



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**Trabajo de Tesina para Optar al Título de Ingeniero de Sistemas**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA  
NICARAGUA MACHINERY COMPANY**

**AUTOR:**

**Br. Travers Alvarado Elia Raquel      carné # 2003-16834**

**TUTOR:**

**Ing. Rosa Elena Castellón Estrada**

**Managua, Nicaragua 11 de Octubre del 2014**

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios por haberme dado salud y darme los instrumentos necesarios para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además por su infinita misericordia y amor.

A mi madre por haberme dado apoyo en todo momento, creer en mí, por sus consejos, por la motivación constante, pero más que nada por su amor.

A mi hija por ser el tesoro preciado que me motiva a seguir adelante esforzarme para ser su ejemplo de persistencia cuando quiero algo lo consigo.

A mi tutora por su gran apoyo y guía para la culminación de estudios superiores, por haberme guiado y transformar mi mente que no es difícil trabajar en procesos.

## **RESUMEN DEL TEMA**

Con el advenimiento de la sociedad del conocimiento fenómenos como la globalización, complejidad, trazabilidad, libre comercio, entre otros, traen consigo grandes retos para las organizaciones. En este contexto tan competitivo se identifica al capital humano como una ventaja competitiva sustentable por ser el que más valor diferencial agrega a las organizaciones, tal situación coloca al personal como un factor clave para el éxito o fracaso de las empresas.

En Nicaragua Machinery Company, (NIMAC) empresa dedicada a la distribución de equipos de Caterpillar, Wacker, Sullair, Metso y Michelin, tanto en maquinaria de construcción como de generación, el personal gerencial tiene un alto nivel de conciencia del valor que tiene el capital humano identificándose como factor importante la gestión de personal que se realice en la empresa, responsabilidad que es compartida en la empresa entre los gerentes de departamentos y el equipo del Departamento de Recursos Humanos, este último por ser el encargado de la administración del personal y del desarrollo organizacional.

Siendo el capital humano un factor de tanto valor se identifica como una oportunidad de mejora la no existencia de manuales que apoyen la gestión administrativa y operativa de los diferentes departamentos. Consciente de lo anterior el equipo del Departamento de Recursos Humanos de NIMAC ha asumido como meta la elaboración de los manuales de procedimientos de todos los procesos organizacionales los cuales se identifican como herramientas claves de apoyo para garantizar una eficiente administración de los procesos que intervienen en la gestión del talento humano.

Teniendo presente esta situación se realiza este estudio con el fin de elaborar una propuesta de Manual de Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal para la empresa NIMAC.

Dicho manual aportará significativamente a la calidad del recurso humano que se integra a la empresa, reduciendo así las consecuencias ocasionadas por contratación de personal inadecuado. El manual de procedimientos garantizará que los candidatos a las plazas vacantes que existan en la empresa, se sometan a un proceso riguroso de selección, con el objetivo de incorporar personal que este en correspondencia con los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización, garantizando que el personal contratado cumpla con las especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

En el capítulo I de este trabajo se incluye el análisis de todos los elementos que se consideran insumos para la construcción del manual como perfil estratégico, estructura organizacional, perfiles de puestos y el estudio del proceso actual de reclutamiento, selección y contratación validándose que no se encuentra oficialmente documentado.

En el capítulo II se presenta la propuesta del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y personal estructurado según normas de presentación de manuales de procedimientos

Cabe señalar que para la elaboración de este trabajo se contó con la colaboración de las divisiones de personal y de reclutamiento y selección quienes facilitaron información para revisión documental, atendieron entrevistas y participaron en proceso de validación de los procedimientos propuestos por la tesista.

## INDICE

---

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	5
CAPITULO I – DIAGNÓSTICO SOBRE EL ACTUAL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	7
1.1 Perfil Estratégico de la Empresa.....	10
1.2 Estructura Organizacional.....	13
1.3 Perfil de Puestos – Fichas Ocupacionales.....	17
1.4 Reclutamiento, Selección y Contratación.....	19
CAPITULO II – PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
2.1 Presentación del Manual.....	23
2.2 Objetivos de Aplicación del Manual.....	24
2.3 Alcances.....	25
2.4 Marco Jurídico.....	25
a. Marco Legal	
b. Políticas y Normativas Generales	
2.5 Responsabilidad.....	27
2.6 Definiciones.....	27
2.7 Procedimiento de Reclutamiento.....	33
2.8 Procedimiento de Selección.....	40
2.9 Procedimiento de Contratación.....	59
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	70

---

## INTRODUCCIÓN

Nicaragua Machinery Company, (NIMAC) es una empresa fundada el 15 de febrero de 1944 por el Ing. Carlos Gómez, desde su fundación surge como distribuidor de equipos Caterpillar, tanto en maquinaria de construcción como de generación. Con el advenimiento del nuevo siglo NIMAC incorpora a su cartera de productos nuevas marcas de prestigio internacional como: Wacker, Sullair, Metso y recientemente llantas Michelin.

El ser distribuidor de este tipo de productos representa un gran reto para NIMAC debido a que su función en el mercado nacional no es solo colocar el producto, involucra otras acciones como renta de equipos y maquinaria, capacitación en el uso de la maquinaria, venta de repuestos y servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria, identificándose en todas estas funciones el rol del capital humano como factor crítico de éxito.

El giro de negocios de la empresa hace que esta requiera de personal especializado en el manejo técnico y gerencial de los productos que distribuye, lo que representa un desafío para los procesos de reclutamiento y selección, acción dirigida por el Departamento de Recursos Humanos.

Es importante señalar que NIMAC no cuenta con manuales de procesos que guíen la actuación administrativa y operativa de los departamentos. Existen políticas y normativas que regulan la implementación de los procesos, pero no manuales que conduzcan la implementación de los mismos lo que provoca conflictos y hasta pérdidas económicas.

Considerando que el capital humano es un factor clave para el éxito de la empresa y la no existencia de manuales de procesos en el departamento de recursos humanos, se identifica como clave elaborar una propuesta de manual de procedimientos que guíe los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

---

Para lograr el objetivo planteado se realiza un diagnóstico sobre el manejo y aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que realiza en la actualidad el departamento de recursos humanos de la empresa NIMAC. Esta acción incluye también el analizar de elementos organizacionales claves (perfil estratégico, organigrama y perfil de puestos) que sirven de insumo para el diseño de los procesos en estudio.

Teniendo listo el análisis de insumos se procede con la determinación de los elementos operacionales, administrativos y legales que conformarán el manual, los cuales dictan las bases para la implementación de los procesos incluidos en el mismo.

Seguidamente se realiza una identificación de la forma secuencial en la que se deben desarrollar las actividades que forman parte de los procedimientos de ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Estas actividades son representadas gráficamente mediante el diagrama de flujo del proceso.

El resultado de este estudio se plasma en este trabajo a través de dos capítulos, en el primero se incluye el resultado del análisis y en el segundo la propuesta del Manual de los Procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación.

---

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar propuesta de manual de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa NIMAC.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico sobre el manejo y aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que se realiza en la empresa NIMAC.
2. Analizar los elementos organizacionales claves (perfil estratégico, organigrama y perfil de puestos) que sirven de insumo a los procesos en estudio.
3. Determinación de los elementos operacionales, administrativos y legales que conformarán el manual.
4. Identificar de forma secuencial y oportuna las actividades que forman parte de los procedimientos de ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
5. Representar mediante el diagrama de flujo del proceso los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.



---

## JUSTIFICACIÓN

A través de 70 años NIMAC ha sido una empresa reconocida ante la población nicaragüense, que goza de la fidelidad de sus clientes, la cual ha sido construida a través de la calidad de los servicios prestados por el personal técnico en acciones de capacitación, mantenimiento y reparación. En el mercado que se mueve NIMAC cada día la competencia incrementa identificándose que la mayor ventaja competitiva de la empresa es su personal.

En base a lo anterior, las acciones que se realicen para la incorporación de personal idóneo a la empresa son claves; de ahí la importancia de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Es importante tener presente que de la calidad del proceso de selección de una organización depende la efectividad del personal contratado. Como consecuencia, estas contrataciones tienen un gran impacto en el éxito de la organización.

A través del desarrollo de la tesis se obtendrá una propuesta de Manual de Procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación, acorde a las necesidades de NIMAC.

Con una definición clara de los pasos a seguir para la implementación de estos procesos se asegura la incorporación a la empresa de personal que posea las capacidades, conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y voluntad para aportar positivamente al cumplimiento de los objetivos de NIMAC, en virtud de los requerimientos del puesto.

---

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El presente estudio es de carácter documental, tiene como objetivo elaborar una propuesta de manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación para NIMAC, por lo que se considera clave aplicar la técnica de la investigación exploratoria y descriptiva. Se procede a describir la metodología de trabajo utilizada la que se dividió en dos etapas:

Etapa I: Recopilación y análisis de información:

Con el fin de identificar insumos para la elaboración del manual de procedimientos realizó proceso de revisión documental de la siguiente información:

- Perfil estratégico de la empresa
- Estructura organizacional versus funcionalidad actual de organización.
- Perfiles de puestos
- Proceso actual de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Documentación de los procesos operacionales del departamento de Recursos Humanos (validación de existencias).

El resultado del análisis en esta primera etapa se verá reflejado en el capítulo I de este documento. Cabe señalar que se lograron identificar elementos suficientes para pasar a la siguiente etapa.

Etapa II: Elaboración del manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, el cual se construye en base a los siguientes pasos:

1. Definición de los objetivos del manual que servirán de base para medir su efectividad al utilizarlo.
2. Determinación del alcance lo que permite establecer el campo de aplicación del manual.

- 
3. Declaración del marco jurídico dejando claramente planteados:
    - Los fundamentos legales
    - Las políticas y normativas generales que regulan la aplicación del manual.
  4. Establecimiento del nivel de responsabilidad de los principales involucrados en los diferentes procesos.
  5. Identificación de las palabras claves las cuales son vistas como referencia para todo el personal que utilizará el manual, esta se incluye en el ítem definiciones ordenadas alfabéticamente.
  6. En la estructura del manual se incluirá al inicio una hoja de control de revisiones y cambios que servirá para llevar registro de las actualizaciones que se le realicen al manual.
  7. Planteamiento de los procedimientos de cada proceso, se decide con la gerencia del departamento incluir en el manual de forma separada cada proceso, considerando la siguiente estructura:
    - Propósito del procedimiento.
    - Alcance
    - Responsabilidad específica de todos los involucrados en el procedimiento.
    - Formatos e instructivos
    - Aspectos generales a considerar para aplicar el procedimiento.
    - Descripción narrativa del procedimiento detallando sistemáticamente cada actividad, el responsable de la misma, descripción y las referencias que son la documentación que deberá ser utilizada en las actividades que lo requieran.
    - Flujograma del procedimiento

---

---

---

## **CAPITULO I – DIAGNÓSTICO SOBRE EL ACTUAL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

La administración de recursos humano produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional<sup>1</sup>.

Actualmente NIMAC cuenta con una planta de personal conformada por 292 trabajadores, distribuidos en 90 puestos de trabajos, agrupados en 6 departamentos y 8 categorías, ubicados físicamente en 3 sucursales.

La Gerencia de la empresa consiente del valor que representa el capital humano dentro de la empresa orienta la implementación de acciones dirigidas a garantizar una eficiente gestión del personal. Dichas acciones son desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos, por ser el departamento encargado de la gestión de los diferentes procesos de administración del personal y del desarrollo organizacional.

Para su funcionamiento este departamento es dirigido por un gerente y se divide en tres divisiones:

1. División de Capacitación encargada de la dirección del Centro de Desarrollo Técnico:

Área clave de la empresa porque es aquí donde se forma al personal técnico y profesional que se encarga de brindar servicio de capacitación a los clientes que adquieren los productos de la empresa y que darán mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos cuando los clientes soliciten y servicios de atención a los clientes.

---

<sup>1</sup>Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 3<sup>era</sup> edición –Pág 158

---

Esta capacitación se realiza siguiendo metodología b-Learning acción coordinada entre el Centro de Desarrollo Técnico y universidades con las que trabaja Carterpillar y demás proveedores desde diferentes países.

Cabe señalar que lo que respecta a documentación de procesos de toda la empresa ésta división es la que tiene mayores avances debido a los requerimientos de los proveedores y la naturaleza de la misma.

2. División de Seguridad encargada de las acciones de:

- Prevención de Riesgo
- Higiene y Seguridad

3. División de Administración de Personal encargada de las acciones de:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Nómina
- Seguros y liquidaciones
- Implementación de proyectos de desarrollo organizacional
- Atención y seguimiento al personal

El Departamento de Recursos Humanos tiene bajo su cargo el desarrollo de buenas prácticas en materia de recursos humanos lo que implica el diseño y adecuada gestión de todos los procesos o subsistemas de recursos humanos.

Según indica el personal del departamento se ha identificado como clave documentar los siguientes procesos en un plazo no mayor a los dos años:

- Procesos de organización de personas mediante la elaboración del manual de funciones de la empresa. Se cuenta con los perfiles de todos los puestos, pero no con un manual.

