  80 – 89 = 10%  90 – 100 = 15% | 15 % |
| IDIOMAS | Comprobantes | Un comprobante de curso en inglés. | Un comprobante = 3 % | 3% |
| MANEJO DE EQUIPO | Comprobantes. | Un comprobante de curso de computación. | Comprobante de curso de computación.=2 % | 2 % |
| EXPERIENCIA  PROFESIONAL | Comprobantes. | 1 año de experiencia profesional. | 1 año = 2 %  Dos años = 3 %  Más de dos años=4% | 4 % |
| EXPERIENCIA DOCENTE | Comprobantes. | 1 año de experiencia en docencia | 1 año= 2 %  Dos años = 3 %  Más de dos años =4% | 4 % |
| CAPACITACIÓN RECIBIDA | Comprobantes | 20 horas de capacitación recibidas. | 20 horas de capacitación = 1 %  Más de 20 horas de capacitación = 2 % | 2 % |
| CAPACITACIÓN IMPARTIDA | Comprobantes | 20 horas de cursos impartidos. | 20 horas de capacitación = 1%  Más de 20 horas de capacitación = 2% | 2 % |
| ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ACADÉMICOS | Comprobantes | Organización de eventos académicos. | Al menos uno en el último año = 1 %  Más de uno en el último año = 2 % | 2 % |
| PONENCIAS | Comprobantes | Ponencia en eventos académicos. | Al menos una en el último año = 1%  Más de una en el último año = 2 % | 2 % |
| ASISTENCIA A EVENTOS ACADÉMICOS | Comprobantes | Asistencia a eventos académicos. | Al menos una en el último año =1%  Más de una en el último año = 2 % | 2 % |
| PUBLICACIONES EN REVISTAS | Comprobantes | Publicaciones en revistas especializadas. | Al menos una publicación = 1 %  Más de una publicación = 2 % | 2 % |
| PUBLICACIONES EN MEDIOS IMPRESOS | Comprobantes | Publicación de artículos en medios impresos. | Al menos una = 1 %  Más de una publicación = 2 % | 2 % |
| LIBROS | Comprobantes | Participante en la edición de un libro. | Al menos una = 1 %  Más de una participación = 2 % | 2 % |
| ASESORÍA EN INVESTIGACIÓN | Comprobantes | Asesor de trabajos de titulación o investigación. | Al menos una vez= 1 %  Más de una vez = 2 % | 2 % |
| **RASGO A EVALUAR** | **INSTRUMENTO UTILIZADO** | **CRITERIO MÍNIMO ACEPTABLE** | **PUNTAJE** | **PONDERACIÓN** |
| ADMINISTRACIÓN DE ACTIVIDADES DOCENTES | Comprobantes | Administrador de actividades docentes. | I año = 1 %  Más de un año = 2 % | 2 % |
| ADMINISTRACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN | Comprobantes | Administrador de actividades de capacitación | Al menos una vez= 1 %  Más de una vez = 2 % | 2 % |
| REQUISITOS PSICOLÓGICOS: INTELIGENCIA | Test : Beta III | C.I. Igual o mayor al término medio | Sin puntaje. |  |
| REQUISITOS PSICOLÓGICOS: PERSONALIDAD | Test : 16 FP | Sin trastornos del comportamiento que obstaculicen su desempeño en el puesto | Sin puntaje. |  |
| REQUISITOS PSICOLÓGICOS: INTERESES VOCACIONALES | Test : Angelini  Test: Thurstone | Intereses en Servicios Sociales  Literarias | Sin puntaje. |  |
| REQUISITOS PSICOLÓGICOS: HABILIDADES DOCENTES | Test: Test de Evaluación de Habilidades Docentes | Habilidad de Planeación, ejecución y evaluación d en la enseñanza | Sin puntaje. |  |
| CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS. | Estudio Socioeconómico | Sin características socioeconómicas que interfieran en el desempeño de su puesto | Sin puntaje. |  |
| ESTUDIO MÉDICO | Estudio Médico | Sin problemas de salud que interfieran en el desempeño en su puesto | Sin puntaje |  |
| INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO | Formato de entrevista final | Contar con información sobre el puesto  Contar con información sobre la empresa  Realizar propuestas de mejora en el puesto | Con escasa información sobre el puesto y perfil aproximado= 5%  Con información suficiente y perfil aproximado= 5%  Con suficiente información y el perfil requerido= 5% | 15% |
| Total |  |  |  | 100 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Elaboró  Lic. Andrés Gutiérrez  Jefe de Recursos Humanos |  | Vo.Bo.  Lic. Jesús Ramírez  Jefe del Área de Capacitación |

## SOLICITUD DE EMPLEO

La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto. Tanto los empleadores como los trabajadores deberían tener claro algunas estrategias para optimizar el uso de este documento.

**Recomendaciones sobre las solicitudes de empleo para los empleadores**

El uso de las solicitudes de empleo por parte de los empleadores les permite: a) revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, b) evaluar el avance los candidatos en anteriores empleos c) la estabilidad del trabajador en los empleos y d) evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo.

Sin embargo los empleadores deberían de tener cuidado al evaluar el tercer punto pues el hecho de que un trabajador cambie constantemente de empleo no necesariamente puede significar que es inestable en sus puestos de trabajo, una gran cantidad de circunstancias pueden haber influido en estos cambios, como por ejemplo el cierre de empresas. Una forma positiva de ver los cambios en un trabajo puede ser considerarlos como eventos que le han permitido al trabajador obtener experiencia.

De igual manera es importante ser cuidadosos al incluir preguntas sobre información que pueda facilitar la discriminación como la edad, el sexo, la condición social, los antecedentes penales, las fotografías, las discapacidades, las organizaciones a las que pertenece, el estado civil y las condiciones de su vivienda.

De acuerdo con la legislación de diferentes países una empresa no puede negarle el empleo a una persona que presente una discapacidad, a menos que esta le impida desarrollar el puesto. Cualquier requisito respecto a la salud debe estar justificado en las funciones incluidas en la cédula de descripción de funciones. Si se pide un examen de salud como requisito para ser contratado la empresa debe ser quien pague dicho examen.

Una empresa no puede negarse a contratar a alguien en caso de que tenga antecedentes penales, a menos que el candidato tenga una sentencia judicial con un delito relacionado directamente con el puesto para el que concursa, por esa razón si incluye una referencia a los antecedentes penales deberá ser específico en el tipo de delitos sobre los cuáles requiere obtener información lo cual debe estar justificado en las funciones que realizará el trabajador.

Tampoco debe negarse a contratar a una mujer por estar embarazada. No debe ser una obligación explícita ni implícita que una mujer tenga que informar de esto a su empleador.

Se estará discriminando cuando en una empresa se niega contratar a cónyuges, a menos que uno de ellos tenga que supervisar al otro y cuando se niega la contratación de personas por motivos de edad.

Hay que considerar también que la información que se pida en una solicitud de empleo servirá para integrar una base de datos de personal, por lo que se sugiere que se incluya solo aquella información que realmente vaya a ser utilizada por los empleadores para tomar decisiones, en caso contrario es mejor no incluir información irrelevante.

Por la misma razón es necesario solicitar al trabajador que firme su solicitud afirmando que los datos contenidos en ella son verdaderos, señalando que ha sido informado sobre la posibilidad de rescindir cualquier contrato laboral dentro del margen que establece la ley en el caso de que se descubra que alguna información incluida es falsa y finalmente autorizando a los empleadores a obtener las referencias necesarias y realizar los estudios socioeconómicos pertinentes.

En general la mayor parte de las empresas diseñan formatos de solicitudes de empleo adaptadas a las necesidades de la empresa, de esta manera obtienen la información que ellas requieren. A menudo también se diseñan diversos formatos dependiendo del puesto, por ejemplo: un formato de solicitud de empleo para trabajadores operativos, otro para quienes ocupan puestos de supervisión y otro para directivos.

Más adelante se presentan un formato de solicitud de empleo comercial y otro adaptado para la selección de instructores. Obsérvese como en el segundo formato la información que se obtiene es solo la necesaria para el puesto que se está evaluando.

**Recomendaciones sobre las solicitudes de empleo para los candidatos**

Como se indicó la solicitud de empleo le sirve a un empleador para revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, evaluar el desarrollo de los trabajadores en otros empleos, su estabilidad y sus posibilidades de éxito. Por esta razón en una solicitud de empleo los candidatos deben proporcionar información real que permita que los empleadores desarrollen una imagen positiva de ellos. Aquí incluimos algunas recomendaciones para lograr este objetivo.

1. La apariencia de la solicitud es importante, redáctela con una letra legible, evite manchas, errores de ortografía y que la solicitud este doblada o arrugada. Los empleadores utilizaran la solicitud para decidir a quienes entrevistarán, por lo que es importante demostrar en ella la calidad con la que se elabora el trabajo.
2. Tenga una solicitud elaborada con anticipación o un documento que le sirva de base de datos, de tal manera que al elaborar la solicitud no tenga que buscar todos los datos nuevamente. Las oportunidades aparecen de un momento a otro tenga organizado todos sus papeles que demuestren su experiencia y estudios.
3. Cuando acuda a buscar empleo es importante llevar consigo todos los materiales necesarios: plumas, directorio, comprobantes, copias, etc. Pedir prestado utensilios a los empleadores da una imagen poco profesional.
4. Al iniciar el llenado de la solicitud es importante leerla toda antes de escribir algo y seguir las instrucciones al pie de la letra.
5. Sea amable con el personal que recibirá su solicitud esto sin duda influye en la probabilidad de que usted sea llamado a una entrevista.
6. Use plumas de tinta azul o negra, no de colores poco formales.
7. Escriba el nombre del puesto específico que solicita, evite decir que desea cualquier empleo. No se subestime y tenga claro cuáles son las habilidades que posee al solicitar un puesto. Sea ambicioso pero también esté preparado para aceptar un puesto menor al solicitado, tal vez esa sea la forma de entrar a la empresa.
8. Si usted utiliza un número para recibir mensajes, asegúrese de que todas las personas, que utilicen ese número, sepan lo que tienen que decir por usted o de que el mensaje en una máquina contestadora sea apropiado.
9. En el apartado de domicilio incluya un domicilio fijo en el que pueda ser localizado y recibir correspondencia. Si usted no tiene un domicilio en la ciudad y va poner el de un familiar avise a todos los que viven ahí que tal vez van a pedir información sobre usted.
10. En algunos empleos el conducir puede determinar la asignación del mismo. Si usted sabe manejar obtenga la licencia. Si está pensando en obtenerla anote esto en su solicitud de empleo.
11. No deje pregunta sin contestar. En todo caso escriba no aplica o no es pertinente cuando así corresponda.
12. Explique los periodos en que no registra actividad laboral, diciendo por ejemplo “Periodo en que realicé otros estudios”.
13. Para contestar el apartado de salario deseado es conveniente que antes de responder haya averiguado los salarios promedios que se ofrecen para ese empleo y ponga una cifra cercana a la realidad. Consultar los anuncios sobre puestos parecidos, a un asesor en estos temas o a la oficina local del trabajo podría ser útil
14. Respecto a la disponibilidad responda: “inmediatamente”, a menos que usted se encuentre laborando en cuyo caso deberá escribir: “En cuanto haga la entrega formal de mi empleo anterior, lo que se realizará a la brevedad”
15. Investigue también los horarios disponibles pues los nuevos empleados pocas veces pueden escoger su horario de trabajo.
16. Cuando pueda existir alguna información controvertida siempre diga la verdad, pero puede incluir una nota que diga “se hablara a detalle de esto en la entrevista”
17. Dé la imagen de tener una formación integral, en sus metas incluya sus metas personales, profesionales, familiares y de su vida comunitaria. Y en verdad trabaje en desarrollar estas metas.
18. Siempre le preguntaran sobre sus pasatiempos prepárese realizando actividades que favorezcan su desarrollo personal como hacer deporte o aprender alguna habilidad artística.
19. Resalte actividades que realice en su tiempo libre relacionadas con el empleo
20. Asegúrese que las fechas y horarios de empleos anteriores no entre en conflicto.
21. Cuando se le pregunte por la razón que dejo el empleo use frases positivas como:  "para tomar un empleo con mayores responsabilidades", "mudanza", "empleo de temporada/estación", "el negocio cerró", "se terminó el empleo o contrato", "trabajo temporal", "despedido(a) por falta de trabajo en la empresa", "reorganización", "retorno a la escuela" o "cambio de profesión".  Evite las palabras negativas como " corrido del trabajo", "abandono de empleo", "falta de asistencia" o "por llegar tarde". También procure no hablar mal de su trabajo anterior diciendo "condiciones de trabajo deficientes", "conflictos de personalidad" o "descontento" en este último caso sería mejor describir de manera positiva lo que pasó por ejemplo diga: "posibilidades de tener mayor responsabilidad" o "posibilidad de trabajar con personas más capacitadas".
22. Cuando se le pregunte por el motivo que desea el empleo muestre señales de estabilidad y no manifieste que solo desea el empleo de manera temporal.
23. En el apartado de capacidades o habilidades detalle aquellas relacionadas con el puesto y algunas otras que usted posea aunque no estén directamente relacionadas con el mismo.
24. A menudo le preguntaran que sabe usted sobre la organización. Antes de acudir a buscar empleo investigue las fortalezas de la empresa en la que desea ser contratado.
25. Cuando se le pregunte sobre las razones por las que debe ser contratado diga lo que puede aportar a la empresa “quiero contribuir a aumentar las ventas de la organización” y no la forma en que usted se beneficiará de ella “quiero aprender a vender”.
26. Prepare una descripción sobre usted muchas solicitudes le pedirán esta información.
27. Cuando incluya referencia asegúrese de haber avisado a sus referencias sobre la información que deben proporcionar.
28. Revise su solicitud antes de entregarla, fírmela y entréguela en el lugar correcto.

#### EJEMPLO DE SOLICITUD DE EMPLEO ESPECÍFICA

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**A515TE: EDUACIÓN ASISTIDA POR COMPUTADORA**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NOMBRE:** | | **EDAD:** | | **SEXO:** | |  | |
| **DOMICILIO:** | | **DOMICILIO FISCAL:** | | **TELÉFONO CASA:** | | **TELÉFONO CELULAR:** | |
| **CÉDULA PROFESIONAL:** | | **R.F.C.** | | **NÚM. DE CARTILLA:** | | **CURP** | |
| **NÚMERO DE SEGURO SOCIAL:** | | **CONVOCATORIA:** | | **PUESTO:** | | **FECHA:** | |
| **ESCOLARIDAD** | | | | | | | |
| **ESTUDIOS** | | **TÍTULO OBTENIDO** | | **INSTITUCIÓN** | | **FECHA** | |
| **LICENCIATURA EN:** | |  | |  | |  | |
| **MAESTRÍA EN:** | |  | |  | |  | |
| **DOCTORADO EN:** | |  | |  | |  | |
| **ESPECIALIDAD EN:** | |  | |  | |  | |
| **OTROS ESTUDIOS:** | |  | |  | |  | |
| **IDIOMAS** | | | | | | | |
| **LENGUA** | **HABLA** | | **ESCRIBE** | | **LEE** | | **COMPRENDE** |
|  |  | |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  | |  |
| **HABILIDADES** | | | | | | | |
| **EQUIPO QUE MANEJA** | |  | | | | | |
| **SOFTWARE QUE MANEJA** | |  | | | | | |
| **EXPERIENCIA LABORAL** | | | | | | | |
| **EMPRESA** | **PUESTO** | | **FECHA** | | **FUNCIONES** | | **DIERECCIÓN Y TEL.** |
|  |  | |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  | |  |
|  |  | |  | |  | |  |
| **CURSOS RECIBIDOS** | | | | | | | |
| **NOMBRE** | | **INSTITUCIÓN** | | **HORAS** | | **FECHA** | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CURSOS IMPARTIDOS** | | | | | | | | | |
| **NOMBRE** | | **INSTITUCIÓN** | | | **HORAS** | | | **FECHA** | |
|  | |  | | |  | | |  | |
|  | |  | | |  | | |  | |
|  | |  | | |  | | |  | |
| **EVENTOS ORGANIZADOS** | | | | | | | | | |
| **NOMBRE** | **INSTITUCIÓN** | | | **HORAS** | | | **FECHA** | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
| **ASISTENCIA A CONGRESOS COMO PONENTE** | | | | | | | | | |
| **EVENTO** | **INSTITUCIÓN** | | | **LUGAR** | | | **FECHA** | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
| **ASISTENCIA A CONGRESOS COMO ASISTENTE** | | | | | | | | | |
| **EVENTO** | **INSTITUCIÓN** | | | **LUGAR** | | | **FECHA** | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
|  |  | | |  | | |  | | |
| **PUBLICACIONES** | | | | | | | | | |
| **ARTÍCULO O LIBRO** | **PUBLICACIÓN O EDITORIAL** | | | **FECHA** | | | **ARBITRAJE** | | **INDIZACIÓN** |
|  |  | | |  | | |  | |  |
|  |  | | |  | | |  | |  |
|  |  | | |  | | |  | |  |
| **SOCIEDADES CIENTÍFICAS A LAS QUE PERTENECE** | | | | | | | | | |
| **SOCIEDAD** | | | **DESDE** | | | **CATEGORÍA** | | | |
|  | | |  | | |  | | | |
|  | | |  | | |  | | | |
|  | | |  | | |  | | | |
| **SALUD** | | | | | | | | | |
| ¿Presenta algún problema de salud que le impida desempeñarse como instructor? | | | | | | | Si No | | ¿Cuál? |
| **CARACTERÍSITICAS SOCIOECONÓMICAS** | | | | | | |  | |  |
| ¿Ha tenido alguna sentencia judicial que sea incompatible con el puesto por el que concursa? | | | | | | | Si No | | ¿Cuál? |

**Nota: La información aquí presentada tendrá un uso confidencial por parte de la empresa**

Hago constar que los datos expuestos son verdaderos y que tengo documentos comprobatorios que los soportan. De la misma manera autorizo a “A515TE: Educación asistida por computadora” a pedir las referencias sobre los datos especificados en esta solicitud y a realizar los estudios socioeconómicos que considere pertinentes.

Nombre y Firma

Oaxaca de Juárez, Oax., a \_\_\_\_\_\_\_\_de\_\_\_\_\_\_\_\_\_de\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

## ESTRUCTURA DEL CURRICULUM PROFESIONAL

La hoja de vida o curriculum profesional es un documento en el que se presenta información desglosada de la experiencia del candidato a ocupar un puesto. Para las empresas el curriculum profesional tiene las mismas utilidades que una solicitud de empleo y debe ser solicitado con las mismas recomendaciones hechas anteriormente. Solo es necesario agregar que este documento deberá ser elaborado por el candidato y deberá integrarse al expediente del trabajador si fue seleccionado o en caso negativo en el de la convocatoria

Los candidatos a ocupar una plaza vacante deben seguir algunas recomendaciones al elaborar un curriculum profesional.

1. Se deben presentar en una hoja blanca, impresa de un solo lado, en original.
2. La redacción debe ser impersonal y se deben evitar los errores de ortografía.
3. No debe ser extenso, se sugiere de una a dos cuartillas. Otra modalidad es que en la primera página se presente el resumen y enseguida el curriculum en extenso.
4. Se sugiere tener listo un archivo en el que se presenten todos los datos y se actualice cada vez que sea necesario, pero es importante ajustar el curriculum para cada empleo. Así por ejemplo si el trabajo será de profesor se tendrá que resaltar la experiencia necesaria para tal puesto e incluso utilizar sinónimos que sean más convenientes. Puede nombrar a un apartado “experiencia en la Docencia”, pero si el puesto será de capacitador resultaría más conveniente titular a ese mismo apartado “Experiencia en capacitación”.
5. El curriculum profesional tiene los siguientes apartados

* Datos personales
* Estudios
* Experiencia laboral
* Conocimientos y habilidades
* Otras actividades de importancia
* Descripción personal

1. Existen diversas maneras de presentar el curriculum las más conocidas son: en orden cronológico o en orden temático. Esta última se prefiere cuando existen periodos en los que no hubo actividad laboral.

A continuación presentamos un ejemplo de la estructura del curriculum, este es un formato extenso, obviamente entre menor sea la jerarquía en el puesto que contratamos menos serán los elementos que se solicitan.

#### EJEMPLO DE UN CURRICULUM PROFESIONAL

**CURRICULUM PROFESIONAL**

**ENRIQUE MÉNDEZ MENDOZA**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**MAESTRO EN PSICOLOGÍA**

**DATOS PERSONALES**

**EDAD: 34**

**SEXO: Femenino**

**DOMICILIO: Rayón 106, Oaxaca, Oax.**

**TELÉFONO CASA: 951 51 8 40 35**

**TELÉFONO CELULAR: 951 54 8 60 03**

**OFICINA: Hidalgo 45 Oaxaca, Oax.**

**R.F.C. MEME740510**

**CÉDULA PROFESIONAL: 3043426**

**NÚMERO DE SEGURO SOCIAL: 78898899889**

**HISTORIA ACADÉMICA**

1. **Maestría en psicología por el Instituto de Estudios Superiores en Psicología**
2. **Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma del Estado de Oaxaca**
3. Estudios de **Inglés a Nivel Intermedio** en el Centro de Estudios en Lenguas Extranjeras

**EXPERIENCIA LABORAL**

**PUESTO:**

Consultor

**EMPRESA:**

Servicios Independientes de Psicología y Asesoría empresarial

**PERIODO LABORADO:**

Del 17 de abril del 2000 a la fecha

**FUNCIONES:**

Brindar servicios de asesoría individual (orientación psicológica) y corporativa (consultoría) y de manera independiente.

**ASESORÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

* Asesoría en dirección de personal a la empresa Certimex. En Junio del 2000.

**INVESTIGACIÓN**

**a) Publicadas en Revistas**

Inequidades en la crianza de niños y niñas: la enseñanza de roles y las diferencias en el reforzamiento a través de juguetes. Asociación Oaxaqueña de psicología. Oaxaca, México 2000. Presentado En las Jornada Académicas del Colegio Nacional de Enfermeras en Mayo del 2001. Publicado en la Revista Mexicana de Puericultura y Pediatría Vol. 9 Núm 52 Enero-Febrero del 2000. y la Revista Yucateca de Pediatría Vol 7 Enero.Febrero Marzo del 2000.

**b) Presentada en congresos internacionales**

1. **Meditación y Aceptación Trabajo** presentado en el congreso de Psicología y logopedia organizado por la Facultad de Psicología de **la Universidad de Malaga** en Noviembre del 2000.

**c) presentadas en congresos nacionales**

1. Conocimientos y actitudes sobre salud sexual y reproductiva en estudiantes universitarios Oaxaqueños. Trabajo presentado en el **Congreso Nacional sobre VIH/ SIDA** realizado en la Ciudad de Oaxaca en Diciembre del 2000, por la Sociedad Mexicana de Sexología

**d) Presentadas en congreso locales**

1. Derechos humanos y salud mental, un ejemplo de su violación sistemática, trabajo presentado en el Simposium, sobre esquizofrenia, aspectos, tratamiento y opciones, realizado el Centro Oaxaqueño para el estudio de los derechos humanos.

**e) Sin Publicar**

1. Conocimientos y actitudes sobre salud sexual y reproductiva entre universitarios oaxaqueños. **Propuesta** para ser presentada en el **IX CONGRESO NACIONAL SOBRE VIH/SIDA E INFECIONES DE TRANSMISIÓN SEXUAL**, organizado por CONASIDA , a realizarse en diciembre del 2008.

**ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL**

**a) Cursos impartidos**

1. Instructor del curso de Integración de equipos de trabajo a personal de Certimex, con una duración de 10 horas en Junio del 2000.

**b)Seminarios**

**c) Ponencias en Eventos locales.**

1. **Ponente** en el simposium **“Capacitación, Educación y adiestramiento”** organizado por la el Instituto del trabajo en mayo del 2005.

**d)Ponencias en Eventos Regionales**

1. **Ponente** en e**l Primer Encuentro Regional de Psicología Comunitaria,** organizado por el CONACYT, Región Sur y la Universidad del Estado de Oaxaca, Oaxaca en Abril del 2000.

**e)Ponencias en Eventos Nacionales**

1. **Ponente** en el **Congreso Nacional sobre VIH/ SIDA** realizado en la Ciudad de Oaxaca en Diciembre del 2000, por la Sociedad Mexicana de Sexología.
2. **Ponente** en el **V Congreso Nacional de Psicología Social** realizado en la Ciudad de Toluca en Noviembre del 2000, organizado por la Sociedad Nacional de Psicología Social

**f)Ponencias en eventos internacionales**

1. **Ponente** en el **Congreso Universitario de Psicología y logopedia**, organizado por la Facultad de Psicología de la **Universidad de Malaga, España** en noviembre del 2000.

**g) Cursos Recibidos**

1. **Participante en el XI curso monográfico sobre medicina del adolescente** organizado por la Sociedad Mexicana de Medicina del Adolescente en marzo del 2000.

**h) Organización de eventos académicos**

1. **Organizador del** simposium  **“Terapias cognitivo-conductuales de hoy”** organizado por la Asociación Regional de Psicología en Marzo del 2000.

**PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS**

Publicación en la página web de www.hojadevida.com de los siguientes artículos:

* L[os principios del comportamiento.](E:ACONDUCTITLANarticulo4.htm)

**LIBROS EDITADOS**

* Curso de Formación docente. Editorial Mexicana. 2005

##### ARTÍCULOS EN PERIÓDICOS

1. Género y Salud mental. Diario Noticias de Oaxaca.8 de marzo del 2005.

**PROYECTOS REALIZADOS**

1. Elaboración del programa “Capacítate” dirigido a personal sin empleo formal y desarrollado por el Gobierno del Estado.

**PARTICIPACIONES EN LA SOCIEDAD CIVIL:**

* Miembro Titular de la Sociedad Mexicana para el Estudio de la Conducta
* Miembro de la Asociación Internacional de Capacitadores

**RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS:**

* Reconocimiento al desempeño académico. Universidad del Sur. 2003

**HABILIDADES, CAPACIDAD PROFESIONAL Y PERSONAL**

Las habilidades que poseo incluyen la facilidad para conducir y expresarme ante grupos de distinto número, ya sea que se trate de grupos educativos o grupos de trabajo, la facilidad para establecer relaciones interpersonales armónicas con los compañeros de trabajo y la facilidad para aprender nuevos conocimientos rápidamente.

En el ámbito profesional considero que soy una persona que propone alternativas para mejorar la relación de las actividades que forman parte de su trabajo diario, utilizando en estas propuestas la tecnología derivada de distintas disciplinas científicas y procurando realizar en todo momento un trabajo sistemático.

En el ámbito personal dentro de mis características principales se encuentran, tener un deseo de superación constante, comprometerme con las actividades que desempeño realizar mi trabajo con alegría y buscar beneficiar a la comunidad de la que formo parte.

Oaxaca de Juárez, Oax., a 01 de febrero del 2008.

### 

## LOS EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Durante el proceso de selección se deberán elaborar instrumentos que permitan medir de manera objetiva los conocimientos y habilidades que tenga el interesado en ocupar una plaza vacante. Por tal razón se deberán elaborar algunos exámenes objetivos que permitan evaluar dichos aspectos.

Al elaborar los exámenes es conveniente utilizar pruebas objetivas estas deberán contener:

1. El examen. Que contiene los reactivos
2. Una hoja de respuestas: En la que deberán contestar los candidatos
3. La clave: En la que se incluyen las respuestas correctas del examen
4. Una guía de estudios: En la que se deberá incluir la lista de material bibliográfico consultado para hacer el examen, en dicho material procurará incluir libros fácilmente accesibles y se deberá evitar referir manuales internos de la compañía.

Para evaluar las habilidades se prefiere la utilización de listas de verificación, en estos se deberá solicitar a los candidatos que realicen un ejercicio de simulación o un producto específico en el que se demuestren sus habilidades: como exponer o elaborar un material didáctico. Para evaluar la ejecución del candidato se utiliza entonces este instrumento.

Enseguida presentamos un ejemplo de un examen de conocimientos, una guía de estudio y una prueba objetiva.

#### EJEMPLO DE UN EXAMEN DE CONOCIMIENTOS

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA EL PUESTO DE INSTRUCTOR INTERNO**

**Cuadernillo de preguntas**

**INSTRUCCIONES: Conteste lo que se le pide en su hoja de respuestas**

**I. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

1. En el Departamento de ventas de una empresa se ha detectado que el personal no tiene los conocimientos necesarios sobre técnicas de ventas, por lo cual se ha decidido solicitar al gerente de la empresa un curso de capacitación sobre este tema. Anote enseguida si esta usted de acuerdo o no con esta solución y en ambos casos escriba brevemente cuales son las razones que justifican su postura, haga referencia en su respuesta a la definición de la capacitación y a los objetivos que esta persigue.