- 
- Procesos para integrar personas mediante el diseño del Manual de Procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación.
  - Procesos de aplicación de personas mediante el diseño del Sistema de Evaluación al Desempeño del Personal este será uno de los que tome más tiempo ya que en la empresa hasta el momento no se ha realizado ningún ejercicio de evaluación solo se le da seguimiento a los resultado del departamento de ventas y reparaciones desde la lógica de cumplimiento de metas.
  - Procesos para recompensar personas mediante la documentación formal del Sistema de Remuneraciones e Incentivos, se cuenta con un sistema informático que apoya estos procesos y con la declaración de políticas de remuneración e incentivos, pero no con un manual completo que guíe y documente este proceso.
  - Procesos para desarrollar personas mediante el diseño del manual de inducción general de la empresa y del plan de formación, desarrollo, aprendizaje en el área Administrativa de la empresa (el área técnica en lo que respecta a aprendizaje tiene bien definida el plan de formación en correspondencia con el plan de carrera de los diferentes puestos)
  - Procesos para retener: Higiene y Seguridad, Calidad de Vida

Considerando el contexto actual de la empresa y el gran desafío que enfrenta el departamento de recursos humanos de cara a la incorporación de personal idóneo a la empresa se valida la importancia de trabajar en esta tesis en la construcción de una propuesta de manual de procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

---

Una gran fortaleza que se identificó con este diagnóstico es que el departamento cuenta con todos los insumos para pasar al proceso de documentación de todos sus procesos. Solo se debe crear las condiciones y un plan de trabajo para efectuar esta actividad.

A continuación se describe el resultado del proceso de recopilación y análisis de la información obtenida, siguiendo el orden descrito en la metodología del trabajo incluida en este documento:

### **1.1 Perfil Estratégico de la Empresa**

La filosofía organizacional de la empresa está basada fundamentalmente en la misión y valores. No se cuenta con declaración de visión y principios.

Se cuenta con objetivos estratégicos que marcan del proceso de planificación anual, pero estos se derivan de la planeación estratégica de NIMAC a nivel internacional no como país, no se incluyen por su carácter de confidencialidad.

**Misión:**

Ser la mejor opción en el suministro de maquinaria, soporte al producto y financiamiento para el mercado de la construcción, agrícola, transporte y generación eléctrica.

Nuestra organización maximiza la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestro personal y la rentabilidad de nuestra empresa.



---

## **Valores:**

En NIMAC los valores son considerados como la base para el establecimiento de las relaciones entre trabajadores, proveedores y clientes. Se cuenta con la declaración de los valores con su respectiva definición lo que facilita la implementación de intervenciones de desarrollo organizacional enfocadas en clima y cultura organizacional.

A continuación se presentan los valores con sus declaraciones:

### **Integridad**

El poder de la honestidad: Individualmente y colectivamente hacemos compromisos significativos –primero con nosotros mismos y después con quienes trabajamos, vivimos y servimos. Entendemos y nos enfocamos en las necesidades de nuestros clientes. Somos ciudadanos de clase mundial y miembros responsables de nuestras comunidades, dedicados a brindar nuestro mejor esfuerzo en todo lo que hacemos, a cumplir con las medidas de seguridad, cuidado de nuestro medioambiente y al manejo ético de nuestro negocio. Sabemos que es nuestro deber y nuestro honor de llevar nuestra tradición hacia el futuro.

### **Excelencia**

El poder la calidad: La calidad de nuestros productos y servicios refleja el poder de nuestra tradición –el orgullo que nos da lo que nosotros realizamos y lo que nosotros hacemos posible. Nos apasiona la gente, procesos, productos y servicio de excelencia. Estamos determinados a servir a nuestros clientes a través de la innovación, la mejora continua, una intensa atención a sus necesidades y una dedicación para resolver esas necesidades con sentido de urgencia. Para nosotros, Excelencia no es solo un valor; es una disciplina y un medio de hacer del mundo un mejor lugar.

---

## **Trabajo en Equipo**

El poder de trabajar juntos: Somos un equipo, compartiendo nuestros talentos individuales para ayudar aquellos con quienes trabajamos, vivimos y servimos. La diversidad de pensamiento y toma de decisiones de nuestra gente fortalece nuestro equipo. Respetamos y valoramos gente con diferentes opiniones, experiencias y procedencias. Nos esforzamos por entender cada situación integralmente y entonces hacemos nuestra parte. Sabemos que trabajando juntos, podemos producir mejores resultados que cada uno de nosotros individualmente.

## **Compromiso**

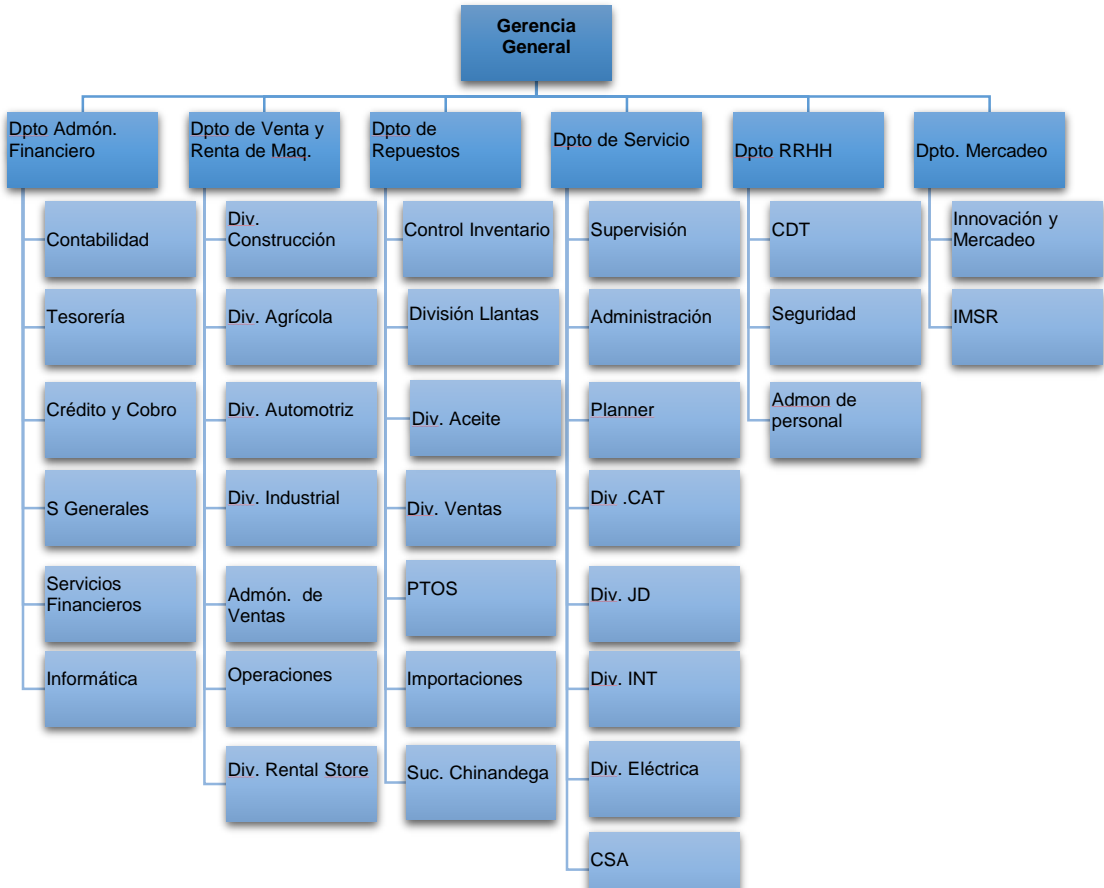
El poder de la responsabilidad: Individualmente y colectivamente hacemos compromisos significativos –primero con nosotros mismos y después con quienes trabajamos, vivimos y servimos. Entendemos y nos enfocamos en las necesidades de nuestros clientes. Somos ciudadanos de clase mundial y miembros responsables de nuestras comunidades, dedicados a brindar nuestro mejor esfuerzo en todo lo que hacemos, a cumplir con las medidas de seguridad, cuidado de nuestro medioambiente y al manejo ético de nuestro negocio. Sabemos que es nuestro deber y nuestro honor de llevar nuestra tradición hacia el futuro.

Se considera valioso señalar que en el proceso de selección que se lleva actualmente se realizan pruebas psicométricas que permiten evaluar a los candidatos considerando elementos relacionados con los valores de la empresa. Por ejemplo CPISOFT y HUMANSOFT. También son evaluados al aplicar la metodología Targeted Selection en las entrevistas de trabajo.

## 1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de NIMAC está diseñada en base a departamentos que se subdividen en divisiones donde se agrupan puestos según funcionalidad de los mismos. Para su representación se combinan la estructura de presentación de los diagramas de tipo vertical y horizontal para facilitar las posibilidades de graficación.

Figura No.1 - Organigrama General de NIMAC



Es importante señalar que cada división es vista como una unidad de negocios administrada por el Gerente de División o Jefe de División, según sea el caso, bajo la dirección del Gerente del Departamento quien responde ante la gerencia por la gestión y resultados de todas las divisiones bajo su cargo.

---

Se debe considerar que los puestos de la empresa también están agrupados por categoría siendo el factor de agrupación el nivel de responsabilidad del puesto. En total son ocho categorías, esta categorización sirve para seleccionar los tipos de test que se aplicarán a los candidatos en el proceso de selección y para ubicar los puestos en la escala de salarios de la empresa. A continuación se explican las categorías:

**Gerente de Departamento:** Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más alto de la organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel.

**Gerente de División:** La función principal es administrar y gestionar la rentabilidad de las unidades de negocio de NIMAC mediante la supervisión, diseño y ejecución de planes estratégicos, creando estrategias de retención y fidelidad de clientes mediante un servicio de calidad y garantizando el cumplimiento de abastecimientos de las unidades de negocio. Se encuentran ubicados en la segunda línea de mando.

**Jefatura:** Se trata de puestos de trabajo ubicados en la tercera línea de mando, tiene las facultades necesarias para hacer cargo de la operación del Departamento, su principal tarea es administrar los procesos.

**Supervisor:** Es la categoría donde están los colaboradores que no tienen personal a cargo, sin embargo sus funciones son velar por el cumplimiento de objetivos para un grupo, proporcionar los medios para que se haga las cosas, y reaccionar a las situaciones imprevistas.

**Vendedor:** En esta categoría se agrupan trabajadores que tiene encomendada la venta o comercialización de productos o servicios dentro de NIMAC.

---

**Administrativo:** Grupo de colaboradores que ejecutan los procesos administrativos de las diferentes áreas, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

**Técnicos:** Colaboradores especialistas en la reparación de maquinaria pesada, los cuales están divididos en 5 niveles en base a su plan de carrera.

**Operativos:** Los empleados operativos son aquellos empleados que directamente producen bienes y servicios para NIMAC y no supervisan el trabajo de otros.

En el proceso de selección se considera la categoría en la que se ubican los puestos para la aplicación de los diferentes test. Ver Anexo No. 1 –Agrupación de cargos por categorías.

Es importante señalar que las categorías de puestos también se utilizan para identificar que competencias se van a evaluar al momento de buscar el candidato idóneo para un nuevo puesto como se observa en el formato de descriptores y especificaciones del puesto no se incluye declaración de competencias, éstas son asignadas por categorías ya establecidas por la empresa. Ver Anexo No. 2 – Competencias declaradas por categoría.

Estas competencias no se incluyen en los perfiles de puestos, como se menciona anteriormente se asignan a los puestos exclusivamente para el proceso de selección de acuerdo a la categoría a la que este asociada el puesto.

Considerando lo anterior, se debe aclarar que el Modelo de Gestión del Recurso Humano es un híbrido que mezcla la gestión por objetivos y la gestión por competencias.

---

### **1.3 Perfil de Puestos - Fichas Ocupacionales**

Para efectos de comprensión se aclara que se entiende como sinónimos las palabras perfil de puestos, fichas ocupacionales, descriptores de puestos o descriptores y especificaciones del puesto.

En NIMAC los gerentes de cada departamento son los encargados de la construcción de las fichas ocupacionales comprendidas en un formato llamado descriptores y especificaciones del puesto.

Uno de los procesos de administración de recursos humanos más dinámico de la empresa es la actualización de los descriptores de puestos; ya que estos se actualizan según sea necesario lo que por un lado resulta positivo, pero a la vez tiende en momentos a crear confusión ya que la actualización de las fichas no se documenta, sino que se realiza según se identifique la necesidad, como se observa en el formato de descriptores y especificaciones del puesto, no se incluye fecha de elaboración de ficha, no están codificadas y tampoco se indica la versión de la misma.

Cabe señalar que el Departamento de Recursos Humanos es el encargado del resguardo de los descriptores y especificaciones del puesto, el cual se realiza en archivo físico y de formato digital colocados en carpetas agrupándolas por división y departamentos, es importante señalar que aunque se tiene el resguardo por medio físico y digital no se cuenta con un manual de funciones.

A continuación se presenta el formato de descriptores y especificaciones del puesto utilizado en la empresa:

# DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

**NIMAC**

**CAT**

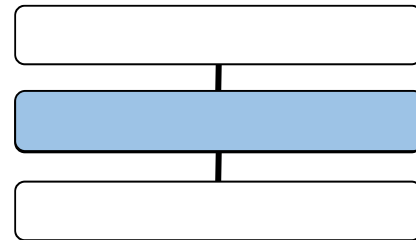
REVISIÓN:

PÁGINA:

## DATOS GENERALES DEL PUESTO:

<b>CARGO:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>SECCIÓN/ÁREA:</b>	
<b>JORNADA LABORAL:</b>	
<b>DISPONIBILIDAD DE VIAJAR:</b>	
<b>ESCALA SALARIAL:</b>	

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA



## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

### TAREAS PRINCIPALES:

1. REVISA...
- 2.

### TAREAS SECUNDARIAS:

1. ELABORA...
- 2.

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

### FORMACIÓN ACADÉMICA:

- 1.