**II. LA EXPLICACIÓN CIENTÍFICA DEL COMPORTAMIENTO**

2. Explique basado en la teoría del aprendizaje el hecho de que un estudiante participe en clase y otro no, señale que es lo que genera este comportamiento y que tendría que hacer para modificarlo.

**INSTRUCCIONES: Elija la opción que usted considere correcta y márquela en su hoja de respuestas.**

1. **DISEÑO DE UN CURSO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. Comunica la finalidad de un curso, su razón de ser y la relación del curso con otros. | | | | | | |
| a)El propósito del curso | b) La red conceptual | | c)El objetivo | | d)La introducción | |
| 4. Comunican de forma explícita lo que se espera de un proceso educativo | | | | | | |
| a) Los objetivos de aprendizaje | b) Los objetivos generales | | C) Las experiencias de enseñanza-aprendizaje. | | d) Los objetivos específicos | |
| 5. Actividades diseñadas con el objetivo de lograr un cambio en la conducta del estudiante | | | | | | |
| a)Ejercicios y tareas | b) Juegos y Dinámicas | | c)Evaluaciones | | d) Experiencias de enseñanza-aprendizaje | |
| 6. En todo proceso de enseñanza sistematizado la actividad que realiza el maestro tiene como primer punto de referencia | | | | | | |
| a) Los instrumentos de evaluación | b) Las experiencias de aprendizaje | | c)La retroalimentación | | d) los objetivos de aprendizaje | |
| **IV. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE** | | | | | | |
| 7. Que tipo de objetivo será “El alumno mencionará los componentes de la estación total”, respecto al objetivo “El alumno realizará mediciones topográficas con la estación total”. | | | | | | |
| a) Intermedio | b)Particular | | c)Específico | | d)General | |
| 8. Cuando el maestro puede elegir las experiencias de aprendizaje y los instrumentos de evaluación a partir de los objetivos, se esta demostrando que los objetivos sirven como: | | | | | | |
| a) Apoyo Metodológico | | b) Apoyo al aprendizaje | | c) Apoyo práctico | | d) Apoyo didáctico |
| 9. Que criterio le haría falta al siguiente objetivo para que aumentare su utilidad en un proceso educativo: “ El alumno elaborará un guión para una producción audiovisual” | | | | | | |
| a)Referirse a conductas observables | b) Señalar un criterio de ejecución | | c) Especificar el propósito | | d) Establecer una justificación | |
| 10. De acuerdo a la clasificación de Bloom, a que categoría pertenece el siguiente objetivo: “Al término del curso el alumno elaborará un texto de aprendizaje de acuerdo a los criterios técnicos revisados en clase” | | | | | | |
| a) Comprensión | b) Aplicación | | c) Síntesis | | d)Evaluación | |
|  | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **V. EVALUACIÓN EDUCATIVA** | | | | | |
|  | | | | | |
| 11. Las tareas esenciales en una evaluación formal son | | | | | |
| a) Utilizar pruebas objetivas y contar con un procedimiento definido | b) Calificar y juzgar objetivamente el aprovechamiento | | c) Retroalimentar al instructor y retroalimentar al alumno | | d) Utilizar una hoja de respuestas y elaborar una clave de respuestas |
| 12. La evaluación que se realiza para evaluar el aprendizaje del alumno al final del curso se llama: | | | | | |
| a) Formativa | b) Definitiva | | c) Sumaria | | d) Diagnóstica |
| 13. Es la prueba completamente estructurada en la que el alumno solo se limita a elegir la respuesta , permite un muestreo adecuado de contenidos y se califica fácilmente. | | | | | |
| a)De opción múltiple | b) De apareamiento | | c) De ensayo | | d)Objetiva |
| 14. Tipo de reactivo en el que el alumno debe ordenar una serie de elementos que se le presenten. | | | | | |
| a) De jerarquización | b) De Opción múltiple | | c) De falso y verdadero | | d)De numeración |
|  | | | | | |
|  | | | | | |
|  | | | | | |
| **VI. EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE** | | | | | |
|  | | | | | |
| 15. Es la etapa de las experiencias de aprendizaje en la que el maestro le proporciona al alumno información sobre su conducta, en la que se le dice lo que hizo correctamente y lo que hizo en forma incorrecta. | | | | | |
| a) Evaluación | | b) Retroalimentación | c) Ejecución | d) Exposición | |
| 16. Cuando al alumno se le presentan una serie de ejemplos y no ejemplos del concepto estudiado se le esta enseñando: | | | | | |
| 1. La intensión del concepto | | b) La extensión del concepto | c) La posición jerárquica del concepto | d) Las convenciones del concepto. | |
| 17. Es el método de enseñanza de acuerdo a la coordinación de la materia en el que se presenta la información con un orden determinado, del origen a lo actual o de la causa al efecto. | | | | | |
| 1. Deductivo | | 1. Lógico | c) Simbólico | d) Psicológico. | |
| 18. Técnica en la que un grupo de invitados responde a las preguntas que formulan los participantes. | | | | | |
| a) Debate | | b) Foro | c) Simposio | d) Panel | |
| 19. Es la etapa de transmisión de conocimiento en la que se corrobora de manera informal si los alumnos poseen los conocimientos necesarios para iniciar la clase. | | | | | |
| a) Consolidación | | 1. Confirmación | c) Motivación | d) Verificación | |
| 20. Es uno de los aspectos que según la teoría de la inclusión debe considerarse en las actividades del grupo. | | | | | |
| a) La diversión | | b) El orden | c) La disciplina | d) La competencia | |
|  | | | | | |
|  | | | | | |
| **VII. LA CARTA DESCRIPTIVA** | | | | | |
|  | | | | | |
| Señale dos elementos que debe contener una carta descriptiva. | | | | | |
| 21.­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | 22. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
|  | | | | | |
|  | | | | | |
|  | | | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA EL PUESTO DE INSTRUCTOR INTERNO**

**HOJA DE RESPUESTAS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre:** | **Fecha:** |
| **Puesto:** | **Convocatoria:** |

1. **MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

**II. LA EXPLICACIÓN CIENTÍFICA DEL COMPORTAMIENTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | |  | | | | | |
| III. DISEÑO DE UN CURSO | | | | | | V. EVALUACIÓN EDUCATIVA | | | | | |
| 3. | a | b | c | d |  | 11. | a | b | c | d |  | |
| 4. | a | b | c | d |  | 12. | a | b | c | d |  | |
| 5. | a | b | c | d |  | 13. | a | b | c | d |  | |
| 6. | a | b | c | d |  | 14 | a | b | c | d |  | |
|  | | | | | |  | | | | | |
| IV. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE | | | | | | VI. EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE | | | | | |
| 7. | a | b | c | d |  | 15. | a | b | c | d |  | |
| 8. | a | b | c | d |  | 16. | a | b | c | d |  | |
| 9. | a | b | c | d |  | 17. | a | b | c | d |  | |
| 10. | a | b | c | d |  | 18. | a | b | c | d |  | |
|  |  |  |  |  |  | 19. | a | b | c | d |  | |
|  |  |  |  |  |  | 20. | a | b | c | d |  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **VII. LA CARTA DESCRIPTIVA** | |
| 21. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | 22\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA EL PUESTO DE INSTRUCTOR INTERNO**

**CLAVE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto:** |  |

I. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La respuesta debe ser positiva y el argumento debe hacer referencia a por lo menos uno de los objetivos legales de la capacitación.

II. LA EXPLICACIÓN CIENTÍFICA DEL COMPORTAMIENTO

La respuesta debe hacer referencia a que la conducta actual de los estudiantes se debe a que en el pasado la conducta de participar en clase pudo no tener consecuencias positivas o haber tenido consecuencias negativas en el estudiante que no participa y pudo haber sucedido todo lo contrario en el estudiante que si participa, también debe hacer referencia a que para modificar el comportamiento referido se tendría que modificar el medio ambiente, es decir proporcionar consecuencias distintas a la conducta de los estudiantes.

III. DISEÑO DE UN CURSO

3. a

4. a

1. d
2. d

IV. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

7. c

8. a

9. b

10.c

V. EVALUACIÓN EDUCATIVA

11. a

12. c

13. d

14. a

VI. EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

15. b

16. b

1. b
2. d

19. b

20. a

VII. LA CARTA DESCRIPTIVA

Cualquiera de los siguientes elementos:

Datos de identificación: Nombre del curso, institución, área de conocimiento, numero de horas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Propósitos generales | Objetivos generales | | Contenido Temático | |
| Objetivos específicos | Experiencias de aprendizaje | | 1. Recursos de Evaluación | |
| Elementos de operación: Costos, tiempos, materiales | |  | |  |

**EJEMPLO DE UNA GUÍA DE ESTUDIOS**

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**GUÍA DE ESTUDIOS PARA EXAMINARSE EN EL PUESTO DE INSTRUCTOR INTERNO**

1. SOBRE LA CAPACITACIÓN:
2. Proceso de la capacitación. Roberto Pinto. Editorial Diana
3. El abc de la capacitación. Barry J. Smith y Brian L. Delahaye. Editorial McGraw Hill.
4. SOBRE LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS
5. Redacción de objetivos conductuales. Julie S. Vargas. Editorial Trillas.
6. Taxonomía de los objetivos de la educación. Benjamin. S. Bloom. Editorial El Ateneo.
7. SOBRE LA EVALUACIÓN
8. Enfoques y principios teóricos de la evaluación. Fernando Huerta Carreño. Editorial Trillas.
9. Instrumentos de medición del rendimiento escolar. Fernando Carreño Huerta. Editorial Trillas.
10. SOBRE DISEÑO DE EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE
11. Análisis del aprendizaje de conceptos y procedimientos. Margarita Castañeda Yañez. Editorial Trillas.
12. SOBRE ELABORACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO
13. Los medios de la comunicación y la tecnología educativa. Margarita Castañeda Yañez. Editorial Trillas.
14. SOBRE LA PLANEACIÓN DE LA ENSEÑANZA
15. Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje. Antonio Gago Huguet. Editorial Trillas.
16. Elaboración de cartas descriptivas: guía para preparar el programa de un curso. Antonio Gago Huguet. Editorial Trillas.
17. SOBRE PSICOLOGIA EDUCATIVA
18. Psicología Educativa. Richard C. Anderson y Gerald W. Faust. Editorial Trillas.
19. Biblioteca de Psicología de la educación. John R. Bergan y James A. Dunn
20. SOBRE DINAMICA GRUPAL
21. Los juegos en que participan los estudiantes. Ken Ernest. Editorial Diana.
22. SOBRE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES
23. Formación de Instructores. Mauro Rodríguez Estrada Editorial Mc Graw Hill.

#### EJEMPLO DE UN EXAMEN DE HABILIDADES

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**EXAMEN DE HABILIDADES PARA EL PUESTO DE INSTRUCTOR INTERNO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nombre: | Puesto: | Fecha: | Convocatoria: |

**Instrucciones:** Pida al candidato que realice una exposición y luego coloque una **√** si la exposición cumple con los requisitos señalados.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **El instructor:** |  | **Si** |
| 1. Proyectó una imagen agradable | |  |
| 1. Despertó y mantuvo el interés del participante | |  |
| 1. Indicó el inicio de un tema | |  |
| 1. Presentó un esquema general del tema | |  |
| 1. Explicó claramente los objetivos de la sesión | |  |
| 1. Relacionó un tema con otro | |  |
| 1. Realizó preguntas para comprobar los conocimientos y experiencias de los participantes sobre el tema al inicio de la sesión | |  |
| 1. Realizó preguntas para comprobar los conocimientos y experiencias de los participantes sobre el tema al final de la sesión | |  |
| 1. Desarrollo los temas en forma lógica, de lo sencillo a lo complejo | |  |
| 1. Realizó una correcta demostración del uso y función de las técnicas, programas. Instrumentos, etc. señalando paso a paso lo que se tiene que hacer | |  |
| 1. Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc. | |  |
| 1. Definió conceptos y principios describiendo claramente las propiedades críticas de ellos y sus aplicaciones | |  |
| 1. Utilizó diversos y oportunos estímulos en su exposición | |  |
| 1. Su exposición se desarrollo sin interrupciones innecesarias | |  |
| 1. Remarco los temas de importancia | |  |
| 1. Realizó síntesis, resúmenes o conclusiones de cada uno de los temas revisados | |  |
| 1. Apoyo su exposición con desplazamientos en el aula apropiados | |  |
| 1. Apoyo su exposición con ademanes apropiados | |  |
| 1. Utilizó un lenguaje apropiado | |  |
| 1. Utilizó un ritmo de exposición apropiado | |  |
| 1. Utilizó un tono de voz apropiado | |  |
| 1. Hizo preguntas a la mayoría de los participantes | |  |
| 1. Escucho las intervenciones y preguntas de los participantes | |  |
| 24. Aclaró las dudas que los alumnos formularon | |  |
| 25. Recompenso con gestos, palabras, etc., en forma inmediata los aciertos de los participantes | |  |
| 26. Señalo oportunamente los errores | |  |
| 27. Se dirigió por su nombre a los participantes | |  |
| 28. Observo a los participantes durante su exposición | |  |
| 29. La información que proporcionó fue clara | |  |
| 30. La información que proporcionó fue correcta | |  |
| 31. La información que proporcionó fue completa | |  |
| 32. Las referencias utilizadas incluyeron información actualizada | |  |
| 33.Estableció relaciones amistosas con los participantes | |  |
| 34. Respeto los tiempos establecidos | |  |
| **Calificación (Reactivos positivos /34)** | |  |

## EL RECLUTAMIENTO

Una vez que se han desarrollado los instrumentos para la selección de personal la siguiente tarea será reclutar al personal. En la siguiente tabla se señalan los medios y fuentes de reclutamiento y las situaciones en que deben ser utilizados.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| MEDIO | SITUACIONES EN LAS QUE SE RECOMIENDA UTILIZAR | CONSIDERACIONES |
| Periódico | Cuando busca personal operativo  Cuando requiera una respuesta inmediata  Cuando quiera limitar la oferta a una zona geográfica específica  Cuando requiera que una gran cantidad de público acceda a la información | El espacio es reducido  El costo usualmente es por palabra utilizadas o tamaño del anuncio  Acudirán a la entrevista una gran cantidad de candidatos que no cubren el perfil  La calidad del anuncio suele ser baja |
| Revistas especializadas | Cuando busca personal especializado  Cuando la limitación geográfica no importa  Cuando se tenga suficiente tiempo  Cuando realice reclutamiento continuo | La impresión es de buena calidad  Los costos son mayores  La entrega del anuncio tiene que ser con anticipación |
| Radio y televisión | Cuando los puestos que se ofertan son numerosos  Cuando requiere una difusión amplia  Cuando hay pocos candidatos en la zona  Cuando se busca personal operativo | Se debe contar con un presupuesto alto.  Los mensajes deben ser concretos  Se debe remitir a un medio impreso o teléfono para proporcionar mayor información  La creación y producción de comerciales de radio y televisión requiere mucho tiempo y es cara |
| Materiales impresos | Cuando se participe en eventos de promoción del empleo | Su uso es limitado pues requiere que el prospecto asista al lugar en que se proporciona información |
| Las oficinas de empleo públicas, privadas y de organizaciones no lucrativas | Cuando no cuente con un departamento de selección de personal  Cuando su compañía ha tenido dificultades para reclutar personal  Cuando una vacante debe ocuparse enseguida  Cuando le interesa una población específica  Cuando requiera de personas empleadas que esté buscando toras opciones. | Las oficinas de empleo le permitirán optimizar el proceso de reclutamiento.  En ocasiones el proceso de reclutamiento realizado por las oficinas de empleo puede ser deficiente por lo que sería recomendable que usted entregue una descripción de puesto, especifique los instrumentos que desea que se utilicen, analice las estadísticas de los proceso que realiza la agencia y establezca una relación duradera con una o dos agencias. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| MEDIO | SITUACIONES EN LAS QUE SE RECOMIENDA UTILIZAR | CONSIDERACIONES |
| Oficinas de empleo temporal o de “outsourcing” | Cuando requiera de un trabajo específico o especializado que deberá realizarse en un periodo de tiempo específico. | Asegúrese de no utilizar este tipo de empleados solo para evadir responsabilidades legales, recuerde que esta política le acarreará inconvenientes a su empresa más temprano que tarde. |
| Contratación de cazatalentos | Cuando el tipo de puesto que esta ofertando sea muy especializado o de alto nivel | Revise que la empresa tenga experiencia en estas actividades y reúnase con el personal que realizará la búsqueda para asegurarse que se ajustará a los criterios que usted desea. |
| Escuelas y centros de enseñanza | Cuando requiera personal con talento pero poca experiencia | Establezca un vínculo con universidades, permita que realicen prácticas profesionales en su empresa de tal manera que pueda tener una idea más real del desempeño del futuro trabajador. |
| Recomendación del personal | Cuando requiera personal calificado u operarios | A menudo los empleados recomendaran a gente eficiente porque su reputación está en juego, sería conveniente desarrollar un programa de incentivos para este tipo de recomendaciones |
| Espontáneos | Cuando desee contar con una base de datos que le permita cubrir vacantes de surjan de manera inesperada | Es conveniente que a todos aquellos que de manera espontánea se presenten en la empresa se les dé un trato cordial y se les tome sus datos para posibles vacantes en el futuro. |
| Internet | Cuando requiera hacer una difusión de los puestos a un público global y que utilice tecnología.  Cuando desee utilizar un periodo de reclutamiento extenso  Cuando desee proporcionar suficiente información a los candidatos | Esté preparado para recibir una mayor cantidad de solicitudes de las que usted se imagina |

## LAS CONVOCATORIAS

Para realizar un proceso de reclutamiento es necesario elaborar una convocatoria que contenga toda la información pertinente al puesto solicitado. En un proceso de selección de personal tanto el candidato como la empresa tomarán una decisión y para esto ambos necesitarán información suficiente. A menudo es mal visto que una persona que busca empleo pregunte a cuánto ascenderá su salario y algunas otras características del empleo, por lo mismo la empresa debe asumir la obligación de informar todos estos datos desde que se tiene contacto por primera vez con el trabajador. Una empresa que tiene la política de no dar información clave al trabajador es una empresa que tendrá gastos mayores, esto porque la información que le niegue al trabajador repercutirá en su decisión de trabajar en la empresa, decisión que puede cambiar en cuanto tenga acceso a la información que se le niega independientemente de que la empresa haya realizado gastos durante el proceso.

Una recomendación adicional es aprovechar la inversión en publicidad durante el reclutamiento para posicionar a la empresa como una institución seria. Los anuncios que indica “empresa seria solicita personal” suelen ser sospechosas para quienes buscan personal y para el público en general. Si una empresa es “seria” no tendría ninguna dificultad en colocar su nombre en los anuncios. Siempre causa una mejor impresión aquellos anuncios que indican por ejemplo “A515TE:Educación asistida por computadora te invita a unirte a su equipo de trabajo”.

A continuación presentamos un ejemplo de una convocatoria para realizar el reclutamiento. La crítica principal que se puede hacer a dicho ejemplo es que es demasiada información como para pagar su difusión en algún medio masivo, lo que se sugiere en estos casos es difundir un anuncio breve pero referir al público una página web en la que pueda encontrar toda la información sobre el puesto ofertado.

**EJEMPLO DE CONVOCATORIA**

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**CONVOCATORIA 01/08**

**A515TE: EDUCACIÓN ASISTIDA POR COMPUTADORA**

**CONVOCA**

A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR PARA OCUPAR LA PLAZA DE:

***INSTRUCTOR INTERNO EN LOS CURSOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, EDUCACIÓN, INGLÉS Y COMPUTACIÓN.***

DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES BASES:

|  |  |
| --- | --- |
| PUESTO | Instructor Interno |
| SALARIO | $10,000.00 mensuales |
| ADSCRIPCIÓN. | Dirección General de Recursos Humanos, Edificio de Capacitación. Joaquín Amaro 408, Col. Figueroa. Oaxaca, Oaxaca |
| HORARIO | 9:00 a 16:00 horas |
| FUNCIONES GENERALES | **Planear, ejecutar y evaluar las actividades de enseñanza de las materias que imparta** |
| **REQUISITOS** |  |
| A)CONOCIMIENTOS | Fundamentos filosóficos de la educación  Modelos de sistematización de la enseñanza |
| B) HABILIDADES NECESARIAS | Elaboración de objetivos de aprendizaje  Elaboración de instrumentos de evaluación  Diseñar experiencias de aprendizaje  Habilidades de exposición.  Elaboración de cartas descriptivas y planes de clase  Habilidades de manejo de grupos educativos  Elaboración y manejo de recursos didácticos. |
| C) ESCOLARIDAD | Al menos Licenciatura en áreas a fines y capacitación en habilidades docentes |
| D) MANEJO DE EQUIPO | Preferentemente manejo del equipo de cómputo y audiovisual (proyector de acetatos, proyector de cañón, cámara de video, DVD) |
| E) IDIOMAS | Lectura de textos técnicos en inglés |
| F) EXPERIENCIA | Al menos un año en actividades de docencia y un año de experiencia profesional |
| G)OTROS REQUISITOS | Participación en eventos de educación continua: cursos, congresos, etc. |

Los interesados deberán someterse a exámenes de conocimientos, de habilidades de exposición, psicométricos, estudios médicos y socioeconómicos, así como presentar los siguientes documentos: solicitud de empleo, curriculum profesional, copia de acta de nacimiento actualizada, copia de su identificación, copia de título y cédula profesional, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional.

.

Mayores informes a los teléfonos 044 951 100 44 34 y 51 68431. de 16:00 a 18:00 Horas de Lunes a Viernes o acudir directamente con el Lic. Edgar Omar Aguilar en Dirección General de Recursos Humanos, Edificio de Capacitación. Joaquín Amaro 408, Col. Figueroa. Oaxaca, Oaxaca En el mismo horario.

Fecha de publicación: 6 de enero del 2008

Recepción de documentos: 6 al 16 de enero del 2008

Fecha de cierre de la convocatoria: 16 de enero del 2008

## LA ENTREVISTA INICIAL

Una vez que se ha difundido la convocatoria y se inicia la recepción de documentos es momento de realizar una entrevista inicial breve con los candidatos interesados en ocupar la vacante. La entrevista inicial tiene dos objetivos verificar que el candidato cubra con el perfil establecido y proporcionar al candidato toda la información que requiera sobre el puesto y el proceso de reclutamiento. Enseguida presentamos un ejemplo de la estructura que debería tener esta entrevista inicial:

Responsable de Reclutamiento (RR): Muy buenas tardes mi nombre es Eduardo Torres y soy el responsable del reclutamiento y selección de esta empresa. ¿Cuál es su nombre?

Candidato(LV): Hola yo soy Lucía Velasco

RR: Mucho gusto Srita.Lucía, Viene usted a preguntar sobre alguna vacante.

LV: Si

RR: ¿Cuál es el puesto por el que está interesado en participar?

LV: El puesto de Instructor

RR: Muy bien entonces déjeme explicarle las características de este puesto. Actualmente en la empresa estamos concursando la plaza de Instructor Interno. Este puesto tendrá un salario mensual de $10,000.00 y estará adscrito a la Dirección General de Recursos Humanos, en el edificio de Capacitación que está ubicado en Joaquín Amaro 408, en la Col. Figueroa. Oaxaca, Oaxaca. El horario de trabajo será de 9:00 a 16:00 horas y tendrá como funciones generales: Planear, ejecutar y evaluar las actividades de enseñanza de las materias que imparta.

Para ocupar este puesto estamos solicitando que los interesados tengan conocimiento en los fundamentos filosóficos de la educación y modelos de sistematización de la enseñanza y puedan elaborar objetivos de aprendizaje, elaborar instrumentos de evaluación, diseñar experiencias de aprendizaje, realizar exposiciones, elaborar cartas descriptivas y planes de clase, manejar grupos educativos y recursos didácticos.

De igual forma estamos solicitando que cuenten con estudios de licenciatura y tengan capacitación en habilidades docentes, puedan comprender textos en inglés y tengan al menos un año en actividades de docencia y un año de experiencia profesional y que preferentemente hayan participado en eventos de educación continua como cursos de actualización o congresos profesionales.

Si usted estuviera interesado en participar en esta convocatoria deberá someterse a exámenes de conocimientos, de habilidades de exposición, psicométricos, estudios médicos y socioeconómicos, así como presentar los siguientes documentos: solicitud de empleo, curriculum profesional, copia de acta de nacimiento actualizada, copia de su identificación, copia de título y cédula profesional, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional.

RR: Tiene usted alguna duda de lo que le acabo de informar

LV: Ninguna

RR: Considera usted que cubre con los requisitos para concursar por el puesto

LV: Considero que sí

RR: Si usted gusta y trae los documentos que solicitamos puedo recibirle en estos momentos sus documentos, si no es así le recuerdo que usted tiene hasta el 16 de enero para entregar dichos documentos.

LV: Me parece que traigo todo lo que ustedes piden si es posible me gustaría que me recibiera mis documentos.

RR: De acuerdo, me permite usted su solicitud de empleo

LV: Aquí tiene

RR: Gracias, también le voy a dar este formato de solicitud de empleo diseñado por nosotros para que lo conteste en cuanto terminemos la entrevista.

RR: Ahora por favor me permite su curriculum profesional, copia de acta de nacimiento actualizada, copia de su identificación, copia de su título y cédula profesional, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional.

LV. Si, aquí están todos esos documentos.

RR: Perfecto, pues ahora en esta hoja le voy a dar un comprobante de los documentos que acabo de recibir y también le voy anotar en esta misma hoja las fecha en que se presentará usted a su examen técnico. En cada fase que usted apruebe le anotaran en este formato la fecha de la siguiente evaluación, le pido por favor que no olvide esta guía del proceso. Como puede usted observar la fecha probable de contratación en caso de que el resultado fuera favorable para usted será el próximo 1 de febrero.

Aquí tiene y le voy a pedir que me regale usted una firma de que recibió el documento y se le proporcionó la información.

También le voy hacer entrega de su guía de estudio y temario para su examen técnico al que deberá presentarse el próximo 19 de enero.

Quisiera saber si tiene usted alguna duda.

LV: Tengo que traer algún otro documento en la fecha del examen.

RR: No, solo esta guía del proceso que le acabo de entregar. ¿Tiene usted alguna otra duda?

LV: No

RR: Muy bien pues le deseo suerte en el proceso y le doy mi número telefónico por cualquier duda o situación que quiera comentar. Eso es todo. Solo le pido que antes de irse elabore la solicitud que le acabo de dar. Gracias y hasta pronto.

LV: Gracias a usted , hasta luego.

RR: Next!

Durante la entrevista inicial es recomendable proporcionar a los candidatos una guía del proceso en la cual se señale los documentos recibidos, las fases del proceso y el candidato declare que ha recibido la información sobre el proceso al que se someterá y dé su autorización. Enseguida presentamos un ejemplo de esta guía de proceso.

## GUÍA DEL PROCESO

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**A515TE: EDUCACIÓN ASISTIDA POR COMPUTADORA**

**GUÍA DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

No. Convocatoria: 01/08 Puesto: Instructor Interno

Nombre del candidato: Lucía Velasco

Nombre del reclutador: Eduardo Torres Fecha: 15 de enero del 2008

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DOCUMENTOS RECIBIDOS** | **ANOTE UNA √ SI CUBRE CON EL PERFIL SOLICITADO** | **FIRMA DE RECIBIDO** |
| Solicitud de empleo | **√** |  |
| Copia del acta de nacimiento | **√** |  |
| Copia de credencial de elector | **√** |  |
| Copia de comprobante de domicilio | **√** |  |
| Curriculum | **√** |  |
| Copia comprobantes de escolaridad | **√** |  |
| Copia de comprobantes de manejo de equipo | **√** |  |
| Copia de comprobantes de manejo de idiomas | **√** |  |
| Copia de comprobantes de experiencia profesional | **√** |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FASE DEL PROCESO** | **FECHA** | **FIRMA** |
| Entrevista inicial | 15 de enero |  |
| Examen técnico | 19 de enero |  |
| Entrega de resultados | 20 de enero |  |
| Evaluación psicométrica | 21 de enero |  |
| Entrega de resultados | 22 de enero |  |
| Estudio socioeconómico | 23 de enero |  |
| Entrega de resultados | 26 de enero |  |
| Estudio médico | 27 de enero |  |
| Entrega de resultados | 28 de enero |  |
| Entrevista final | 29 de enero |  |
| Entrega de resultados | 30 de enero |  |
| Fecha probable de contratación | 02 de febrero |  |

Hago constar que se me ha informado de las características del puesto: de instructor y del proceso de selección al que tengo que someterme, con el cual estoy de acuerdo.

\_ Lucía Velasco\_\_\_\_\_\_\_

Nombre y firma del candidato.

## LA VALORACIÓN PSICOLÓGICA EN UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

En un proceso de selección de personal la pruebas psicológicas usualmente evalúan cuatro aspectos

* Inteligencia
* Intereses Vocacionales
* Personalidad
* Habilidades específicas

En los test de Inteligencia los posibles resultados que nos interesan son

* Inferior al término medio
* Igual al término medio
* Superior al término medio

En las pruebas de personalidad el resultado que nos interesa es

* Con trastornos del comportamiento que afecten directamente su desempeño en el trabajo.
* Sin trastornos del comportamiento que afecten directamente su desempeño en el trabajo.