### HABILIDADES NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PUESTO:

- 1.

### EXPERIENCIAS EN ÁREAS AFINES AL PUESTO:

### REQUISITOS PARA EL PUESTO:

EDAD: \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

## DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

**NIMAC****CAT**

REVISIÓN:

PÁGINA:

### RELACIONES INTERPERSONALES:

INTERNAS:EXTERNAS:

### EQUIPO ASIGNADO AL EMPLEADO:

DE TRABAJO:

COMPUTADORA FIJA	
COMPUTADORA PORTÁTIL	
IMPRESORA FIJA	
RADIO DE COMUNICACIÓN	
TELÉFONO FIJO	
TELÉFONO CELULAR	
HERRAMIENTAS	
VEHÍCULO ASIGNADO	
COMBUSTIBLE	

### BENEFICIOS DEL PUESTO

-

### EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

FACTORES DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



---

Al analizar el formato de los descriptores y especificaciones del puesto se concluye que son bastante completos, estéticamente bien presentables y con una estructura fácil de comprender.

Como se ampliará en el proceso de selección los descriptores y especificaciones del puesto son insumos claves para garantizar la efectividad del proceso de reclutamiento, selección y contratación, por lo que se recomienda realizar una revisión y ordenamiento de las fichas.

#### **1.4 Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación**

Se realizó un análisis de los procesos aplicando los conocimientos sobre el estudio de métodos y las normativas para presentación de manuales de procedimientos. A continuación describen los principales hallazgos identificados:

- Anualmente se realiza una planificación mediante la estimación de las posibles contrataciones, para lo que se analiza el crecimiento de la empresa de acuerdo a la ampliación de productos y servicios, las proyecciones de ventas y servicios.
- Se considera valioso incluir que actualmente la empresa tiene 4.60 % de rotación de lo que va del año 2014.
- Existen políticas y normativas para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, pero estas no forman parte de un manual, sino que se van creando según las incidencias que se presenten al aplicar dichos procesos.
- Los gerentes de cada departamento son los encargados de identificar la necesidad de personal.

- 
- La empresa cuenta con un banco de datos donde se lleva el registro y control para el debido análisis cualitativo de los recursos humanos disponibles.
  - Se identifica que el mayor reto es la contratación del personal profesional especializado en las marcas que distribuye NIMAC, principalmente para maquinaria pesada.
  - El mercado laboral compuesto por las empresas que comparten el giro de negocios de NIMAC es bastante competitivo principalmente para puestos de técnicos y profesionales en maquinaria pesada.
  - La contratación de personal para las gerencias y jefaturas de los diferentes departamentos representa otro reto por los requisitos que el giro del negocio exige.
  - En el proceso de reclutamiento exige una innovación constante para garantizar la cantidad necesaria de candidatos que permitan asegurar la efectividad de los esfuerzos de los procesos subsiguientes.
  - Todos los involucrados en los procesos conocen sus funciones y rol, pero como no existe un manual que guíe el proceso en ocasiones se presentan choques que generan conflictos ya que el desarrollo de las acciones queda a la libre interpretación de los involucrados.
  - El proceso de selección es bastante estructurado se aplican diferentes tipos de test psicométricos, de personalidad y comportamiento haciendo uso de aplicaciones disponibles en internet.
  - Se aplican entrevistas haciendo uso de la metodología del Targeted Selection estas son aplicadas por el Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Personal y Responsable de Reclutamiento y Contratación de Personal.
  - Con la aplicación de las Targeted Selection se evalúan las competencias según categorías establecidas por NIMAC, pero se identifica una debilidad en

---

este proceso ya que no hay un documento oficial en el que se especifiquen las competencias a evaluar por categorías lo que en algunas ocasiones provoca diferencias y conflictos.

- Existen retrasos en el proceso por la falta de existencia de tiempos establecidos, o por la falta de previsión principalmente al momento de despidos.
- Falta de parámetros que permitan medir la efectividad del proceso.
- Al entrevistar a los involucrados en el proceso se identificaron importantes diferencias en la descripción de la sucesión de las actividades.
- Se tiene identificado fuentes de reclutamiento externas efectivas, pero cada día se presenta reducción de oportunidades por lo que se considera importante ampliar las fuentes.
- Según resultados de la entrevistas se puede concluir que por no existir un documento que regule los tiempos las solicitudes de puestos vacantes por renuncia o despidos se realizan muy contra el tiempo, lo que provoca que con frecuencia las personas que están involucradas como candidatos sean propuestos por recomendación y eso limita una labor objetiva.
- Lo expuesto anteriormente también está provocando que personas incorporadas a la empresa vía recomendación estén solo un mes y luego renuncie lo que tiene repercusiones económicas.

Es importante señalar que la colaboración y apertura de los involucrados en el proceso permitió definir la secuencia de implementación de los procedimientos, los resultados de esta acción se presentan en el capítulo II.

---

Elaboró:	Elia Travers
Fecha de Elaboración:	Octubre 2014
Fecha de Actualización:	
Código:	

### CONTROL DE REVISIONES Y CAMBIOS

No. de Revisión	Fecha de Revisión y Cambio	Responsable del Cambio	Cambio Realizado	Versión
0	Octubre 2014	Elia Travers	Propuesta de manual, pendiente de aprobación.	1

---

## **2.1 PRESENTACIÓN DEL MANUAL**

Se emite este Manual de Procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, el cual es un instrumento que guía, norma y describe con precisión las actividades necesarias para garantizar una eficiente y oportuna gestión de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

El presente Manual de Procedimientos es una herramienta que ofrece una descripción actualizada y precisa de las actividades a realizar en cada etapa de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, contribuyendo a la ejecución correcta y oportuna de las actividades necesarias. Donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación se consideran elementos centrales en su ejecución.

Este manual está integrado por un marco jurídico, que establece la base legal que fundamenta la implementación de los procedimientos en el declarados y por el marco de aplicación del manual mediante la declaración de la normativa y políticas, los objetivos, alcance, niveles de responsabilidad y las definiciones de elementos claves a ser considerados.

Se abordan de forma individual los procedimientos en los que se detallan el propósito, alcance, responsabilidad directa en la aplicación, aspectos generales, descripción narrativa, diagrama de flujo y los formatos para ejecutar con efectividad los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

El presente manual quedará a resguardo de la Gerencia de Recursos Humanos, deberá ser revisado y actualizado cuando se presenten modificaciones a la estructura organizacional o en el funcionamiento de división responsable y cambios en la normativa vigente.

---

## 2.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

El Manual de procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Recursos Humanos, en su calidad de instrumento administrativo, tiene los siguientes objetivos:

- Establecer de forma documental los procedimientos para realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos.
- Establecer los criterios normativos que deberán considerarse para llevar a cabo los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Definir los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, permitiendo así una eficiente y eficaz gestión de selección.
- Ser una guía para la detección y visualización rápida de fallas en las que se pueda caer al ejecutar los procedimientos.
- Establecer los mecanismos de aplicación en el proceso de selección y contratación de personal, garantizando y brindando condiciones de transparencia y equidad a los aspirantes, en base al perfil de puestos requerido por la unidad administrativa solicitante.
- Servir de medio de inducción y orientación al personal de nuevo ingreso.

---

## **2.3 ALCANCES**

Este manual será el instrumento legal y jurídico que contiene el procedimiento para hacer una adecuada escogencia del personal que necesite incorporar la empresa, de acuerdo a las capacidades, conocimientos, aptitudes y destrezas, necesarias para cubrir la vacante.

Es aplicable a todos los departamentos que requieren personal para el desempeño de sus funciones y a los candidatos que soliciten empleo en NIMAC.

## **2.4 MARCO JURÍDICO**

### **a. Fundamentos Legales**

- Ley No. 185 – Código del Trabajo
- Reglamento Interno de trabajo de la empresa.

### **b. Políticas y Normativas Generales**

- El departamento de recursos humanos a través del Responsable de Reclutamiento y Selección será el responsable de reclutar candidatos acorde al perfil del puesto y a la requisición de personal.
- Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permitirá orientar la búsqueda del candidato ideal para aplicar al puesto.
- Todo requerimiento de personal, deberá ser efectuado mediante el envío del formulario de requisición de personal, al Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos y trabajadores de la empresa, será responsabilidad del gerente del departamento que solicita la vacante en coordinación con el departamento de recursos humanos decidir por cual tipo de reclutamiento de personal buscar llenar la vacante.

- 
- En caso que el puntaje de la selección resulte en empate entre un postulante interno y otro externo, la empresa privilegiará al interno para la inclusión en la terna de candidatos para la toma de decisión.
  - Ningún candidato podrá ser considerado, si no pasa satisfactoriamente por todo el proceso de selección.
  - Todo postulante deberá entregar su currículum y complementar la solicitud de empleo, que pasarán a ser propiedad de la empresa. Toda persona, sin excepción de ninguna naturaleza deberá someterse a los procesos de selección.
  - La decisión final de que candidato incorporar a la empresa, será tomada por el Gerente del Departamento solicitante la cual deberá ser sustentada con una carta de confirmación dirigida a recursos humanos.
  - No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente por la empresa.
  - Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la empresa y que haya renunciado de manera voluntaria y bajo recomendación de su último jefe.
  - Todo proceso de reclutamiento y selección, deberá estar documentado con toda la información que se genere durante su aplicación, debidamente clasificada y archivada en el departamento de recursos humanos.
  - El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva para el uso del departamento de recursos humanos. Cualquier fuga de información a este respecto, será debidamente penalizada.
  - Las contrataciones del personal serán a partir de las fechas en que se requiera la incorporación del mismo.



---

## 2.5 RESPONSABILIDADES

Responsable	Responsabilidad
Gerente de Recursos Humanos	Preaprobar este Manual. Gestionar la aprobación del presente manual ante la Gerencia General. Dar seguimiento a la efectividad de los procesos incluidos en este manual.
Jefe de Recursos Humanos	Revisar y coordinar la elaboración, actualización y difusión del presente manual. Dar seguimiento a los indicadores que miden la efectividad de implementación de este manual para garantizar la toma de decisiones de forma oportuna.
Responsable de Reclutamiento y Selección	Es el encargado de asegurar que el presente instructivo sea cumplido y respetado. Registra datos relevantes que aporten a la medición de la efectividad de estos procesos. Resguardo de este manual.
Gerentes de Departamento	Apoyar los procesos de reclutamiento, selección y contratación según lo declarado en este manual.
Gerente General	Aprobar este manual.

## 2.6 DEFINICIONES

**Competencias:** Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

**Currículum vitae (CV):** Es un documento formal de tipo informativo en el que se incluye de forma clara y concisa datos personales, formación, experiencia profesional y valores añadidos adaptados al puesto que se solicita.

**Entrevista:** Tipo de comunicación interpersonal (entrevistador - entrevistado) cuyo fin es intercambiar información valiosa.

---

**Perfil del Puesto:** Es el elemento más importante en el proceso de reclutamiento. El perfil indica los requerimientos del puesto que deben llenar los candidatos a un puesto vacante. Debe estar integrado por los requerimientos generales siguientes: Edad, sexo, escolaridad, experiencia, entre otros; las actividades propias del puesto (responsabilidades), el perfil psicométrico (en caso de que se apliquen pruebas psicométricas) y el perfil por competencias (conductas observables) en caso de que sea un modelo de gestión por competencias.

**Prueba Psicométricas:** Los test son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que representa su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación.

**Pruebas Específicas:** Son pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren para la ejecución de las funciones del puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicométricas y aportan un alto grado de validez.

Tiene la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, por lo que requiere de cierta creatividad a la hora de diseñarlas, puesto que el objetivo que persiguen es tanto corroborar como predecir el desempeño en el puesto de trabajo. Son para evaluar aspectos técnicos se orienta hacer uso de técnicas como el assemen center y estudios de casos.

Al diseñar una prueba específica en NIMAC se debe seguir el siguiente esquema:

- Objetivos que se pretenden medir.
- Descripción de la prueba, es decir, elaboración de la información de forma detallada.
- Tiempo estimado de ejecución por parte del candidato.

---

**Reclutamiento:** es la aplicación de un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

**Reclutamiento interno:** se da cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa: pues evita gastos de avisos de prensa costos de recepción y admisión de candidatos, etc.
- Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, y evita los tiempos de demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad puesto que ya se conoce el candidato.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Se aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal: que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- En dependencia de como sea manejado apoya desarrollar un sano espíritu de competencia entre el personal: teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

---

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y la motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses: ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no se benefician de estas oportunidades.
- Cuando se efectúa constantemente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización, ya que éstos se adaptan a los problemas y pierden la creatividad y la actitud de innovación. No puede hacerse en términos globales de la organización.

**Reclutamiento Externo:** opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

- 
- Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

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

**Solicitud de Empleo:** Es formato utilizado como herramienta dentro de los procesos de reclutamiento y selección, que servirá de base para la toma de decisión ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.


---

**Vacante por aumento de personal:** La generación de más actividades u operaciones al interior de la organización o empresa exige mayor personal; generalmente, que obedece al crecimiento, expansión o desarrollo de la misma. Durante el proceso de planificación anual se debe estimar la necesidad de personal por área. Esto debe ser aprobado por la gerencia general y, remitido al Gerente de Recursos Humanos para que proceda al trámite correspondiente.