Por ejemplo los trastornos que deberían ser descartados serian

* Sin trastornos mentales orgánicos F00-09
* Sin trastornos mentales producidos por el consumo de sustancias F10-19
* Sin esquizofrenia, trastorno esquizotípico y trastornos de ideas delirantes F20-29

El resto de los trastornos del comportamiento no tendrían una afectación directa en el trabajo y negarle el empleo a una persona por dicha condición probablemente sería discriminación.

En las pruebas de intereses vocacionales el resultado que nos interesa es

Con Intereses vocacionales en …

* Actividades administrativas, actividades de trabajo social, etc. (Todas ellas de acuerdo al puesto que se pretende evaluar).

En las pruebas de habilidades específicas podemos evaluar por ejemplo:

* Habilidad para la venta
* Habilidad para la docencia
* Capacidad de concentrarse por largos periodos, etc.

Para una mejor utilización de estos instrumentos es conveniente realizar una tabla de decisión que establezcan los aspectos psicológicos que deberán ser evaluados en cada puesto y los resultados mínimos que se esperan en el mismo.

Es importante recordar además que las pruebas psicométricas

1. Solo se usan para fines de evaluación
2. Cuando hay un conflicto con el trabajador no serán útiles
3. Deben utilizarse pruebas objetivas que arrojen un resultado cuantitativo
4. Las pruebas proyectivas no son de utilidad para este tipo de procedimientos, pues sus resultados difícilmente son replicables y lo que se pretende al utilizar pruebas psicométricas y otros instrumentos es realizar un proceso que proporcione igualdad de oportunidades a todos los que en él participan.
5. La redacción debe ser concisa
6. Además debe evitarse los reportes con una redacción folklórica muy al estilo de “Pablo Milanes” , el cantante cubano que en una de sus canciones describe a alguien con las siguientes palabras: “suele ser violenta y tierna no habla de uniones eternas”
7. La persona es violenta o es tierna pero no la dos cosas, desafortunadamente muchos psicólogos en lugar de tener una redacción técnica tienen ese estilo para escribir reportes. Por ejemplo dicen: es una persona reservada aunque en ocasiones puede ser muy sociable. Este tipo de redacción es confusa.
8. Hay que recordar que una prueba se utilizará para tomar decisiones, así que el psicólogo deberá comprometerse para proporcionar un resultado claro.
9. Utilice las pruebas solo si va a respetar los resultados, estos instrumentos usualmente son muy caros como para jugar el juego de la falsa selección
10. Sin embargo la mejor prueba psicológica es el trabajo diario.
11. Por eso es importante tener en cuenta que todo trabajador puede hacer bien su trabajo siempre y cuando esté bien alimentado y capacitado.
12. Aún sin estudios formales un trabajador puede hacer trabajo formal con la capacitación debida
13. Las pruebas psicológicas solo son una fotografía del comportamiento de las personas en un momento determinado, por lo que difícilmente servirán para predecir el futuro.
14. Por ejemplo ninguna prueba le dirá si un trabajador robará o será honesto, en estos comportamientos la estructura organizacional siempre es determinante.
15. Para decidir que prueba utilizar lo más sencillo es contar con un catálogo de las editoriales más conocidas. El instrumento que utilice determinará en gran medida los rasgos que podrá evaluar.
16. En este punto tal vez convenga recordar que un psicólogo no solo sabe aplicar y calificar pruebas, sino se supone tiene el perfil para desarrollar sus propios instrumentos.
17. Sería entonces conveniente que los psicólogos laborales desarrollaran los instrumentos necesarios de acuerdo a las necesidades específicas de la organización en la que laboran. La organización debería en estos casos financiar el desarrollo del instrumento y tendrían que llegar a un acuerdo con el psicólogo sobre los posibles derechos de autor del instrumento diseñado.

## PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN EL ÁMBITO LABORAL

Algunas de las pruebas disponibles comercialmente han retomado taxonomías de los rasgos de comportamiento revisadas anteriormente, otras han sido desarrolladas para evaluar aspectos de interés en un campo laboral determinado. Lo importante es conocer los instrumentos disponibles, los proveedores que las comercializan pero sobre todo los rasgos que evalúan. Una norma básica de la psicometría que todo estudiante de psicología sabe es que las pruebas deben ser utilizadas para los propósitos que fueron diseñadas, es un error monumental querer determinar ciertos “rasgos” a partir de la interpretación que haga el psicólogo de los resultados de una prueba que evalúa rasgos totalmente distintos. A pesar de que es tan básica esta regla resulta triste observar que es un práctica común entre los psicólogos laborales. Pero esa práctica debe ser cuestionada y eliminada. En la siguiente tabla se señalan las pruebas más comercializadas en lengua hispana de acuerdo a su aplicación y se destaca el rasgo específico que evalúa.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRUEBA | CLASIFICACIÓN | | | | TIPO DE PERSONAL | | | TIEMPO | APLICACIÓN | | | RASGO QUE EVALUA |
| **INTELIGENCIA** | **PERSONALIDAD** | **INTERESES VOCACIONALES** | **HABILIDADES O APTITUTES ESPECÍFICAS** | **DIRECTIVOS** | **TÉCNICOS ESPECIALIZADOS** | **OPERARIOS** | **APLICACIÓN INDIVIDUAL** | **APLICACIÓN COLECTIVA** | **AUTOAPLICACIÓN** |
| Test rápido de barranquilla (BARSIT)  Francisco del Olmo | X |  |  |  |  |  | X | 10 Min. | X | X |  | * Conocimientos Generales * Comprensión de vocabulario * Razonamiento verbal * Razonamiento lógico * Razonamiento numérico |
| BETA III  C.E. Kellog y N.W. Norton | X |  |  |  |  |  |  | 25 a 30 Min. |  | X | X | * Procesamiento de información visual * Velocidad de procesamiento * Razonamiento espacial y no verbal * Inteligencia fluida |
| Escala Weschler de inteligencia para adultos  (WAIS)  David Weschler | X |  |  |  | X | X |  | 110 Min. | X |  |  | * Comprensión verbal * Organización perceptual * Memoria de trabajo * Velocidad de procesamiento |
| Test de flexibilidad cognitiva  Cambios  N. Seisdedos | X |  |  |  | X | X | X | 7 Min. |  | X |  | * Flexibilidad Cognitiva |
| Factor G: Escala 3  R.B. Cattell y A.K.S. Cattell | X |  |  |  | X | X |  | 13 Min. |  | X |  | * Inteligencia General |
| Test de Matrices progresivas  Raven  J:C: Raven | X |  |  |  | X | X |  | 40 a 90 Min. | X | X |  | * Inteligencia general |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRUEBA | CLASIFICACIÓN | | | | TIPO DE PERSONAL | | | TIEMPO | APLICACIÓN | | | RASGO QUE EVALUA |
| **INTELIGENCIA** | **PERSONALIDAD** | **INTERESES VOCACIONALES** | **HABILIDADES O APTITUTES ESPECÍFICAS** | **DIRECTIVOS** | **TÉCNICOS ESPECIALIZADOS** | **OPERARIOS** | **APLICACIÓN INDIVIDUAL** | **APLICACIÓN COLECTIVA** | **AUTOAPLICACIÓN** |
| Test de dominós  D-48 y D-70  F. Kowrousky y P. Rennes | X |  |  |  |  | X |  | 25 Min. |  | X |  | * Inteligencia General |
| Test de inteligencia general  OTIS  A.S. Otis | X |  |  |  |  |  | X | 30 Min. |  | X |  | * Inteligencia general |
| Resolución de problemas  RP-30  N. Seisdedos | X |  |  |  | X | X |  | 17 Min. | X | X |  | * Rapidez y flexibilidad al realizar operaciones lógicas |
| Aptitud de tipo superior  CLAVES  N. Seisdedos | X |  |  |  | X | X |  | 25 Min. | X | X |  | * Capacidad Intelectual de tipo inductivo y deductivo |
| Cuestionario de 16 factores de personalidad  Raymond Cattell y otros |  | X |  |  | X | X |  | 45 a 60 Min. | X | X |  | Escalas primarias   * Afabilidad * Razonamiento * Estabilidad * Dominancia * Animación * Atención a las normas * Atrevimiento * Sensibilidad * Vigilancia * Abstracción * Privacidad * Aprensión * Apertura al cambio * Autosuficiencia * Perfeccionismo * Tensión   Estilos de respuesta   * Manipulación de la imagen * Infrecuencia * Aquiescencia   Dimensiones globales   * Extraversión * Ansiedad * Dureza * Extroversión * Independencia * Autocontrol |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRUEBA | CLASIFICACIÓN | | | | TIPO DE PERSONAL | | | TIEMPO | APLICACIÓN | | | RASGO QUE EVALUA |
| **INTELIGENCIA** | **PERSONALIDAD** | **INTERESES VOCACIONALES** | **HABILIDADES O APTITUTES ESPECÍFICAS** | **DIRECTIVOS** | **TÉCNICOS ESPECIALIZADOS** | **OPERARIOS** | **APLICACIÓN INDIVIDUAL** | **APLICACIÓN COLECTIVA** | **AUTOAPLICACIÓN** |
| Perfil-Inventario de la personalidad  Leonard Gordon |  | X |  |  | X | X | X | 30 Min. Aprox. | X | X | X | * Ascendencia * Responsabilidad * Estabilidad Emocional * Sociabilidad * Cautela * Originalidad * Relaciones personales * Vigor |
| Inventario de personalidad para vendedores  IPV  Les Edition Du CentreDe psychologie Apiquée |  | X |  |  |  | X | X | 40 Min. Aprox. | X | X |  | Rasgos específicos   * Disposición general para la venta * Receptividad * Agresividad   Rasgos de personalidad   * Comprensión * Adaptabilidad * Control de sí mismo * Tolerancia a la frustración * Combatividad * Dominio * Seguridad * Actividad * Sociabilidad |
| Inventario de rasgos temperamentales  Louis Leon Thurstone |  | X |  |  |  | X | X | 30 Min. Aprox | X | X | X | Rasgos temperamentales   * Activo * Vigoroso * Impulsivo * Dominante * Estable * Sociable * Reflexivo |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRUEBA | CLASIFICACIÓN | | | | TIPO DE PERSONAL | | | TIEMPO | APLICACIÓN | | | RASGO QUE EVALUA |
| **INTELIGENCIA** | **PERSONALIDAD** | **INTERESES VOCACIONALES** | **HABILIDADES O APTITUTES ESPECÍFICAS** | **DIRECTIVOS** | **TÉCNICOS ESPECIALIZADOS** | **OPERARIOS** | **APLICACIÓN INDIVIDUAL** | **APLICACIÓN COLECTIVA** | **AUTOAPLICACIÓN** |
| Inventario Multifásico de la personalidad Minnesota  (MMPI-2)  J.N. Butcher, W.G. Dahlstrom, J.R. Graham, A. Tellegem y B. Kaemmer |  | X |  |  | X | X |  | 60 A 90 Min. | X | X | X | * Hipocondría * Histeria de conversión * Desviación psicopática * Masculinidad-Feminidad * Paranoia * Psicastenia * Esquizofrenia * Hipomanía * Introversión social * Ansiedad * Miedos * Obsesividad * Depresión * Preocupación por la salud * Pensamiento estrafalario * Hostilidad * Cinismo * Conductas antisociales * Comportamiento tipo A * Baja autoestima * Malestar social * Problemas familiares * Interferencia laboral * Indicadores negativos de tratamiento * Mentira * Incoherencia |
| Cuestionario de los 5 grandes factores de la personalidad  BFQ  G.V. Caprara |  | X |  |  | X | X |  | 30 Min. | X | X |  | * Energía * Afabilidad * Tesón * Estabilidad Emocional * Apertura mental |
| Cuestionario de personalidad  CEP  J.L. Pinillos |  | X |  |  |  | X | X | 25 Min. |  | X |  | * Estabilidad emocional * Extraversión social * Paranoidismo |
| Cuestionario de Personalidad situacional  EPQ—R  H.J: Eysenck y S.B. G. Eysenki |  | X |  |  |  | X | X | 30 Min. |  | X |  | * Extraversión * Emotividad * Dureza * Disimulo/Conformidad |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRUEBA | CLASIFICACIÓN | | | | TIPO DE PERSONAL | | | TIEMPO | APLICACIÓN | | | RASGO QUE EVALUA |
| **INTELIGENCIA** | **PERSONALIDAD** | **INTERESES VOCACIONALES** | **HABILIDADES O APTITUTES ESPECÍFICAS** | **DIRECTIVOS** | **TÉCNICOS ESPECIALIZADOS** | **OPERARIOS** | **APLICACIÓN INDIVIDUAL** | **APLICACIÓN COLECTIVA** | **AUTOAPLICACIÓN** |
| Inventario Millon de estilos de la personalidad  MIPS  Th. Millon |  | X |  |  | X |  |  | 30 Min. |  |  |  | * Metas motivacionales: expansión, Preservación, modificación, adecuación, individualidad, protección. * Modos cognitivos: Extraversión, introversión, sensación, intuición, pensamiento, sentimiento, sistematización, innovación. * Comportamientos interpersonales: retraimiento, sociabilidad, indecisión, decisión, discrepancia, conformismo, sumisión, dominio, descontento, aquiescencia. * índices de control: impresión positiva, negativa y consistencia. |
| Escala de preferencias-personal  Frederic Kuder |  |  | X |  |  |  | X | 60 Min. Aprox. |  |  |  | * Preferencia por trabajo en grupo * Preferencia por situaciones estables y familiares * Preferencia por trabajo de orden intelectual o teórico * Preferencia por situaciones no conflictivas * Inclinaciones para dirigir o dominar a los demás |
| Escala de preferencias-vocacional  Frederic Kuder |  |  | X |  |  |  | X | 60 Min. Aprox. |  |  |  | * Interés en actividades al aire libre * Interés mecánico * Interés para el cálculo * Interés científico * Interés persuasivo * Interés artístico plástico * Interés literario * Interés musical * Interés por el servicio social * Interés en el trabajo de oficina |
| Inventario de intereses vocacionales  Thustone |  |  | X |  |  | X | X | 15 Min. | X | X |  | * Intereses vocacionales en las áreas de * Ciencias físicas * Ciencias biológicas * Cálculo * Negocios * Ejecutivas * Persuasivas * Literarias * Servicio social * Artísticas * Musicales |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRUEBA | CLASIFICACIÓN | | | | TIPO DE PERSONAL | | | TIEMPO | APLICACIÓN | | | RASGO QUE EVALUA |
| **INTELIGENCIA** | **PERSONALIDAD** | **INTERESES VOCACIONALES** | **HABILIDADES O APTITUTES ESPECÍFICAS** | **DIRECTIVOS** | **TÉCNICOS ESPECIALIZADOS** | **OPERARIOS** | **APLICACIÓN INDIVIDUAL** | **APLICACIÓN COLECTIVA** | **AUTOAPLICACIÓN** |
| Escala multidimensional de asetividad  Margarita Flores Galaz y Rolando Díaz Lóving |  |  |  | X | X | X | X | 20 a 30 Min. | X | X |  | * Asertividad indirecta * No asertividad * Asertividad |
| Estudio de valores  Gordon Allport, Vernon y Lindzey |  |  |  | X | X | X |  | 30 Min. Aprox. | X | X | X | * Valores teóricos * Valores económicos * Valores estéticos * Valores sociales * Valores políticos * Valores religiosos |
| Test de habilidades de negociación  (NEGO)  P. Poujaud y G. Gatier |  |  |  | X |  |  | X | 20 A 30 Min. | X | X |  | * Ascendencia * Sumisión * Argumentos (concretos, exploratorios, conectados con el tiempo e indiferenciados) * Fenómenos(justificación, humor, seducción descentramiento) * Respuestas vulgares (estadísticamente frecuentes) |
| Prueba de destreza de Stromberg  Eleroy R. Stromberg |  |  |  | X |  | X | X | 5 A 10 Min. | X |  |  | * Destreza manual * Velocidad y exactitud |
| Prueba de Aptitudes básicas para la informática  N. Seisdedos |  |  |  | X |  | X |  | 56 Min. |  | X |  | * Comprensión verbal * Comprensión de problemas y conceptos matemáticos * Atención concentrada y resistencia a la monotonía * Razonamiento lógico * Capacidad para establecer clasificaciones * Capacidad de análisis y organización de fases lógicas para la resolución de problemas |
| Test de Aptitud verbal  BAIRES  N. Cortada de Kohan |  |  |  | X | X | X |  | 25 Min. Aprox. | X | X |  | * Comprensión verbal |
| Test de destrezas en el manejo de herramientas  BENNETT  G.K. Bennett |  |  |  | X |  | X | X | Variable | X | X |  | * Eficacia en uso de herramientas comunes |
| Test de destreza con pequeños objetos  CRAWFORD  J. E. y D. M. Crawford |  |  |  | X |  |  | X | 12 Min. Aprox. | X |  |  | * Coordinación visomotriz fina |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRUEBA | CLASIFICACIÓN | | | | TIPO DE PERSONAL | | | TIEMPO | APLICACIÓN | | | RASGO QUE EVALUA |
| **INTELIGENCIA** | **PERSONALIDAD** | **INTERESES VOCACIONALES** | **HABILIDADES O APTITUTES ESPECÍFICAS** | **DIRECTIVOS** | **TÉCNICOS ESPECIALIZADOS** | **OPERARIOS** | **APLICACIÓN INDIVIDUAL** | **APLICACIÓN COLECTIVA** | **AUTOAPLICACIÓN** |
| Test de Atención  D2  R. Brickenkamp y E. Zilmer |  |  |  | X | X | X | X | 10 Min, | X | X |  | * Velocidad de procesamiento * Atención selectiva * Concentración mental |
| Inteligencia Creativa  CREA  F. J. Corbala, F. Martínez, D. Donolo, C. Alonso, M. Tejerina y R. M. Limiñana |  |  |  | X |  | X |  | 20 Min. | X | X |  | * Medida cognitiva de la creatividad |
| Formas idénticas  FI  L. L. Thurstone |  |  |  | X |  |  | X | 4 Min. |  | X |  | * Aptitudes perceptivas y de atención |
| Instrucciones complejas  IC  M. Yela |  |  |  | X |  | X | X | 7 Min. |  | X |  | * Comprensión de instrucciones escritas |
| Test de aptitudes mecánicas  MacQuarrie |  |  |  | X |  |  | X | 12 Min. |  | X |  | * Precisión y rapidez manual |
| Memoria visual de rostros  MVR  N. Seis dedos |  |  |  | X |  |  | X | 15 Min. | X | X |  | * Memoria a mediano plazo |
| Rapidez motora  M. Yela |  |  |  | X |  |  | X | 8 Min. | X |  |  | * Movimientos de brazo y mano |
| Test de Observación  TO-1 Palabras  F. Rosel |  |  |  | X |  |  | X | 5 Min. |  | X |  | * Atención * Concentración * Rapidez de percepción visual |
| Tolouse-Piéron  TP  E. Tolulouse y H. Piéron |  |  |  | X |  |  | X | 10 Min. |  | X |  | * Aptitudes perceptivas * Atención |
| Test semántico de aptitud verbal  TSAV  J. Pereña |  |  |  | X |  |  | X | 11 Min. |  |  |  | * Comprensión verbal |
| Coordinación Visomotora  M. Yela |  |  |  | X |  |  | X | 3 Min. | X |  |  | * Coordinación Visomotora |

Un catálogo amplio de pruebas puede obtenerse consultando el Mental Measurement Yearbook (http://www.unl.edu/buros).

## REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA**

Convocatoria:01/08

Puesto: **Instructor**

Nombre del candidato: Lucía Velasco

Edad: 22

Sexo: Femenino

Fecha: 21 de enero del 2008

Aspecto evaluado: **Inteligencia**

Prueba aplicada: BETA III

Puntaje obtenido: C.I. 90

Resultado: Igual al término medio

Aspecto evaluado: **Personalidad**

Prueba aplicada: MMPI

Resultado: Sin trastornos de la personalidad

Aspecto evaluado: **Personalidad**

Prueba aplicada: Perfil- Inventario de la personalidad de Gordon

Resultado: Estabilidad emocional, comprensión en las relaciones personales

Aspecto evaluado: **Intereses vocacionales**

Prueba aplicada: Thurstone

Resultado: Interés en actividades literarias, servicio social y persuasión.

Aspecto evaluado: **Habilidades específicas.**

Prueba aplicada: Prueba de Habilidades docentes

Puntaje obtenido: 90

Resultado: Con habilidades docentes.

Observaciones: La candidata cuenta con el C.I. solicitado para el puesto, no presenta ningún trastorno del comportamiento que pueda obstaculizarle su desempeño en el puesto para el que concursa, muestra rasgos de personalidad apropiados para la tarea a desempeñar, posee intereses vocacionales acorde al puesto y habilidades específicas para la tarea a desarrollar. Por lo que se sugiere su contratación.

Sugerencias: Sería conveniente capacitarla sobre habilidades sociales.

Nombre del psicólogo:Eduardo Torres

Cédula profesional: 25463664594363

Firma:

## LA VALIDACIÓN DE LA PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Como ya se ha comentado las pruebas psicométricas deben utilizarse solo como complemento en el proceso de selección. La calificación obtenida en una prueba de este tipo solo explicará el 25% de los resultados obtenidos en el desempeño del trabajador. Ahora bien cuando se utilicen las pruebas es importante realizar algunas acciones que optimicen la utilización de las mismas.

1. Para empezar es importante validar la prueba para su organización: Lo ideal incluso sería diseñar sus propios instrumentos pero utilizar pruebas que han sido validadas para situaciones similares es también útil. Para validar una prueba se realiza lo siguiente:

* Se analiza el empleo señalando los rasgos que a su juicio influyen en el desempeño del trabajador y los criterios de lo que se considera buen desempeño.
* Se seleccionan las pruebas que evalúan los rasgos seleccionados
* Se aplica la prueba a los candidatos que desean obtener el puesto vacante.
* Se toma nota de los resultados de la prueba, pero la selección se basa únicamente en los criterios tradicionales de la empresa, sin tomar en cuenta los resultados de la prueba.
* Una vez que se han contratado a los trabajadores se evalúa su desempeño y se verifica si existe una relación entre los resultados en la evaluación de desempeño y las calificaciones de la prueba mediante un análisis de correlación estadística, a este proceso se le conoce como validación predictiva.
* También se puede realizar una validación cruzada, esto se hace evaluando con la prueba a los trabajadores que ya están laborando en la empresa y luego determinando si existe una relación con el desempeño actual de los mismos..
* Un tercer tipo de validación que se debe realizar es la validación de contenido, esta se refiere a establecer un juicio en el que se determine si la prueba evalúa las especificaciones que se establecen en la descripción de puestos.

1. Una vez validadas las pruebas es importante determinar si al utilizarlas no se está obteniendo una exclusión involuntaria de algún grupo social determinado de tal manera que se garantice la igualdad de oportunidades.
2. También es importante llevar registros exactos de todos los procesos en los que se señalen la aceptación o el rechazo de los candidatos.
3. Finalmente asegurarse de que la pruebas sean utilizadas por personal calificado (psicólogo con cédula profesional) y que sean aplicadas en las condiciones ambientales óptimas es fundamental para garantizar que las pruebas psicométricas resulten útiles en el proceso de selección.

## COMO PREPARAR UN EXAMEN PSICOMÉTRICO

Los exámenes psicométricos llenan de incertidumbre a muchas personas que con ansiedad desean prepararse para poder aprobarlos, enseguida presentamos una serie de recomendaciones para poder enfrentar este tipo de pruebas.

Los exámenes psicométricos en un proceso de selección de personal evalúan generalmente cuatro rasgos: inteligencia, personalidad, intereses vocacionales y habilidades o aptitudes específicas.

**Las pruebas de inteligencia**

Las pruebas de inteligencia incluyen ejercicios sobre el uso de la memoria, el razonamiento, la solución de problemas, la comprensión de ideas complejas, el pensamiento abstracto, entre otros. En este tipo de pruebas a usted le podrían pedir que conteste preguntas de cultura general, que complete series de números, que identifique elementos que le hacen falta a una figura, que realice operaciones aritméticas, etcétera. Los rasgos que evalúan las pruebas de inteligencia son rasgos que varían poco con el tiempo y que están notablemente determinados por la estimulación que se recibe a una edad muy temprana. Así que al contestar una prueba psicométrica usted obtendrá un nivel de inteligencia muy parecido a lo largo de toda su vida. Poco se puede hacer unos días antes de un examen para tratar de obtener una calificación alta en estas pruebas además que puede ser inútil dado que en algunas organizaciones se establecen los resultados mínimos y máximos esperados, así que aquellos que estén por encima o debajo del criterio establecido serán descartados como empleados.

Lo mejor que usted puede hacer es simplemente tratar de optimizar su desempeño realizando lo siguiente:

1. Evite desvelarse antes del examen, descanse y duerma lo suficiente.
2. Planeé su traslado de su domicilio al lugar en el que se realizará el examen de tal manera que no se le haga tarde. La ansiedad que provocan los retrasos puede afectar de manera negativa su desempeño.
3. Tome un desayuno ligero de tal manera que evite que problemas gástricos lo desconcentren durante el examen.
4. Trate de concentrarse en lo que tiene que realizar durante el examen y deje temporalmente sus preocupaciones actuales en segundo término.
5. Escuche con atención y siga las instrucciones que proporciona el examinador.
6. Si tiene alguna duda pregunte.
7. No intente conseguir las pruebas psicológicas que le aplicaran, pocas pruebas evalúan solamente la memorización, por lo que conseguir la prueba solo producirá que aumente su ansiedad y en consecuencia su desempeño se altere. En todo caso lo que usted podría realizar es tratar de tener una vida rica en experiencias intelectuales y de aprendizaje.

**Las pruebas de personalidad**

1. Las pruebas de personalidad evalúan la presencia de comportamientos favorables para el trabajo y la presencia de comportamientos que puedan constituir un trastorno.
2. Las pruebas incluyen reactivos sobre lo que usted hace o haría en situaciones específicas.
3. En el caso de que exista un trastorno del comportamiento esto no significa que se le pueda impedir a un candidato ser contratado, debido a que se estaría cometiendo discriminación. Solo se podría impedir la contratación cuando el trastorno tenga una relación directa y evidente con el puesto que se pretende desarrollar.
4. Al igual que las pruebas de inteligencia el desempeño de una prueba de personalidad es estable o similar durante toda nuestra vida. Las pruebas de personalidad están diseñadas para evaluar precisamente rasgos que sean permanentes en el individuo. Por esa razón la mejor forma de contestar una prueba de personalidad es responder como si usted estuviera en una entrevista de trabajo.
5. Responda usted como si su empleador le estuviera haciendo las preguntas de manera personal. Trate de dar una buena imagen pero no mienta.
6. Existen dos tipos de pruebas de personalidad: las objetivas y las proyectivas.
7. Las pruebas objetivas le pedirán que elija una respuesta de entre las opciones que le proporcionen. Generalmente estas pruebas tienen mayor confiabilidad y son difíciles de manipular e incluso algunas de ellas tiene una escala para identificar mentiras. El consejo dado anteriormente resulta válido para estas pruebas.
8. Desafortunadamente otro tipo de pruebas, las proyectivas, aun se siguen utilizando en la selección de personal. Estas pruebas no tiene confiabilidad y debería evitarse su utilización. En estas pruebas le pedirán que haga un dibujo, cuente una historia o conteste frases incompletas. Para responder estas pruebas el consejo es que usted no olvide que está en un proceso de selección, el psicólogo no es en estos casos un amigo al que se le puede contar todos sus problemas, lo que diga usted de los personajes o la forma en que complete las frases repercutirá en la decisión de contratarlo por lo que al responder estas preguntas debe usted ser políticamente correcto, responda como si quien le estuviera haciendo esas preguntas fuera su jefe.

**Las pruebas de intereses vocacionales**

1. En las pruebas de intereses vocacionales se le cuestionará sobre las actividades que le resultan más atractivas, lo que un psicólogo busca es facilitarle la adaptación al trabajo. Si usted gusta de las actividades al aire libre y el trabajo que solicita es en una oficina, es muy probable que pierda pronto el interés en la actividad y renuncie al trabajo lo que traería perdidas para usted y para la empresa. La mejor manera de contestar estas pruebas es señalando con claridad lo que le gusta y lo que le disgusta.

**Las pruebas de habilidades específicas**

1. En las pruebas de habilidades específicas le solicitarán que desarrolle una tarea relacionada con el trabajo, por ejemplo manejar herramientas, reconocer objetos, realizar una venta, etc. Entre más experiencia y formación tenga usted en su trabajo mayor será su puntaje. Actualícese, capacítese y ejercítese en la profesión que usted quiere desempeñarse, ese es el mejor consejo.