**Vacante por creación de nuevos cargos:** Se da por crecimiento de la organización, hecho que causa diversificación de funciones.

**Vacante por reemplazo:** Es un cargo ya existente; pero, la persona que lo ocupa ha renunciado, ha sido despedida, promovida o trasladada. Recursos Humanos deberá realizar el proceso de búsqueda después que, el funcionario interesado, solicite ese nuevo personal. La estructura organizacional se mantiene, hasta que se cubra esa vacante.

**Vacante temporal:** Es la contratación que se hace por un periodo específico, para cumplir con metas extraordinarias de forma esporádica por causas ajenas al responsable de las mismas.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-03.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha:03/10/2014
	<b>Procedimiento de Reclutamiento</b>	Versión:1 Página: 1 de 7

## 2.7 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO

### 1. PRÓPOSITO

Atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar cargos en la organización, cubriendo vacantes existentes o previstas, en un sistema efectivo mediante el cual, NIMAC divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo.

### 2. ALCANCE

El proceso inicia con la identificación del requerimiento de personal y termina con la recepción de curriculum de candidatos.


### 3. RESPONSABILIDAD

**Gerente de Departamento:** Es la persona que identifica la vacante en el departamento que dirige e informa de la misma al departamento de Recursos Humanos. Así mismo, debe informar la intención de movimientos de personal que requieran reemplazo.

**Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal:** Atrae candidatos idóneos mediante la divulgación y ofreciendo al mercado de recursos humanos de la oportunidad de empleo que la empresa pretende llenar.

### 4. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

- Solicitud de vacante
- Ficha del puesto
- Curriculum de los candidatos

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-03.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha:03/10/2014
	<b>Procedimiento de Reclutamiento</b>	Versión:1
		Página: 2 de 7

## 5. ASPECTOS GENERALES


- a. Se establecen tiempo de respuestas para cubrir una vacante según categoría como indicador clave para medir la efectividad del proceso de reclutamiento. En la siguiente tabla se presenta los tipos por categorías:

<b>Tabla No. 1 – Tiempos de Respuesta para Cubrir Vacantes</b>	
<b>Categoría de cargo</b>	<b>Tiempo de respuestas</b>
Gerente de Departamento	30 días calendarios
Gerente de División	30 días calendarios
Jefatura	30 días calendarios
Supervisor	15 días calendario
Vendedor	30 días calendario
Administrativo	15 días calendario
Operativo	15 días calendario


Fuente: Elaboración Propia

- b. Al momento de elaborar un anuncio para atraer candidatos se debe valorar incluir la siguiente información:
- Identificación de la empresa.
  - El puesto, especificando nombre, principales tareas, ubicación física.
  - Detalle de las capacidades y experiencias, necesarias y deseables, incluyendo requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes etc.
  - Remuneración y/o oportunidades: salario básico, comisiones, derechos y cualquier otro beneficio que represente una oportunidad de desarrollo personal.




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-03.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha:03/10/2014
	<b>Procedimiento de Reclutamiento</b>	Versión:1 Página: 3 de 7

- Condiciones cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
- Se debe llevar un registro del origen de los CV que se reciben que permita medir la efectividad de los medios que se utilizan para este fin. En la tabla No. 2 se sistematizan los datos de los canales de publicidad que se utilizan para publicar anuncios de aviso de empleo.
- En esta tabla No.2 se debe llevar un registro actualizado de todos los canales que se utilizan para este fin, acción que será realizada por el Responsable de Reclutamiento y Selección.

Tabla No. 2 - Canales de Publicación de Avisos	
	<p><b>La página de Facebook de la Empresa</b>  <a href="https://www.facebook.com/NIMACMaquinaria?fref=ts">https://www.facebook.com/NIMACMaquinaria?fref=ts</a></p> <p>Para las ofertas de empleo se publican los anuncios haciendo uso del <b>ast</b> <a href="#">#ReclutamientoNIMAC</a></p>
	<p><b>El Nuevo Diario</b></p> <p>Correo electrónico: clasificados@elnuevodiario.com.ni  Teléfono: 2249-0499  Cargo: Receptora de Anuncios  Nombre de Contacto: Silvia Mena Palacios</p>
	<p><b>La Prensa</b></p> <p>Correo electrónico: bertha.guido@laprensa.com.ni  Teléfono: 2255 - 6767 ext: 5219  Cargo: Receptora de Anuncios  Nombre de Contacto: Bertha Patricia Guido Álvarez</p>



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información suministrada por Personal NIMAC

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-03.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha:03/10/2014
	<b>Procedimiento de Reclutamiento</b>	Versión:1 Página: 4 de 7

- c. Para la identificación de candidatos potenciales calificados se identifican en la Tabla No. 3 las fuentes de reclutamiento externo que se utilizarán:

Tabla No. 3 - Fuentes de Reclutamiento Externo	
	<b>Fundación SAMUEL</b> Correo electrónico: Teléfono: 22631243 Cargo: Director Académico Nombre de Contacto: Christopher Montenegro
	<b>Universidad Centro Americana</b> Correo electrónico: obt@ns.uca.edu.ni Teléfono: 2278-3923 Ext 1348 Cargo: Oficina Bolsa de Trabajo Nombre de Contacto: Maryeni Sánchez Olivares
	<b>Universidad Nacional de Ingeniería – Facultad de la Tecnología de la Industria</b> Correo electrónico: glendavel@yahoo.com Teléfono: 22486879 Celular: 89666037 Cargo: Vice Decana de la Facultad de la Tecnología de la Construcción Nombre de Contacto: Glenda Velásquez Vargas
	<b>Universidad Americana</b> Correo electrónico: <a href="mailto:servicio.estudiantil@uam.edu.ni">servicio.estudiantil@uam.edu.ni</a> Teléfono: 2278-3800 ext: 5436 Cargo: Coordinadora de Servicios Estudiantiles Nombre de Contacto: Karen Lucía Pérez
	<b>INCAE Business School</b> Correo electrónico: anabelle.prendas@incae.edu Teléfono: 2437-2330 Cargo: Coordinadora Career Services Nombre de Contacto: Anabelle Prendas



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información suministrada por Personal NIMAC

 	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-03.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha:03/10/2014
	<b>Procedimiento de Reclutamiento</b>	Versión:1 Página: 5 de 7


Se debe tener presente que esta tabla está sujeta a actualización conforme se identifiquen más fuentes externas de reclutamiento siempre, se debe incluir todos los datos especificados en la tabla.

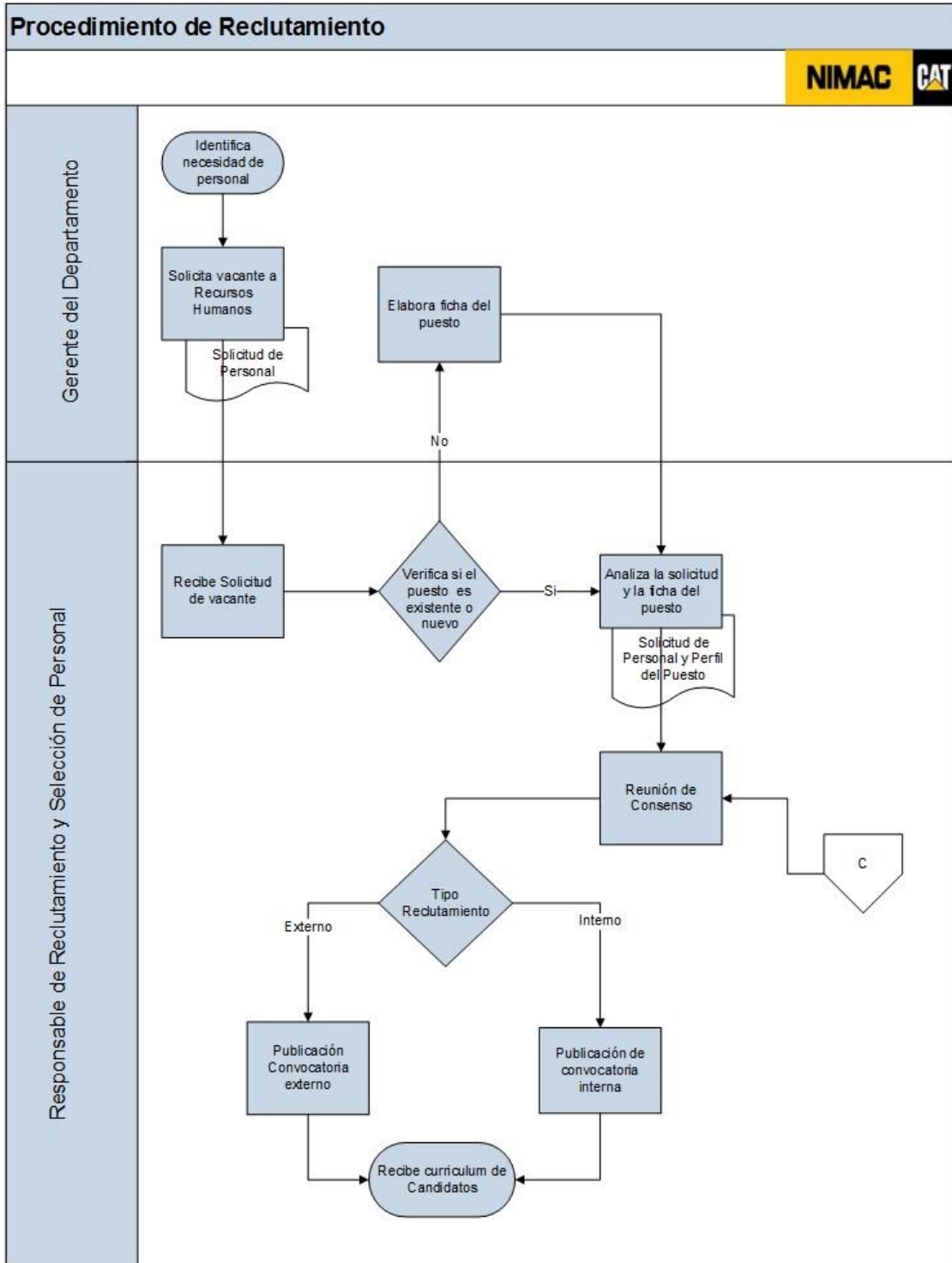
## 6. DESCRIPCIÓN NARRATIVA


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
1	Identificación de la necesidad de personal	Gerente de Departamento	1.1 Identifica la necesidad de personal.  Siempre que en un departamento se requiera de la contratación de nuevo personal, ya sea para cubrir una plaza vacante de un puesto nuevo o uno ya existente.	
2	Solicitud de personal	Gerente de Departamento	2.1 Realiza solicitud por medio del sistema de Solicitud de Personal.  Digita los datos del puesto requerido llenando todos los campos.  Al momento de realizar dicha solicitud se debe tener presente los tiempos de respuesta para cubrir vacantes declarados en este manual.	Anexo No. 3 - Pantalla de solicitud de vacante
3	Recepción de solicitud de vacante	Responsable de Reclutamiento y Selección	3.1 Recibe un correo automático generado por el sistema donde se indica que hay una nueva solicitud de personal.	Anexo No. 4 - Muestra de correo
4	Verificación de existencia de perfil del puesto	Responsable de Reclutamiento y Selección	4.1 Realiza verificación de existencia de perfil del puesto indagando si es un puesto nuevo o es existente.  Procede:  Si: Puesto existente busca el perfil de puesto. Pasa actividad 5.  No: Solicita el perfil de puesto al Gerente de Departamento. Pasa actividad 6.	
5	Elaboración de perfil de puesto	Gerente de Departamento	5.1 Elabora la ficha de puesto considerando el formato destinado para este fin.	

 	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-03.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha:03/10/2014
	<b>Procedimiento de Reclutamiento</b>	Versión:1 Página: 6 de 7

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
6	Analizar solicitud y ficha del puesto	Responsable de Reclutamiento y Selección	<p>6.1 Se analiza el perfil del puesto vacante, identificando las especificaciones.</p> <p>Imprime solicitud y ficha de puesto para prepararse para la reunión consenso.</p>	
7	Reunión de consenso	Gerente de Departamento y Responsable de Reclutamiento y Selección	<p>7.1 Se reúnen para finiquitar detalles, en base a los hallazgos en el proceso de análisis.</p> <p>Se define qué tipo de reclutamiento se utilizará, procede:</p> <p>Si: Interno publicación de plaza vacante internamente. Pasa actividad 8.</p> <p>No: Externo publicación externa de la vacante. Pasa actividad 9.</p>	
8	Convocar para aplicación a plaza vacante interna.	Responsable de Reclutamiento y Selección	<p>8.1 Elabora correo electrónico y comunicado.</p> <p>El correo electrónico será enviado a todos los trabajadores.</p> <p>El comunicado deberá imprimirse y postear en todos los murales de la empresa.</p>	
9	Publicación de plaza vacante externa.	Responsable de Reclutamiento y Selección	<p>9.1 Realiza la convocatoria externa seleccionando la fuente de reclutamiento según el perfil del puesto vacante.</p> <p>Se utilizan fuentes externas y medios de comunicación, ejemplo: Periódicos, Universidades, AERHNIC, Dpesa, Centros Técnicos, TV, radio.</p>	Anexo No. 5 – Propuesta de Anuncios
10	Recepción de curriculum de candidatos	Responsable de Reclutamiento y Selección	<p>10.1 Recepciona los documentos de los candidatos que apliquen en el proceso, ya sea vía correo electrónico o físico</p>	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-03.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha:03/10/2014
	<b>Procedimiento de Reclutamiento</b>	Versión:1 Página: 7 de 7



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1 Página: 1 de 19

## 2.8 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

### 1. PROPOSITO

Elegir individuos que tienen capacidades, cualidades, habilidades y destrezas importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el puesto.