**Consejos generales**

1. Como se puede ver para enfrentar una prueba psicológica lo mejor que se puede hacer es tomarla con tranquilidad y no abrumarse. Las pruebas psicológicas son solo una fotografía de su comportamiento actual, relájese y pose para la foto. En todo caso trate de llevar una vida saludable y rica en experiencias de aprendizaje.
2. Las pruebas psicológicas no son el único factor a tomar en cuenta en un proceso de selección y en ocasiones ni siquiera son el criterio mas relevante, en la mayor parte de las empresas le dan mayor importancia a la experiencia y la capacitación recibida.
3. Finalmente recuerde que usted tiene en todo momento derecho a saber cuál fue el resultado y el criterio por el que fue o no contratado, acérquese al área de recursos humanos de la empresa en la que fue examinado y pida amablemente retroalimentación sobre su desempeño.

## COMO PROPORCIONAR LOS RESULTADOS DE UNA EVALUACIÓN AL PERSONAL QUE CONCURSA EN UN PROCESO DE SELECCIÓN

El manejo de la información que se obtiene de quienes concursan en un proceso de selección de personal debe basarse en dos principios generales

1. Las personas tienen derecho a conocer todo lo que una organización sepa sobre su capacidad, rendimiento, problemas o datos personales y la forma en que manejará dicha información.
2. Las organizaciones tienen la obligación de preocuparse por comunicar a las personas la información que sobre ellos poseen y la forma en que manejarán dichos datos en un leguaje que sea accesible.

Una vez que se ha evaluado a una persona como parte del proceso de selección de personal deben comunicársele los resultados que obtuvo. Al proporcionarle los resultados se deben comunicar los siguientes aspectos:

1.   Los resultados de los test (el puntaje obtenido, la clasificación en que se ubicó, el diagnóstico asignado,  o una descripción de su desempeño).

2.   Algo ya conocido acerca del test  o de la batería  y su relación con el posterior desempeño de otras  personas que lo hicieron.

3.    Algunas recomendaciones para mejorar su desempeño en posteriores evaluaciones

4.   Información adicional que permita prevenir el mal manejo de la información por otro profesional (desafortunadamente aun hoy en día muchos especialistas manejan de forma inapropiada los resultados de una evaluación).

En cuanto al lenguaje, utilizando los puntos señalados anteriormente, se sugiere que el mensaje que contenga la siguiente estructura:

“Usted obtuvo un puntaje de… que es suficiente para poder avanzar a la siguiente fase, por lo que se le ha considerado para continuar en el proceso de selección, su puntuación más alta fue en las siguientes áreas y la más baja en estas otras…., usted podría mejorar su desempeño si en evaluaciones posteriores realizara las siguientes acciones….”

“El puntaje que usted obtuvo es el apropiado para desempeñarse en el puesto de… pero desafortunadamente no fue suficiente para poder continuar a la siguiente fase del proceso, le agradecemos mucho su interés por participar en esta convocatoria. Al mismo tiempo queremos comentarle que usted obtendría mayores oportunidades en un empleo que presente las siguientes características…. de igual manera usted podría trabajar para mejorar su desempeño en las siguientes áreas…. que son aquellas en donde su puntaje fue menor.

“De acuerdo a las evaluaciones que hemos realizados usted obtuvo un resultado de … en las pruebas psicológicas que le fueron aplicadas, sin embargo esto no quiere decir que haya reprobado la prueba psicológica, lo único que quiere decir es que muy a menudo las personas que presentan ese perfil tiene dificultades para desempeñarse en el puesto por el que usted concursa , las personas que tiene ese perfil a menudo tienen mejores resultados cuando son evaluados para puesto como ….Por otro lado  es importante decirle que algunos otros colegas dirían que  el resultado significa que usted...  sin embargo esto no quiere decir más de lo que acabamos de comentar”

En lo referente a la audiencia habrá personas que acepten sin mayor pregunta el  resultado en tanto que otros podrán realizar la pregunta que se genera de manera  lógica  ¿Y usted como sabe eso? .

Para responder a dichas preguntas usted debe asegurarse de:

1.  Conocer el significado  de lo que usted dirá antes de decirlo.

2.  Conocer las evidencias que existen para demostrar que los resultados de ciertos test merecen consideración  y los márgenes de error  de las predicciones basadas en los mismos.

3. Contar con la información de porqué se eligió  el sistema de evaluación utilizado y no otro.

Finalmente es recomendable que siempre  ensaye  la forma en que dirá los resultados y que no olvide  que en última instancia fue su criterio o el de la institución en la que labora  el que sirvió de base para considerar el sistema de evaluación utilizado como confiable y válido.

## LOS ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS

En un estudio socioeconómico se evaluaran aspectos que tiene que ver con las condiciones sociales y económicas de los candidatos que concursan para ocupar una plaza vacante. Un estudio socioeconómico suele evaluar, entre muchos otros, alguno de los siguientes aspectos:

Antecedentes familiares

Situación económica

Problemas de salud y servicios de seguridad social

Antecedentes escolares

Antecedentes laborales

Antecedentes penales

Actividades culturales

Al igual que en el caso de los estudios psicométrico y médicos, el problema de evaluar tantos aspectos es que pueden estar poco relacionados con el trabajo y por lo tanto permitir que otro tipo de factores influya en la decisión de contratación con lo que se vulnera las prácticas de igualdad de oportunidades que toda empresa debe promover.

Por esa razón solo deben evaluarse aquellos aspectos que tengan una relación directa con el trabajo y preferirse reportes cerrados en donde se conteste de manera específica sobre los aspectos que se están evaluando. Enseguida desglosamos a manera de ejemplo como se realiza la comprobación de las referencias laborales.

**Evaluación de los antecedentes laborales**

Para verificar los antecedentes laborales se deben realizar las siguientes tareas:

1. En primer lugar se debe tener el consentimiento por escrito del candidato a ocupar un puesto ya que de otra manera se podría considerar acoso.
2. La mayor parte de las empresas hacen la revisión vía telefónica y unos cuanto los hacen por escrito. Al parecer lo empleadores dan mayor credibilidad a las obtenidas vía telefónica.
3. Para verificar las referencias hay que ponerse en contacto con un supervisor y realizar las preguntas necesarias para cotejar que el candidato cumple con el perfil estipulado en el análisis de puesto y en la tabla de decisión.
4. Recabar los datos de la persona entrevistada es importante.
5. Es recomendable tener una guía que le sirva de apoyo para verificar las referencias y asegurarse que quien realice la entrevista vía telefónica sea alguien capacitado para poder recabar información por este medio.
6. La regla en estos casos es que no obtenga información que no utilizará.
7. Explique con claridad los motivos de la investigación y asegure a su interlocutor que la información será manejada en forma confidencial y que tiene la autorización de la persona para realizar dicha búsqueda.
8. Evite realizar preguntas tramposas o hipotéticas y cuestione únicamente sobre lo estipulado en el perfil del puesto.

Por otra parte en el caso de que a una empresa le soliciten información sobre su personal debería tomar en cuenta algunas recomendaciones:

1. Antes de dar referencias de algún trabajador comuníquese con la empresa solicitante para verificar la validez de la solicitud.
2. Solo conteste las preguntas que se le formulan, no dé información que no haya sido pedida.
3. Advierta a su interlocutor que la información que proporcionará es confidencial, que solo proporcionará la información requerida y que el uso que debe dar a ella debe limitarse al motivo que fue expuesto en la solicitud y que dicho motivo debe ser de tipo profesional.
4. Antes de que el empleado se retire de la empresa obtenga el consentimiento por escrito para dar referencias de él.
5. Solo proporcione datos que se refieran al desempeño del trabajador.
6. Evite frases vagas como “su desempeño era mediano”, “le faltaba motivación”, en lugar de ello refiérase a las evaluaciones objetivas que se le realizaron y que tenga un soporte documental.
7. Cuando diga una opinión subjetiva haga explícito que se trata de una opinión “En mi opinión ….” “Desde mi punto de vista…”
8. Cuando dé una opinión negativa explique los antecedentes que le llevaron a tener esa opinión.
9. No conteste preguntas tramposas como “¿volvería a contratar a esa persona?” o que se le plateen como “extraoficiales”.

Así como al reporte psicométrico se le deben anexar las pruebas realizadas, el reporte del estudio socioeconómico debe incluir los comprobantes que justifiquen los datos reflejados en el reporte. Enseguida presentamos un ejemplo.

**EJEMPLO DE ESTUDIO SOCIOECONÓMICO**

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**ESTUDIO SOCIOECONÓMICO**

Convocatoria: 01/08

Puesto: Instructor

Nombre del candidato: Lucía Velasco

Fecha: 23 de enero 2008

Aspecto Evaluado: Antecedentes escolares

Resultado: Se confirmó la escolaridad reportada por el candidato

Aspecto Evaluado: Antecedentes laborales (referencias)

Resultado: El candidato laboró por más de un año en el puesto de instructor en la empresa ”Consultoría Integral” reportándose un desempeño óptimo para el puesto que desempeñaba.

Aspecto evaluado: Antecedentes penales

Resultado: Si sentencia judicial en delitos que obstaculicen su desempeño en el puesto.

Evaluador: Eduardo Torres

Firma:

## CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**FORMATO DE CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS**

Convocatoria: 01/08

Puesto: Instructor

Nombre del candidato: Lucía Velasco

Fecha: 22 de enero 2008

**Instrucciones:** Contacte a la persona que el candidato señaló como su referencias, lea el guión incluido enseguida y con la información que le proporcionen conteste el formulario que se presenta.

Muy buenas tardes mi nombre es Eduardo Torres, trabajo en el departamento de recursos humanos de la empresa A515TE:Educación Asistida por Computadora, la señorita Lucía Velasco nos ha proporcionado el número de esa empresa como una referencia laboral, por esa razón deseo comunicarme con el Lic. Robert Rodríguez sería usted tan amable de comunicarme con él o en su caso con el Gerente de Recursos Humanos. Gracias.

Buenas tardes Lic. Robert, mi nombre es Eduardo Torres y el motivo de mi llamada es solicitarle referencias sobre la Lic. Lucía Velasco, quien esta concursando en esta empresa para ocupar el puesto de Instructor y nos proporcionó sus datos como referencia laboral ¿Podría usted contestarme algunas preguntas?... Gracias.

¿Qué puesto ocupó en esa compañía?

¿Cuál fue el periodo en el que laboró con ustedes?

¿Qué actividades desempeñaba?

Describa por favor de manera general ¿Cuál fue el desempeño de Lucía Velasco en el trabajo?

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre de la empresa en la que laboró** | Consultores en recursos humanos S.C |
| **Teléfono de contacto** | 5789036 |
| **Persona que proporcionó información** | Robert Rodriguez |
| **Puesto** | Gerente General |
| **Periodo** | Del 2006-2008 |
| **Actividades que desempeñó** | Se desempeño como instructor en áreas de manejo de personal |
| **Evaluación** | El candidato cumplió con las actividades asignadas, en las evaluaciones que los participantes realizaban de los cursos obtuvó en promedio una calificación superior al 90% |

## LOS ESTUDIOS MÉDICOS

Los estudios médicos son utilizados para descartar que el trabajador tenga algún padecimiento que le impida la realización de sus funciones o que lo pongan en riesgo al desarrollar su trabajo. Los estudios médicos pueden ser muy amplios e incluir los siguientes aspectos:

1. Antecedentes Familiares respecto a la salud
2. Historia clínica
3. Evaluación del funcionamiento del aparato respiratorio
4. Evaluación del funcionamiento del aparato circulatorio
5. Evaluación del funcionamiento del aparato digestivo
6. Evaluación del funcionamiento del aparato genitourinario
7. Evaluación del funcionamiento del sistema nervioso
8. Evaluación del funcionamiento de los órganos de los sentidos
9. Evaluación del funcionamiento del aparato locomotor
10. Evaluación de los comportamientos saludables del trabajador

El problema de estas evaluaciones tan amplias es que fácilmente pueden utilizarse para otros fines que nada tienen que ver con el proceso de selección. En muchos países se considerarían como invasores de la intimidad y prácticas discriminatorias. De hecho es común que este reglamentado que estos estudios se realicen solo después de que se realizó la oferta de trabajo.

Por esa razón es conveniente que los estudios médicos sean de comprobación negativa, es decir que investiguen únicamente si el candidato presenta algún problema médico que le impida realizar su trabajo o que haga que ponga en peligro su propia salud e integridad o la de sus compañeros.

Los reportes cerrados pueden ser útiles en estos casos y obligan al personal médico a asumir la responsabilidad de su dictamen. Enseguida presentamos un ejemplo del reporte de este tipo de estudios.

#### ESTUDIO MÉDICO

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***MÉDICOS PROFESIONALES*** |



Oaxaca de Juárez, Oaxaca, a 27 de enero del 2008

**A quien corresponda:**

El que suscribe médico (a) Federico Skidmore, con cédula profesional 4325816, a través del presente hago

**CONSTAR**

Que a la C. Lucía Velasco se le realizaron en esta clínica una serie de estudios médicos que nos permiten determinar que no tiene ningún impedimento médico para desarrollar las funciones de instructor.

Atentamente.

Dr. Federico Skidmore

Ced. Prof. 4325816



|  |
| --- |
| Tel. ( 951) 51 84588  E-mail: drbfs@hotmail.com  Calzada Madero 1515  Oaxaca, Oax.  C.P. 68000 |

## LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Las entrevistas son el procedimiento más utilizado para realizar procesos de selección de personal. Existen diversas formas de realizarlas.

De acuerdo con la estructura de la entrevista puede ser **estructurada** si se sigue una secuencia previamente establecida de preguntas, en ocasiones se incluye incluso un parámetro de cuál debería ser la respuesta esperada. En general este tipo de entrevista suele ser más confiables.

La entrevista **no estructurada** en cambio implica la formulación de una pregunta inicial a partir de la cual se estructurarán otras preguntas dependiendo del interés del entrevistador, este tipo de entrevista tiene menor validez y confiabilidad aunque permite explorar con mayor atención los puntos que le interesen al entrevistador.

En ocasiones los entrevistadores hacen preguntas rudas al explorar la historia laboral del candidato, a este tipo de entrevista se le conoce como **entrevista bajo presión**. Aun es polémico su uso y requiere de un entrevistador muy hábil.

Durante la entrevista se puede cuestionar a los candidatos sobre cómo se comportaría en determinadas situaciones a esto se le conoce como entrevista situacional. También se podrían realizar **entrevistas relacionadas con el puesto** en las que se cuestiona al candidato no sobre situaciones hipotéticas sino sobre cómo ha respondido en situaciones anteriores (**conductuales**) o se le formulan preguntas destinadas a identificar rasgos de personalidad (**psicológicas**.).

La entrevista podría realizarla un solo entrevistador pero también la podrían realizar de manera secuenciada varios entrevistadores y al final reunirse para obtener sus conclusiones, a este tipo de entrevista se le conoce como **entrevista secuencial estructurada**. Cuando todos los entrevistadores están presentes recibe el nombre de **entrevista con jurado**. En ocasiones el jurado entrevista a varios candidatos al mismo tiempo lo que recibe el nombre de **entrevista masiva**.

Hoy en día muchas compañías realizan la **entrevista computarizada** utilizando dispositivos electrónicos, ya sea a través de un cuestionario que tiene que contestar o mediante una conversación que utilice el video, el audio o el chat.

Como entrevistador es importante evitar algunos errores comunes, enseguida presentamos algunos de ellos y sugerencias para evitarlos.

Por lo general los entrevistadores deciden muy pronto a quien contratarán, los juicios apresurados sesgan la entrevista sobre todo si la primera impresión fue negativa. Evite establecer juicios apresurados, analice la información recibida con detenimiento y luego decida.

Infórmese sobre el puesto, los estudios han demostrado que quienes tienen información exacta sobre el puesto hacen una mejor selección.

Cuando existe presión para contratar por que se están por vencer las fechas los entrevistadores evalúan de una mejor manera a los candidatos. Tenga presente esto al encontrarse en dicha situación, recuerde que a pesar de la presión del tiempo, lo más importante es encontrar quién cubre con el perfil y no contratar por contratar.

El orden en que se recibe a los candidatos influye en la forma en que se les juzga. Utilice un instrumento estructurado que le permita evitar estos sesgos.

La comunicación no verbal influye aproximadamente en un 80% de la evaluación que se le otorgue a un candidato. Un candidato puede tener una muy buena actuación pero no cubrir con el perfil revise con frecuencia los parámetros que están establecidos en el perfil de puesto.

En ocasiones los entrevistadores también ayudan a los candidatos de quienes tiene una primera imagen positiva, dando ayudas no verbales para indicar la respuesta que esperan o realizando una entrevista “suave”. De nueva cuenta el uso de instrumentos estructurados reducirá este problema.

Otro error común es proporcionar poca o demasiada información al entrevistado. Un guión de lo que se debe decir en la entrevista disminuye este problema.

Finalmente muchos entrevistadores juegan a ser fiscales y psicólogos y ponen demasiada atención en descubrir incongruencias o rasgos ocultos. En este caso es importante recordar que el objetivo de la entrevista es verificar que el candidato cubra con un perfil determinado por lo que ese debe ser el objetivo de la entrevista, ningún otro.

**Cómo estructurar una entrevista de selección:**

Para estructurar una entrevista de selección de personal se sigue la siguiente secuencia.

* Se revisa la descripción del puesto.
* Se determina que aspectos tienen mayor importancia en el desempeño de las tareas propias del puesto.
* Se formulan preguntas que evalúen los aspectos enlistados en el perfil del puesto
* Se establece un parámetro que sirva de referencia para saber cuál es la respuesta deseada y se asigna un puntaje a las posibles respuestas.

**El desarrollo de la entrevista**

Antes de la entrevista es importante que a cada entrevistador se le dé a conocer el formato que se utilizará y las obligaciones del puesto, también es importante proporcionarle información sobre los errores más comunes que se presenta y dar recomendaciones de cómo prevenir la discriminación.

Cuando existen dos entrevistadores que evaluaran de manera independiente a los candidatos aumenta la confiabilidad de las entrevistas, revise la posibilidad de utilizar esta estrategia en su organización.

Al iniciar la entrevista desarrolle un clima de confianza, el objetivo es conocer a las personas y para eso necesita que el candidato se sienta cómodo.

Luego formule las preguntas tal como están formuladas en su guía de entrevista. Evite dar ayudas o gestos que le proporcionen información al candidato sobre cuál es la respuesta que se espera. Tome notas sobre los aspectos relevantes evitando interrumpir la secuencia de la entrevista.

Al Terminar la entrevista, procure terminarla en tono positivo y brinde al candidato la oportunidad para formular preguntas sobre el proceso o la organización.

Finalmente revise sus notas, llene la guía de la entrevista y luego formule su juicio sobre el candidato.

## REPORTE DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**FORMATO DE REPORTE DE ENTREVISTA FINAL**

Puesto: Instructor

Nombre del candidato: Lucía Velasco

Nombre del evaluador: Abel Martínez

Fecha: 29 de enero del 2008

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Área: Conocimiento sobre al empresa | | | |
| Pregunta: ¿Qué información tiene sobre la empresa? | | | |
| Respuesta: | | | |
| Si tiene poca información  Asigne 1 punto | Si tiene suficiente información  Asigne 3 puntos | Si tiene abundante información  Asigne 5 puntos | Calificación:\_\_\_\_\_ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Área: Propuestas de mejora | | | |
| Pregunta:¿ Qué propuestas tiene para que su labor como instructor sea efectiva en la enseñanza? | | | |
| Respuesta: | | | |
| Si su respuesta tiene que ver con la planeación  Asigne 1 punto | Si su respuesta tiene que ver con planeación y recursos didácticos  Asigne 3 puntos | Si su respuesta tiene que ver con planeación, recursos didácticos y tecnología  Asigne 5 puntos | Calificación:\_\_\_\_\_ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Área: Proyectos personales | | | |
| Pregunta: ¿Cuáles son sus proyectos personales a corto y largo plazo? | | | |
| Respuesta: | | | |
| Si sus proyectos coinciden a corto plazo con las necesidades del puesto  Asigne 1 punto | Si sus proyectos coinciden a largo plazo con las necesidades del puesto  Asigne 3 puntos | Si sus proyectos coinciden a corto y largo plazo con las necesidades del puesto  Asigne 5 puntos | Calificación:\_\_\_\_\_ |

|  |
| --- |
| Puntuación total. |

|  |
| --- |
| Observaciones generales: |

Lic. Abel Martínez

Nombre y firma del evaluador

## OTRAS PRUEBAS

#### Centros de Evaluación (Assesment Center)

Los centros de evaluación son evaluaciones que se administran a varios individuos al mismo tiempo mediante una prueba o ejercicio de simulación de una situación real por ejemplo una discusión sobre cómo resolver un problema sin la presencia de un líder formal, mientras son evaluados por varios asesores al mismo tiempo. Los estudios hasta la fecha señalan la necesidad de tomar en cuenta el desempeño de los trabajadores durane algún tiempo y no solo su resultado en el centro de evaluación

#### Grafología

No se ha encontrado ninguna relación entre las evaluaciones que realizan grafólogos expertos y las mediciones del desempeño de los trabajadores. En diversos estudios incluso se ha demostrado que los grafólogos no son mejores que los no grafólogos al predecir el desempeño (Rafael y Klimoski, 1993; Neter y Ben Shakar, 1989).

#### Prueba del polígrafo

La Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos después de estudios detallados determino la poca utilidad del polígrafo para ser utilizado en procesos de selección de personal. De hecho en 1988 fue prohibido por en congreso de los estados unidos como parte de la comprobación de información en procesos de selección.

#### Antidoping

Las pruebas para determinar el uso del alcohol y drogas en la actualidad resultan polémicas: Por lo que su uso debe realizarse con precaución para no violentar los derechos civiles de los candidatos a ocupar un puesto y vigilar que su aplicación este directamente relacionada con el puesto y la tarea a desarrollar.

#### Las pruebas de integridad:

En las pruebas de integridad se evalúa la honestidad de los trabajadores, estas pruebas se han hecho cada vez más populares, sin embargo su desarrollo carece de elementos técnicos que hasta la fecha le den la suficiente confiabilidad.

## LOS RESULTADOS FINALES

## EL REPORTE INDIVIDUAL

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**REPORTE DE INFORME INDIVIDUAL**

Puesto: Instructor

Convocatoria: 01/08

Nombre del candidato: Lucía Velasco

Nombre del evaluador: Eduardo Torres

Fecha:30 de enero del 2008

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ASPECTO EVALUADO** | **RESULTADO** | **PUNTAJE** |
| 1. **Escolaridad** | Licenciatura en psicología | 10% |
| 1. **Conocimientos** | 90% | 15% |
| 1. **Habilidades** | 85% | 10% |
| 1. **Idiomas** | Comprobó haber recibido un curso de inglés | 3% |
| 1. **Manejo de equipo** | Comprobó haber recibido curso de computación | 2% |
| **Experiencia** |  |  |
| 1. **Profesional** | Dos años de experiencia profesional | 3% |
| 1. **Docente** | Dos años de experiencia como docente | 4% |
| 1. **Capacitación recibida** | 40 horas en el último año | 2% |
| 1. **Capacitación impartida** | 20 horas en el último año | 1% |
| 1. **Organización de eventos** | Un evento organizado | 2% |
| 1. **Ponencias** | Una ponencia en el último año | 1% |
| 1. **Asistencia a eventos** | Asistencia a un evento académico | 1% |
| 1. **Publicaciones en revistas** | Ninguna publicación | 0% |
| 1. **Publicaciones en medios impresos** | Una publicación en un diario local | 1% |
| 1. **Libros** | Ningún libro publicado | 0% |
| 1. **Asesoría en trabajos de investigación** | Sin experiencia en asesoría de trabajos de investigación | 0% |
| 1. **Administración de actividades docentes** | Sin experiencia en administración de actividades docentes | 0% |
| 1. **Administración de actividades de capacitación** | Coordinó los cursos que impartió en el último año | 1% |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ASPECTO EVALUADO** | **RESULTADO** | **PUNTAJE** |
| 1. **Requisitos psicológicos** | Cubre con el perfil requerido para el puesto |  |
| 1. **Características socioeconómicas** | Se comprobaron sus referencias, no presenta ninguna características socioeconómica incompatible con el puesto |  |
| 1. **Estudio médico** | No presenta problemas de salud incompatibles con el puesto. |  |
| 1. **Información sobre el puesto** | Cuenta con información sobre el puesto, realizó propuestas de mejora y tiene proyectos personales compatibles con el puesto | 15% |
| **PUNTAJE TOTAL** |  |  |
| **Observaciones:**  Se sugiere la contratación de la candidata por cubrir con el perfil solicitado para el puesto | | |
| **Sugerencias:**  Sería recomendable incluirla en el programa de formación continua para instructores. | | |
| **Elaboró (Nombre y firma):** Eduardo Torres | | |

## EL CONCENTRADO GENERAL

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**CONCENTRADO GENERAL**

Convocatoria: 01/08

Puesto: Instructor

Fecha: 30 de enero del 2008

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NOMBRE DEL CANDIDATO** | **PUNTAJE OBTENIDO** | **RECOMENDADO PARA EL PUESTO** | **OBSERVACIONES** |
| 1. Lucía Velasco | 71% | Si |  |
| 1. Ricardo Martínez | 68% | Si | Actualmente esta laborando, se requerirán de al menos 7 días para su presentación |
| 1. Rosa Rodríguez | 65% | Si |  |
| 1. Rodolfo Santiago | 60% | No | Su aspiraciones profesionales no son congruentes con lo solicitado en el puesto |
| 1. María Sánchez | 55% | No | Las actividades que desea desarrollar son incompatibles con el puesto. |

**Elaboró**

**Eduardo Torres**

**Nombre y firma.**

## EL OFICIO DE RESPUESTA

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**OFICIO DE RESPUESTA**

Oaxaca, Oax., a 30 de enero de 2008.

**Lic. Abel Martínez**

**Jefe del área de capacitación**

**P r e s e n t e.**

Anexo envío resultados de la evaluación que se hizo de los candidatos, para ocupar el puesto de Instructor

De acuerdo a los resultados, le sugerimos la contratación de Lucía Velasco debido a que cumple con los requisitos del puesto. Asimismo le sugerimos incluir en la bolsa de trabajo a: Ricardo Martínez y Rosa Rodríguez, quienes obtuvieron una evaluación positiva, pero con un menor puntaje. No se recomienda la contratación de Rodolfo Santiago y María Sánchez pues sus intereses profesionales actuales son incompatibles con lo requerido en el perfil de puesto.

Agradeciendo la atención de antemano, espero contar con su apoyo.

**A t e n t a m e n t e**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.**

**Lic. Andrés Gutiérrez**

**Jefe de recursos humanos**



|  |
| --- |
| Tel. ( 951) 54 8 50 88  www.a515te.com.mx  E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx  Joaquín Amaro 408, Col. Figueroa. Oaxaca, Oaxaca  C.P. 68070 |

## LA BOLSA DE TRABAJO

|  |  |
| --- | --- |
| logo original | A515TE: Educación Asistida por Computadora |



**BOLSA DE TRABAJO**

**Fecha de actualización:** 01 de febrero del 2008.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NOMBRE DEL CANDIDATO** | **PUESTO PARA EL QUE CONCURSÓ** | **FECHA EN QUE CONCURSÓ** | **RESULTADO OBTENIDO** | **DIRECCIÓN Y TELÉFONO** |
| 1. Ricardo Martínez | Instructor | 30 de enero del 2008 | 68 | Morelos 65 Centro Oaxaca.  Teléfono 52 657 89 |
| 1. Rosa Rodríguez | Instructor | 30 de enero del 2008 | 65 | Pino Suárez 205  Centro, Oaxaca.  Teléfono 54 6 57 85 |
|  |  |  |  |  |

## ESTRUCTURA DEL EXPEDIENTE DE UNA CONVOCATORIA:

Una vez que se ha concluido el proceso de selección se debe integrar un expediente de la convocatoria dicha carpeta debe contener los siguientes elementos:

1. Datos del expediente: Convocatoria, puesto, fechas, reclutador, etc.
2. El oficio de resultados
3. El concentrado general
4. El reporte individual
5. Bolsa de trabajo
6. El oficio de requisición
7. La descripción del puesto
8. La tabla de decisión
9. La convocatoria
10. Exámenes
11. Hoja de respuestas
12. Clave
13. Guía de estudios
14. Expediente de cada candidato
15. Solicitud de empleo.
16. Curriculum.
17. Documentos personales.
18. Guía del proceso.
19. Hojas de respuesta de exámenes: conocimientos y habilidades
20. Reporte psicométrico

* Protocolos de pruebas psicométricas: inteligencia, personalidad, intereses vocacionales, habilidades específicas

1. Estudio médico.
2. Estudio socioeconómico.
   * + - Formatos de comprobación de referencia
3. Entrevista final.