### 2. ALCANCE



El proceso inicia cuando se reciben los curriculum vitae recepcionados en el proceso de reclutamiento y termina cuando se decide a qué candidato contratar. Es aplicable a todos los puestos de la empresa.

### 3. RESPONSABILIDAD

**Gerente de Departamento:** Es la persona de entrevistar candidatos verificados y entrevistados por el Departamento de Recursos Humanos y Jefe de Departamento del área solicitante si el proceso lo amerita. Es quien decide cual será el candidato contratado.

**Jefe de Departamento:** Si en este proceso aplica entrevistas, tiene la responsabilidad de llevar acabo entrevistas enfocadas en evaluar las capacidades técnicas del puesto.

**Gerente de Recursos Humanos:** Tiene la responsabilidad de realizar las entrevistas de los candidatos verificados por el Responsable de Prevención de Riesgo y entrevistados por Jefe de Personal y Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal, esto corresponde al tercer filtro de entrevista. Sin que él realice la entrevista, no pueden pasar los candidatos al Gerente de Departamento.

 	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 2 de 19

**Jefe de Personal:** Es responsable de realizar el segundo filtro correspondiente a los posibles candidatos que entreviste el Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Departamento y Gerente de Departamento.

**Responsable de Prevención de Riesgo:** Tiene la responsabilidad de verificarlos datos personales y la legitimidad de la documentación de los candidatos.



**Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal:** Asegura que los candidatos elegidos para iniciar el proceso de entrevistas y realización de pruebas psicométricas cumplan con los requerimientos establecidos en la ficha de puesto y la solicitud de la vacante. Que cada currículo esté apegado al perfil solicitado por el Gerente de Departamento del área solicitante.

#### 4. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

- Solicitud de Empleo
- Todos los test que se apliquen a los candidatos ya sea en físico o digital.
- Los formatos de que se utilizarán para las entrevistas.

#### 5. ASPECTOS GENERALES

- a. El Responsable de Reclutamiento y Selección deberá realizar las pruebas y evaluaciones correspondientes, conforme el perfil del puesto que se esté solicitando.
- b. La citatoria para entrevistas se hará por medio de llamado telefónico o correo electrónico.

 	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 3 de 19

c. La primera entrevista la realizará el Responsable de Reclutamiento y Selección, en caso que el aspirante continúe en el proceso de selección, será convocado a una segunda entrevista, la que realizará por el Jefe de Personal, Gerente de Recursos Humanos y posteriormente por el Gerente de área solicitante del puesto, para esta entrevista el Responsable de Reclutamiento y Selección se encargará de proveer al Gerente de área, la documentación necesaria que le ayuden a tener una mejor información del candidato como el Currículo vitae completo y resultados de las pruebas que se le hayan realizado y resumen de entrevista.

d. Se incluirá en este acápite información sobre las pruebas a realizarse a los candidatos como guía para su aplicación:

**Pruebas Psicométricas:**


Son pruebas automatizadas que el candidato puede aplicar desde su casa o en las instalaciones de la empresa, será el responsable de selección y reclutamiento quien indique como y donde se aplicarán las pruebas.

PSICOWEB – se utilizará este sitio que cuenta con 21 pruebas psicométricas, que evalúan personalidad, inteligencia y comportamiento. A continuación se incluye el concepto general de evaluación de cada prueba.

*Pruebas de Personalidad:* Dispone de Pruebas de Personalidad para diferentes niveles de puestos, para Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias.

VENTASOFT: (Prueba de personalidad para Vendedores) Test que mide la disposición general para la venta, tolerancia a la frustración, sociabilidad, seguridad, empatía y 7 factores más, para dar un perfil general de ventas.




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 4 de 19

**COLORSOFT:** (Prueba de Personalidad para todo tipo de puestos) Evalúa la personalidad proyectiva del individuo utilizando 8 tarjetas de colores. Permite detectar necesidades y ansiedades, además de aspectos reprimidos y factores como dominancia, fuerza de voluntad, satisfacción laboral, eficiencia, entre otros. Tiempo estimado de realización 25 minutos.

**CPISOFT:** (California Psychological Inventory) Evalúa la personalidad del individuo mediante cuatro grupos de mediciones, consta de 462 preguntas. (Prueba de Personalidad para mandos Directivos.) El test permite evaluar la responsabilidad, nivel de liderazgo, honestidad, empatía, sociabilidad y otros aspectos importantes. Tiempo estimado de realización de 25 a 45 minutos.

**P-IPGSOFT** (Perfil e Inventario de la Personalidad) Evalúa la personalidad del individuo mediante 8 rasgos que son significativos en el funcionamiento diario de la persona, consta de 38 preguntas. Prueba para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. Factores que se evalúan responsabilidad, autoestima, vigor, sociabilidad, originalidad. Tiempo estimado de realización de 20 a 25 minutos.

**BFQSOFT:** Evalúa la personalidad del individuo mediante 5 dimensiones y 10 subdimensiones y escala de distorsión, consta de 132 preguntas. Tiempo estimado 25 minutos. Algunos factores que se pueden medir con esta prueba son, cooperación, amabilidad, perseverancia, facilidad de palabra y dinamismo.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 5 de 19


16PFSOFT: (16 Factores de la Personalidad) Prueba de Personalidad para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias) evalúa la personalidad del individuo mediante un conjunto multidimensional de dieciséis cuestionarios, y escala de distorsión, consta de 187 preguntas. Tiempo estimado de realización 45 minutos.

MMPI-2 (Inventario Multifásico de la Personalidad) Evalúa la personalidad del individuo mediante un número importante de tipos de personalidad y de trastornos emocionales a través de 3 tipos de escalas básicas, suplementarias y de contenido, consta de 567 preguntas. Tiempo estimado 60 minutos.

MMPI-A (Inventario Multifásico de la Personalidad) Evalúa la personalidad del Adolescente mediante un número importante de tipos de personalidad y de trastornos emocionales a través de 3 tipos de escalas, cumple ampliamente los criterios psicométricos de confiabilidad y validez. Se aplica a los técnicos. Consta de 478 preguntas. Tiempo estimado 60 minutos.

*Pruebas de inteligencia:* Dispone de Pruebas de inteligencia para Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. Cuenta con Test que miden tanto la capacidad intelectual, como la inteligencia emocional.

TERMANSOFT: Prueba de inteligencia para Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. Test que evalúa habilidad mental, mide la capacidad intelectual, nivel de concentración, análisis, planeación y 7 factores más. Cada uno de los 10 subtests tiene un parámetro de tiempo. El tiempo estimado 45 minutos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 6 de 19


**BETASOFT (II-R y BETA III):** (Prueba de inteligencia para niveles Operativos) Test semi-automatizado diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de las personas, mediante 6 sub tests, que evalúan: lógica, nivel de aprendizaje, observación y nivel de atención. Tiempo estimado 40 minutos

**INTELSOFT:** (Inteligencia Emocional) Prueba para Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. Test que evalúa la Inteligencia Emocional del individuo aplicada al liderazgo y a las organizaciones mediante 4 pilares. Consta de 21 escalas, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, lealtad, creatividad e innovación. Tiempo estimado 30 minutos.

**RAVENSOFT:** Prueba de inteligencia no verbal, para niveles técnicos. Mediante Matrices Progresivas, constituido por 60 tareas en 5 sub test con el nivel ascendente de complejidad. Evalúa observación, comparación, pensamiento racional. Tiempo estimado 30 a 40 minutos.

**DOMINSOFT:** (Prueba de inteligencia para niveles técnicos) Test de inteligencia gráfico, no verbal, que evalúa la rapidez visual, atención a detalles pequeños, memoria visual, capacidad de descubrir equivalencias y otros aspectos importantes mediante conjuntos de fichas de domino, son presentados en orden de dificultad creciente y consta de 48 fichas de dominó. Tiempo estimado de realización 30 minutos.

**WONDERLICSOFT:** (Prueba de inteligencia para niveles técnicos) Test de inteligencia, de agilidad mental. Evalúa la capacidad intelectual mediante el razonamiento lógico, numérico y verbal. Contiene 50 preguntas presentadas en orden de dificultad creciente. Tiempo estimado de realización 12 minutos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 7 de 19

BARSITSOFT: Test de inteligencia que consta de 60 preguntas, para niveles operativos. Abarca 5 áreas: Conocimientos generales, Comprensión de vocabulario, Razonamiento verbal, Razonamiento lógico y Razonamiento numérico. Tiempo estimado de realización 10 minutos.

### **Pruebas de Comportamiento:**


Evalúan las áreas de administración y desarrollo del potencial humano para que se desempeñe más efectiva y objetivamente ante las oportunidades y problemas.

HUMANSOFT es otra aplicación que se utilizará donde se evalúan las áreas de administración y desarrollo del potencial humano para que se desempeñe más efectiva y objetivamente ante las oportunidades y problemas.

Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos. Factores a evaluar son: liderazgo, valores, intereses y estilo de pensamiento.

CLEAVER: Técnica Cleaver Prueba de Comportamiento para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos. Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto. Puede usarse en una amplia gama de evaluaciones, consta 24 reactivos. Tiempo estimado de realización de 30 minutos. (Parte integrante de la prueba Humansoft).

MOSSOFT: Prueba de Adaptabilidad Social para mandos Gerenciales y Directivos. Evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, habilidad en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, habilidad para establecerlas, capacidad de evaluación de problemas

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 8 de 19


interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Consta de 30 preguntas. Tiempo estimado de realización de 20 a 30 minutos.

**KOSTICKSOFT:** Inventario de Percepción y Preferencias. Prueba de Liderazgo para mandos Gerenciales y Directivos. Instrumento diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos, percepción y preferencias. Grado de energía, liderazgo, modo de vida, adaptación al trabajo, control de emociones y subordinación. Tiempo estimado de realización de 30 minutos.

**ZAVICSOFT:** Valores e Intereses Prueba de Valores para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos. Test que evalúa dos áreas, Valores: Moral, Honestidad, Indiferencia, Corrupción. Intereses: Económico, Político, Social, Religioso. Tiempo estimado de realización 20 minutos.


**ALLPORTSOFT:** Prueba de Comportamiento para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos) Test que identifica los valores personales y la adaptación al medio social. Consta de 45 preguntas. Teórico, Económico, Estético, Social, Político, Religioso. Tiempo estimado de realización 20 minutos.

**LIFOSOFT:** Estilo Gerencial Prueba de Comportamiento para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos. Instrumento que ayuda a Identificar fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales, consta de 18 preguntas. Evalúa metas, actitudes, sentimientos, fortalezas, negociación, control, adaptabilidad y talentos del individuo. Tiempo estimado de realización 10 minutos.


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1 Página: 9 de 19

## 6. DESCRIPCIÓN NARRATIVA

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
1	Revisar currículum recepcionados en el proceso de reclutamiento	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>1.1 Realiza una revisión de todos los currículos recibidos, verificando si los candidatos reclutados cumplen con el perfil establecido para dicho puesto.</p> <p>Esta es una revisión, no se realiza ningún filtro o calificación solo se revisa los CV recepcionados.</p>	Todos los currículum recibidos
2	Clasificar CV que cumplen con el perfil del puesto	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>2.1 Este es primer filtro de candidatos donde la condición de selección es el cumplimiento según especificaciones del perfil del puesto.</p> <p>Procede:</p> <p>Si: Se realiza la revisión y se seleccionan candidatos. Pasa a actividad 3.</p> <p>No: Se almacena</p> <p>Procede validando el tipo de candidato</p> <p>Si el candidato es Interno: Se deja registro en el expediente del trabajo que aplico al cargo.</p> <p>No: El candidato es externo se almacena en la Base de Datos en la sección de CV especificándose bien los detalles ya que puede servir para futuras consultas.</p>	
3	Revisa tipo de candidato	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>3.1 Realiza un análisis exhaustivo del currículum que si se adaptan al perfil del cargo.</p> <p>Procede según el tipo de reclutamiento:</p> <p>Si: Candidato es interno se programa entrevista se revisan los siguientes datos como insumo para la entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados obtenidos en las pruebas de selección para su ingreso en la organización.</li> <li>- Resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas por su jefe inmediato.</li> <li>- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó</li> <li>- Comparación del análisis y descripción del puesto actual y del puesto a cubrir</li> </ul> <p>No: Candidato externo: Se realiza revisión preliminar. Pasa a actividad 4</p>	


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 10 de 19

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
4	Revisión preliminar	Responsable de Prevención de Riesgo	<p>4.1 Se coteja si existen a nivel de la base de datos de la policía antecedentes pasivos o activos, demandas interpuesta, para esto se debe toma el número de cédula y se</p> <p>Procede:</p> <p>Si: Se evidencia que no existen antecedentes se programan entrevistas.</p> <p>No: Al encontrarse la existencia de antecedentes penales, el candidato no continúa en el proceso, su CV se almacena en el registró en la base de datos de candidatos indicando incidente.</p>	Envía un correo informando que si cuenta o no con antecedente policiales
5	Programa entrevistas	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>5.1 Se convocan a entrevista a candidatos sean internos o externos.</p> <p>Procede candidatos internos:</p> <p>Si el candidato es interno pasa a actividad 6.</p> <p>No candidatos externos pasa a actividad 7.</p> <p>-</p>	Anexo No. 6 – Formato de Solicitud de Empleo
6	Realiza entrevistas y actualización de datos	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>6.1 La primera entrevista correspondiente al proceso de preselección, aplicar entrevista de antecedente y estudios. Se debe indagar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivos por el que presenta su candidatura</li> <li>- Profundizar sobre los intereses del candidato, causas para cambiar de puesto de trabajo.</li> <li>- Explorar capacidades en función de los requisitos del puesto.</li> <li>- Analizar sus resultados en base hallazgos en actividad 3.</li> </ul>	Anexo No. 7 – Formato de entrevista de antecedente y estudios
7	Realiza entrevistas de antecedentes y estudios y llena formato de solicitud de empleo	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>7.1 La primera entrevista correspondiente al proceso de preselección, aplicar entrevista de antecedente y estudios. Se debe indagar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profundizar en los elementos que lo motivan a aplicar al puesto</li> <li>- Si la persona tiene empleo en la actualidad identificando los motivos por los que desea cambiar de centro de trabajo.</li> <li>- Expectativas salariales</li> <li>- Disponibilidad para participar en el proceso de selección.</li> </ul>	Anexo No. 7 – Formato de entrevista de antecedente y estudios


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 11 de 19

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
8	Análisis de resultados de entrevista	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>8.1 Se analiza los resultados de la entrevista enfocándose en elementos que denoten rasgos de personalidad, expresión corporal y habilidades de comunicación y capacidades considerando como medio de comparación los requisitos del puesto.</p> <p>Procede:  Si: Se programa pruebas psicométricas, que se realizan de acuerdo al requerimiento de la plaza, sea vía electrónica o sean pruebas de campo.Pasa a actividad 9.</p> <p>No: Se almacena según tipo de candidato.  Interno: Registro en expediente del trabajo.  Externo: Se almacena en la base de datos.</p>	
9	Aplica pruebas psicométricas	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>9.1 Los candidatos desde su hogar procede hacer las pruebas psicométricas asignadas o bien si son pruebas de campo se le cita en las instalaciones de NIMAC. Las pruebas se deben realizar de acuerdo al requerimiento de la plaza, sea vía electrónica o sean pruebas de campo.</p>	
10	Análisis pruebas psicométricas	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>10.1 Realizar un análisis del perfil que arroja las pruebas, contrastándola con la información recopilada en la entrevista para realizar el filtro.</p> <p>Procede</p> <p>Si pasa el filtro</p> <p>Procede según tipo de candidato:</p> <p>Si es interno pasa a actividad 12</p> <p>No es interno, pasa a actividad 11</p> <p>No:Se almacena</p> <p>Interno: Registro al expediente del trabajo.  Externo: Se almacena en la base de datos</p>	
11	Verificación de referencias laborales y personales	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>11.1 Solicitar referencias laborales y personales que aparecen en el currículum y solicitud de empleo. Llama para realizar validación de referencia utilizando como guía los formatos diseñados para este fin, llena y firma cada formato de referencia.</p> <p>Procede pasa filtro de verificación de referencias:  Si: Pasa actividad 12  No: Se almacena información en la base de datos.</p>	<p>Anexo No.8-  Formato de referencias personales</p> <p>Anexo No.9-  Formato de referencias laborales</p>





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 12 de 19

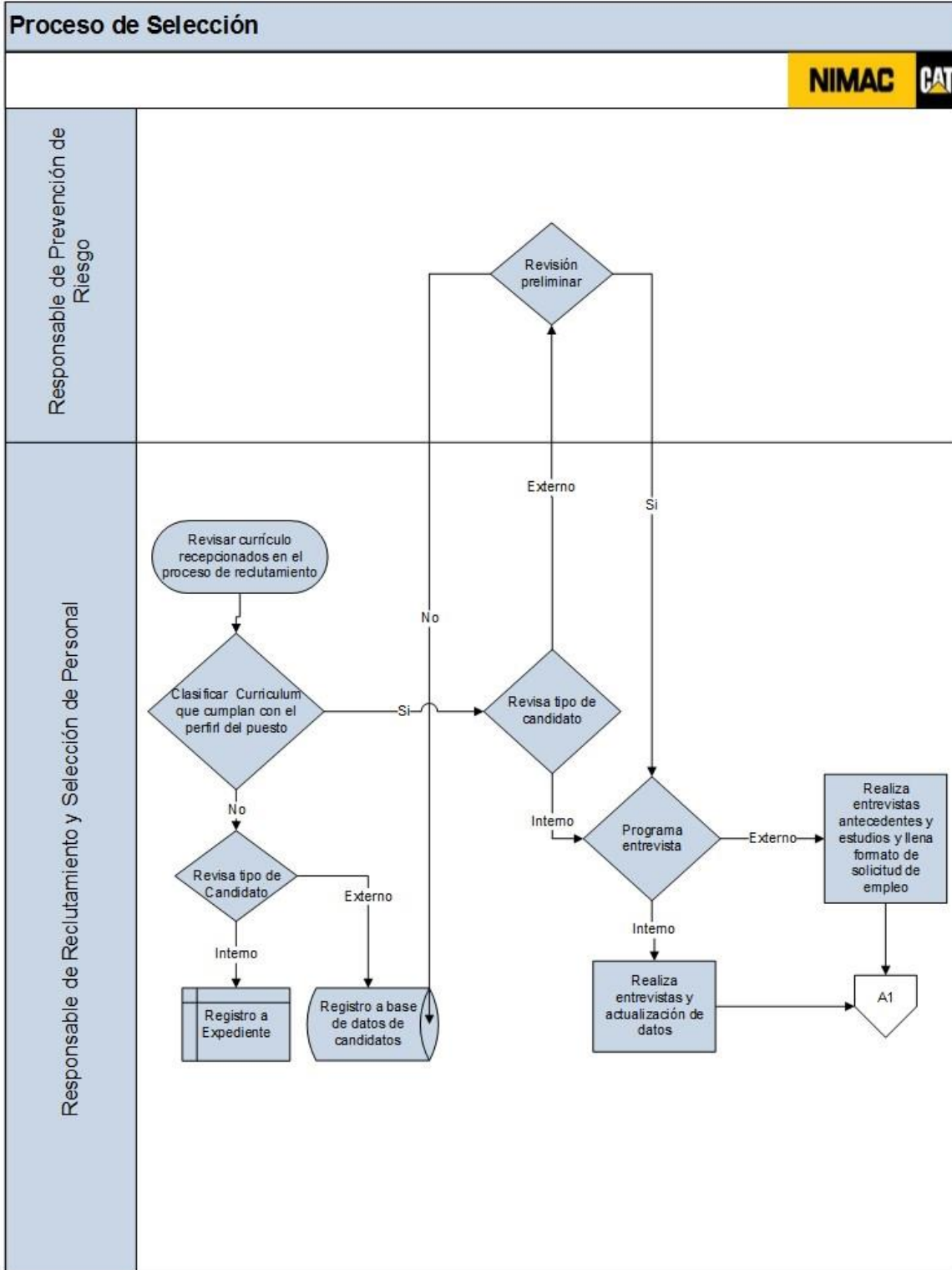
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
12	Programa entrevista de las Targeted Selection (TS)	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>12.1 Cita a los candidatos, se solicita como mínimo 1 hora para dicha entrevista.</p> <p>Entrevistas estructuradas por medio de competencias asignadas según la categoría del puesto.</p> <p>12.2 La programación incluye el definir las competencias a evaluar según en la categoría en la que esté ubicado el puesto.</p>	
13	Aplica entrevista de TS	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>13.1 Entrevista estructurada con preguntas según la categoría del puesto.</p> <p>Al candidato se le explica la metodología de las preguntas, que se basa en que debe describir acciones pasadas sobre situaciones reales vividas.</p>	Anexo No.10-Formato de entrevista de TS
14	Aplica entrevista de TS	Jefe de Personal	<p>14.1 Entrevista estructurada con preguntas según la categoría del puesto.</p> <p>Al candidato se le explica la metodología de las preguntas, que se basa en que debe describir acciones pasadas sobre situaciones reales vividas.</p>	Anexo No.10-Formato de entrevista de TS
15	Aplica entrevista de TS	Gerente de Recursos Humanos	<p>15.1 Entrevista estructurada con preguntas según la categoría del puesto.</p> <p>Al candidato se le explica la metodología de las preguntas, que se basa en que debe describir acciones pasadas sobre situaciones reales vividas.</p>	Anexo No.10-Formato de entrevista de TS
16	Reunión consenso entre los que han entrevistado	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal, Jefe de Personal, Gerente de Recursos Humanos	<p>16.1 Una vez que el candidato ha sido entrevistado por el personal correspondiente en Recursos Humanos, se unifican criterios y puntos de vista.</p> <p>Los insumos para esta actividad es toda la información que se tenga hasta el momento del candidato.</p>	
17	Realiza informe	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	17.1 Según los resultados de la reunión, realiza informe ejecutivo con los tres puntos de vista de los entrevistados.	
18	Analiza informe	Gerente de Departamento	<p>18.1 Analiza resultados informe ejecutivo con resultados de los candidatos.</p> <p>Recibe toda documentación necesaria para la entrevista, para tener datos del candidato que le ayuden a tener una mejor orientación sobre este al momento de la entrevista.</p>	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 13 de 19

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
19	Programa entrevista verificando si amerita incluir con el Jefe de Departamento	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	19.1 El Gerente de Departamento decide si el Jefe de Departamento va a realizar entrevista  Procede Si: Entrevista el Jefe de Departamento, pasa a actividad 20  No: Entrevista el Gerente de Departamento, pasa a actividad 22.	
20	Aplica entrevista	Jefe de Departamento	20.1 Entrevista dirigida a evaluar la parte operativa y administrativa del puesto. Se enfoca en identificar capacidades del candidato que le permitan desempeñarse efectivamente en el puesto.	
21	Llena formato de entrevista	Jefe de Departamento	21.1 Terminada la entrevista debe llenar y firmar el formato de entrevista. 21.2 entrega al Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal.	Anexo No.11- Formato de observaciones de entrevista
22	Aplica entrevista	Gerente de Departamento	22.1 Entrevista dirigida a evaluar la parte de liderazgo, estratégica del puesto.	
23	Llena formato de entrevista	Gerente de Departamento	23.1 Terminada la entrevista debe llenar y firmar el formato de entrevista y entrega al Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal.	Anexo No.11- Formato de observaciones de entrevista
24	Recibe y almacena formato de entrevista	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	24.1 Evalúa los formatos llenados por los entrevistadores de cada candidato.	
25	Selecciona candidato idóneo	Gerente de Departamento	25.1 Revisa toda la documentación para seleccionar candidato a contratar.  Procede Si: Identifica candidato idóneo pasa a actividad 26  No: Se inicia pasa a iniciar proceso de reclutamiento.	
26	Verificar si amerita incluir entrevista con el Gerente General	Gerente de Departamento	26.1 Según el tipo de puesto dentro del proceso se debe incluir entrevista con el Gerente General aplica para todo puesto de Gerencia, Ventas y Jefatura.  Procede Si: se programa entrevista pasa a actividad 27  No: se elaborar carta propuesta.	

 	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión: 1
		Página: 14 de 19

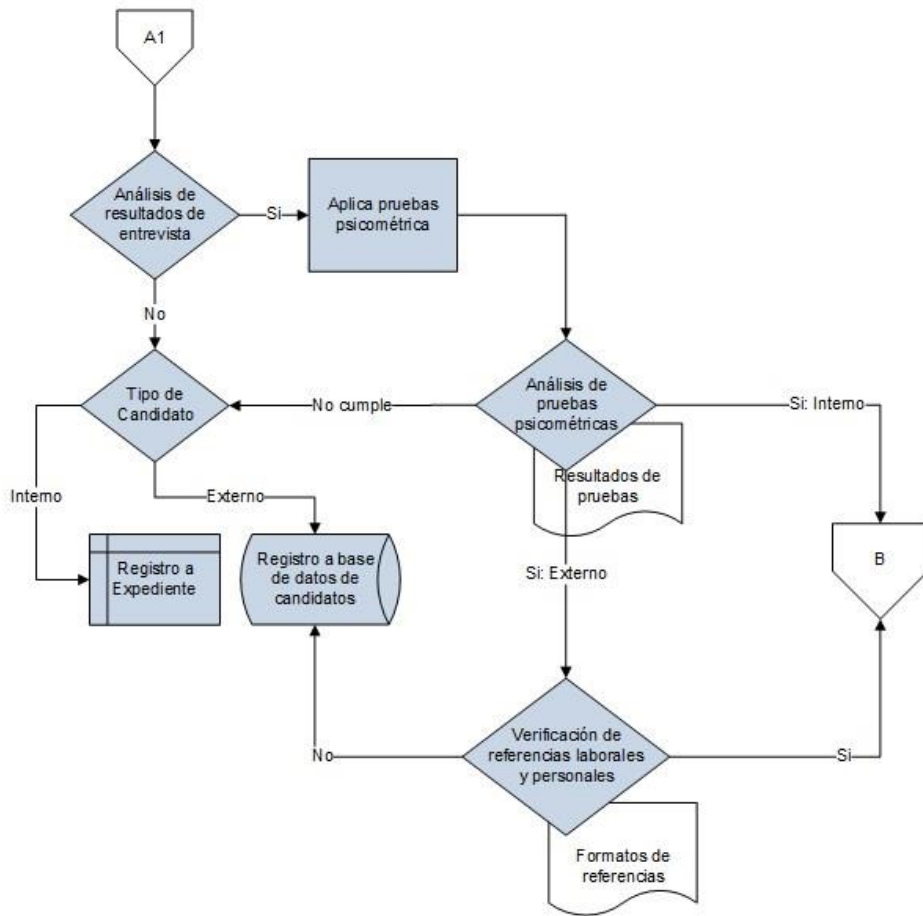
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
27	Aplica entrevista	Gerente General	27.1 Aplica entrevista, el candidato se presenta a la entrevista con el Gerente General.	
28	Autorización del candidato	Gerente General	28.1 Se da la autorización del candidato idóneo:  Procede  Si: Se debe elaborar carta propuesta  No: El Gerente de Departamento se regresa a la terna de los otros candidatos pasa a actividad 25.	
29	Elabora carta propuesta	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	29.1 Si el Gerente General esta de acuerdo, se realiza carta de propuesta, indicando salario, horario, beneficio y fecha de iniciar labores.	
30.	Firma de carta propuesta	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	30.1 Gestiona firma del Gerente de Recursos Humanos para la cara de aceptación del candidato seleccionado.	
31	Programa reunión de presentación de oferta	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	31.1 Se comunica candidato que ha sido seleccionado para ocupar el puesto vacante con el objetivo de definir fecha y hora para la presentación de la oferta.	
32	Presentación de Oferta	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	32.2 Se reúne con el candidato y presenta oferta de empleo, le debe entregar carta de propuesta, el candidato firma recibido y la evalúa, se puede dar un plazo máximo de 24 horas para que el tome la decisión de aceptar o no la propuesta  Procede  Si candidato acepta la propuesta revisar tipo de candidato  Procede candidato externo  Si: inicia el proceso de contratación. Se debe comunicar vía correo electrónico a candidatos que no fueron seleccionados agradeciendo su participación en el proceso de selección.  No se debe realizar memo de cambio de puesto, el cual debe ser firmado por Gerente de Departamento y Gerente General. Gestión que es realizada por la Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal.  No: El Gerente de Departamento se regresa a la actividad 25.	

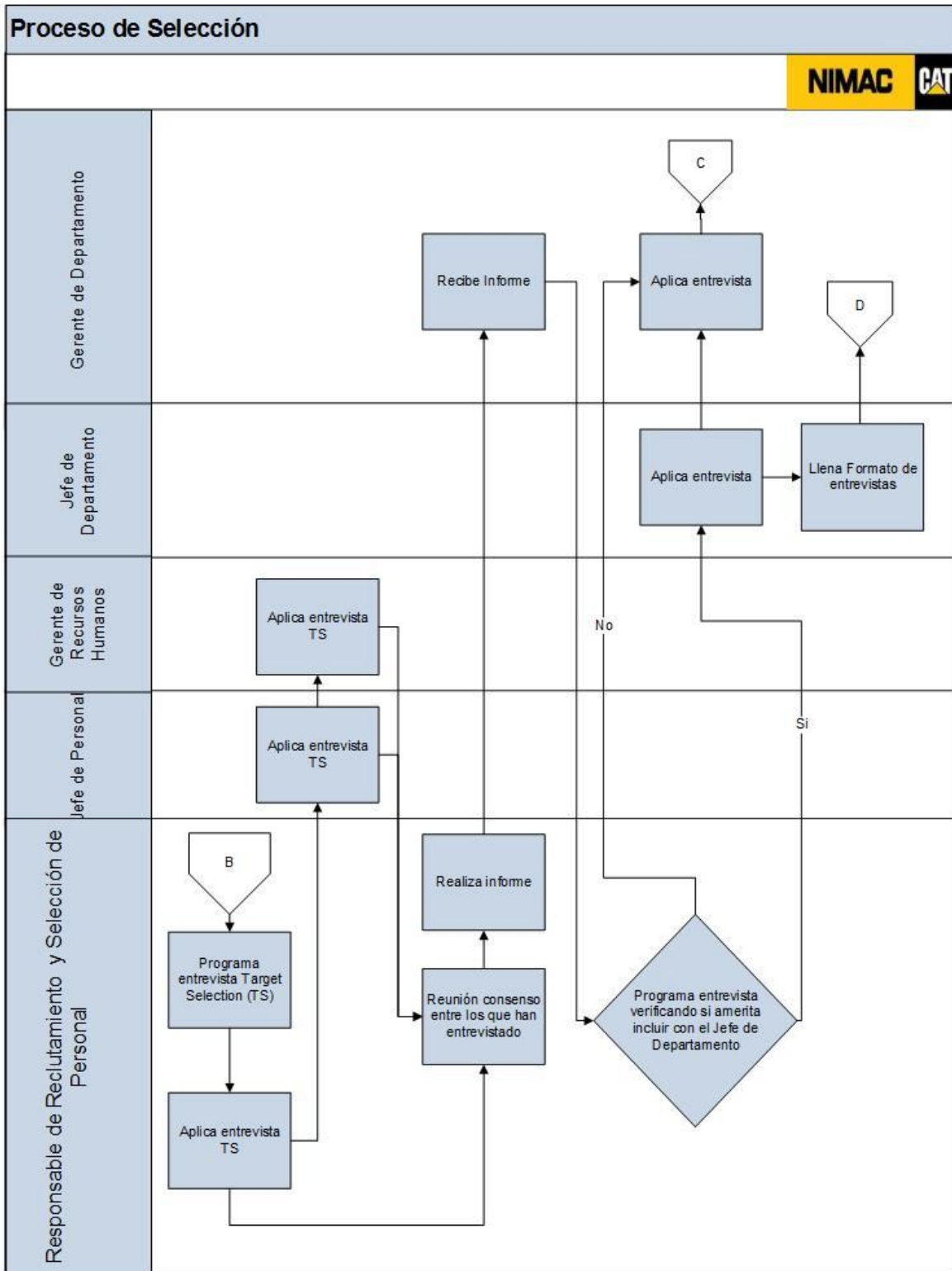


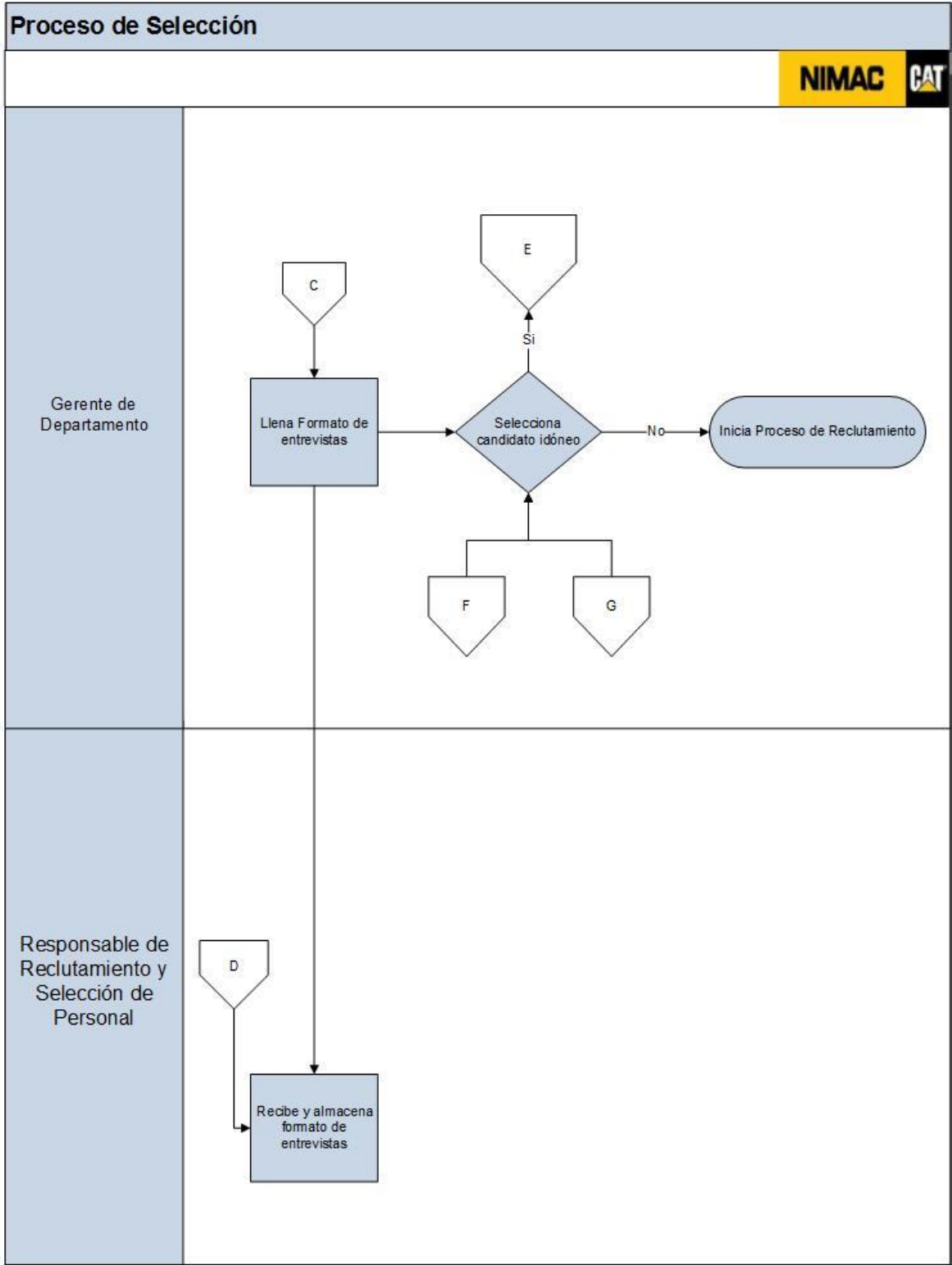
**Proceso de Selección**




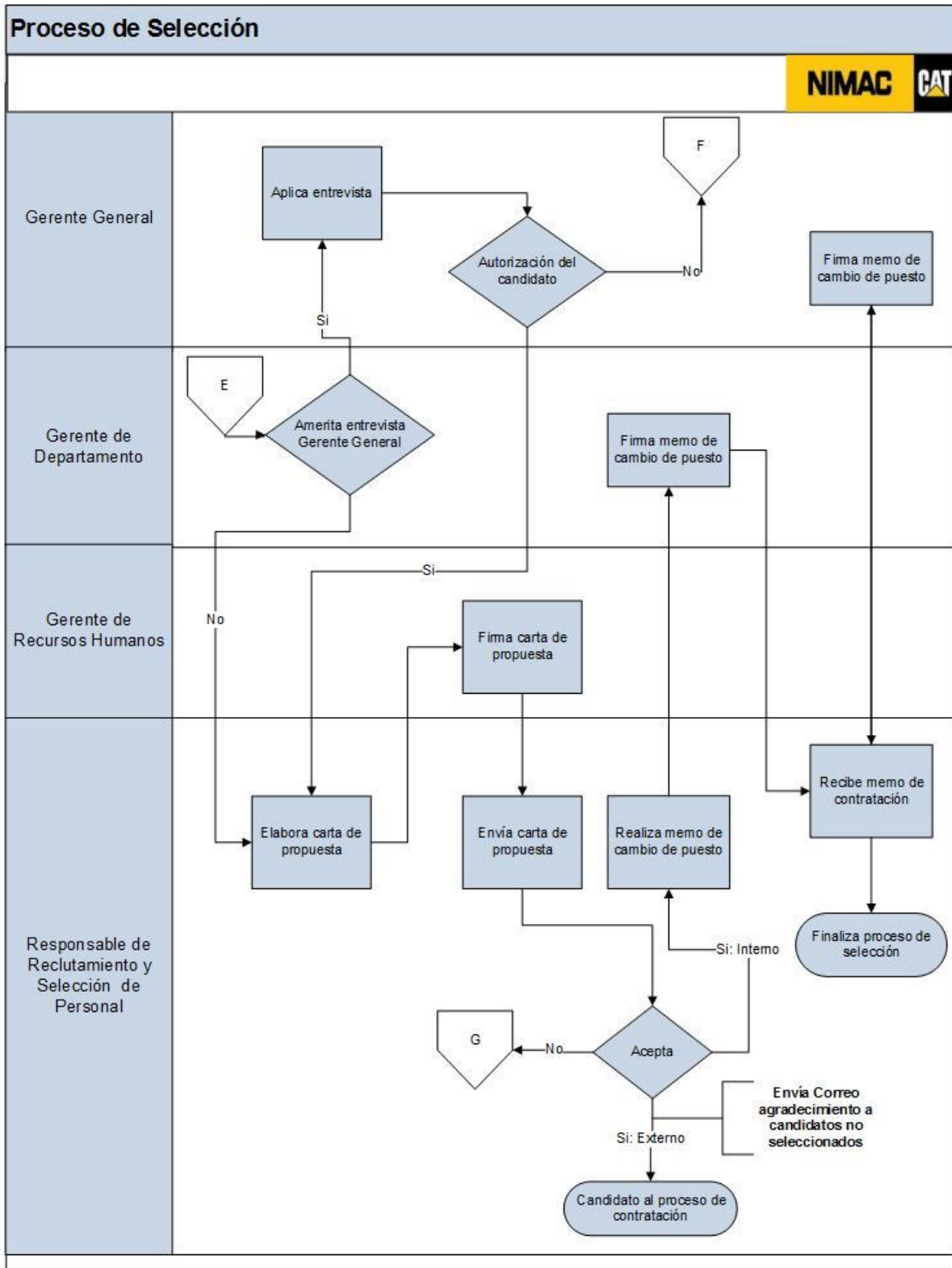
Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal








	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:NP-GH-AD-04.01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento de Selección</b>	Versión:1
		Página: 19 de 19





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: NP-GH-AD-05.01
	<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento para el Contratación de Personal</b>	Versión: 1
		Página 1 de 7

## 2.8 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

### 1. PROPOSITO

Formalizar con apego a la ley la futura relación laboral entre empleador y trabajador, garantizando los intereses, derechos y deberes del trabajador como de la empresa.

### 2. ALCANCE

Este proceso es una sucesión del proceso de selección inicia una vez que se tiene la aceptación de la oferta laboral por parte del candidato seleccionado y finaliza con la firma del contrato.

### 3. RESPONSABILIDAD

**Gerente General:** La única autoridad dentro de NIMAC, que autoriza el ingreso de personal.


**Gerente de Departamento:** Es quien firma el memo de contratación, como área solicitante.

**Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal:** Es quien garantiza la aplicación de este procedimiento conforme lo declarado en el manual.

**Responsable de Higiene y Seguridad:** Es responsable de la seguridad ocupacional de NIMAC.

### 4. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

- Contrato
- Resultados de exámenes médicos

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: NP-GH-AD-05.01
	<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento para el Contratación de Personal</b>	Versión: 1
		Página 2 de 7

## 5. ASPECTOS GENERALES


### a. Requisitos de Contratación

- Ser nicaragüense o residente debidamente autorizado conforme las disposiciones jurídicas de la Dirección de Migración y Extranjería.
- Ser mayor de dieciocho y menor de sesenta y cinco años, en el momento de la contratación.
- Estar en pleno goce de sus derechos civiles.
- Haber sido seleccionado y declarado elegible de acuerdo a los procedimientos establecidos en este manual.
- Estar física y mentalmente habilitado para el desempeño del puesto vacante.

b. La contratación por tiempo indeterminado establecerá un período de prueba no mayor de treinta (30) días, durante el cual, el empleador podrá dar término si a su criterio el trabajador no cumple con los requerimientos necesarios del puesto de trabajo para el cual fue contratado, sin más responsabilidad que la de cancelarle la remuneración correspondiente al tiempo laborado. Concluido el período de prueba de forma satisfactoria, se procederá a la contratación definitiva.

c. Se cataloga como falta muy grave, que puede ser despedido que al momento de la contratación haya ocultado información relevante


d. Es una obligación que antes de ingresar a NIMAC debe realizarse chequeo médico al nuevo candidato.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: NP-GH-AD-05.01
	<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento para el Contratación de Personal</b>	Versión: 1
		Página 3 de 7

- e. El nuevo empleado debe entregar toda la información que se le solicite para su expediente, el cual debe ser cotejado con originales.
- f. El expediente que construya Recursos Humanos por cada trabajador que ingresa a la empresa, debe contener la información especificada en la tabla no.


<b>Tabla No. 4 – Documentos que Debe Contener el Expediente de Nuevos Ingresos</b>	
Contrato de Trabajo	(3) Cartas de Referencia
Entrega de Reglamento Interno	Cartas de Recomendaciones Laborales
Memo de Aceptación	Títulos o Certificados obtenidos a la fecha (Original y 1 copia)
Carta de Aceptación de Propuesta Laboral	Resultados de Pruebas realizadas
Emission de Código Empleado Contabilidad	Referencias Laborales
Sociedad de Empleo	Informe Ejecutivo
Curriculum Actualizado	Certificado de Salud original y actualizado
(3) Copia de Cédula	Récord de Policia original y actualizado

Fuente: Elaboración Propia


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: NP-GH-AD-05.01
	<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento para el Contratación de Personal</b>	Versión: 1
		Página 4 de 7

## 6. DESCRIPCIÓN NARRATIVA


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
1	Solicita exámenes médicos	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	1.1 Se envía correo solicitando al laboratorio MEDLAND la realización de exámenes médicos, autorizados por las instancias de MITRAB.	
2	Orientación para realización de exámenes médicos	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	2.1 Brinda al candidato la dirección del laboratorio, se le explica que no tiene ningún costo y debe presentarse en ayudas a realizarse los exámenes médicos	
3	Recibe resultados y elabora comentarios	Responsable de Higiene y Seguridad	<p>3.1 Recibe los resultados médicos por parte del laboratorio, analiza los resultados.</p> <p>Procede de acuerdo a los resultados, si todos los resultados están bien.</p> <p>Si: entrega los resultados a la Responsable de Reclutamiento, Selección de Personal.</p> <p>No: Si tiene algún tipo de problemas como diabetes, hongos, problemas en la vista le da seguimiento como parte de prevención de futuros accidentes o lesiones o malestar en el trabajo que ponga en peligro la salud del empleado.</p>	
4	Almacena exámenes médicos	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	4.1 Recibe los resultados en archivo y los almacena aparte, no en expediente.	
5	Elabora memo de contratación	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	5.1 De acuerdo a los términos de carta de aceptación, elabora memo de contratación donde se especifica salario, puesto a ocupar, departamento, y otras condiciones de pagos variables si el puesto lo amerita.	
6	Firma memo de contratación	Gerente de Departamento	6.1 Revisa y firma el memo para proceder a pasar el memo al Gerente General	

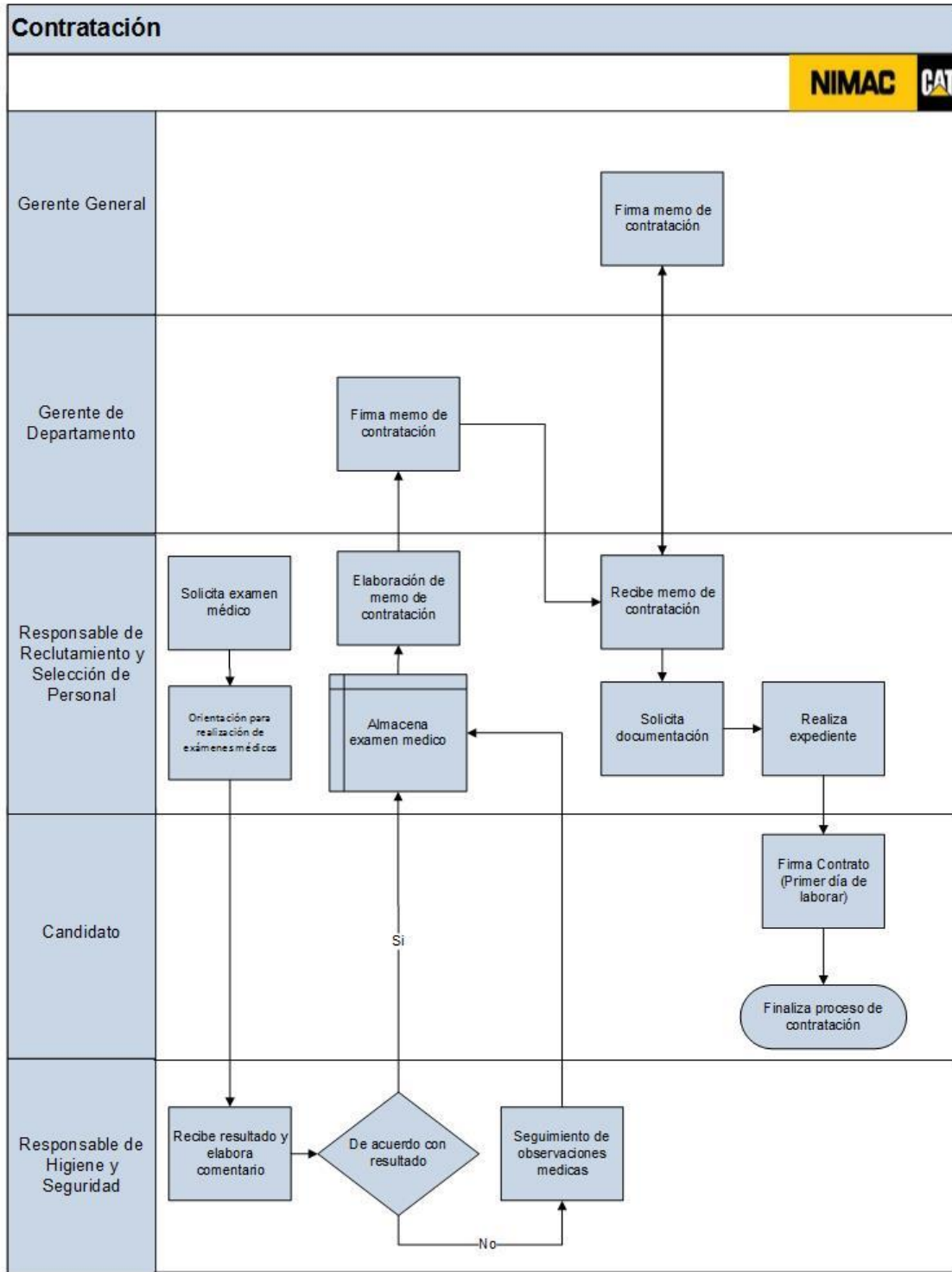
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: NP-GH-AD-05.01
	<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento para el Contratación de Personal</b>	Versión: 1
		Página 5 de 7

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
7	Firma memo de contratación	Gerente General	7.1 Autoriza el memo, siempre y cuando tenga la firma del Gerente de Departamento.	
8	Recibe memo de contratación	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	8.1 Recibe memo de contratación y verifica que todo este firmado	
9	Solicita documentación de expediente	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	9.1 Toda información que se requiera es solicitada al candidato antes de su ingreso para ser cotejada con documentos originales.	
10	Realiza expediente	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>10.1 Una vez completada toda la información por el candidato se procede a citar al candidato a su primer día de labores.</p> <p>10.2 Para uso interno se cuenta con un Formato de Documentación de Ingreso de Personal, con el fin de chequear la debida documentación del nuevo trabajador dicho formato debe ser firmado por el jefe de personal y el Gerente de Recursos Humanos quienes harán constar que el proceso se realizo de la manera correcta y conforme a procedimiento.</p>	Anexo No.12- Formato de Documentación de Ingreso de Personal
11	Firma de contrato e ingreso a todos los sistemas	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>11.1 El primer día de sus labores, firma de contrato y se procede a ingresarlo a los sistemas de NIMAC, entrega de todos los utensilios a ocupar.</p> <p>11.2 El Responsable de Reclutamiento deberá entregar al colaborador copia del memo de autorización de contratación</p> <p>11.3 Realizar firma de contrato, entregando copia de Reglamento Interno y firma de aceptación de este.</p>	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: NP-GH-AD-05.01
	<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento para el Contratación de Personal</b>	Versión: 1 Página 6 de 7

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA
11	Firma de contrato e ingreso a todos los sistemas	Responsable de Reclutamiento y Selección de Personal	<p>11.4 Deberá en los tres primeros días hábiles completar hoja de Notificación de Ingreso al INSS en dos tantos originales, debidamente firmados y sellados por el empleador y el asegurado, en un tanto deberá adjuntarle fotocopia de cédula de identidad, el cual debe ser entregado en las oficinas del INSS el otro tanto deber ser firmado y sellado por el funcionario del INSS encargado de recibir la notificación del nuevo ingreso y será archivado en el expediente del trabajador.</p> <p>11.5 Apertura de cuenta para debido para depósitos Banco de America Central y seguro de vida, capacitación del portal de personal, ingreso a sistemas de marcación y comedor, toma de foto para carné y en dos días hábiles recibir su carné.</p> <p>1.6 El departamento de Recursos humanos debe informar vía correo electrónico el ingreso de un nuevo colaborador en la empresa a todos los funcionarios.</p>	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: NP-GH-AD-05.01
	<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Fecha: 03/10/2014
	<b>Procedimiento para el Contratación de Personal</b>	Versión: 1
		Página 7 de 7



---

## CONCLUSIONES

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, al igual que en la mayoría de los componentes de la Administración de Recursos Humanos, representan un conjunto de procedimientos orientados a aportar a la consecución de los objetivos de la empresa.

Desde la particularidad el reclutamiento persigue el objetivo de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, siendo en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Por su lado una adecuada selección de personal en las organizaciones empresariales es indiscutible debido a que son muchos los factores que se ven perjudicados cuando no se elige de forma adecuada al candidato por ejemplo costos de que le supone a la empresa en tiempo, formación, desajuste en el equipo de trabajo, deterioro de la imagen de la empresa por la rotación de personal, etc.

De ahí la importancia tan apremiante de elaborar un Manual de Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal en NIMAC que sirva de guía de conducción al aplicar estos procesos.

El diseño de dicho manual inicio con la realización de un diagnóstico sobre el manejo y aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que se realiza en la empresa NIMAC, identificándose la existencia de procedimientos aplicados de manera sistemática, pero que no estaban formalizados ni documentados, lo que en ocasiones provocaba conflictos, retrasos y duplicaciones de esfuerzo.



---

Se logró analizar los elementos organizacionales claves (perfil estratégico, organigrama y perfil de puestos) lo que aportó a la determinación de los elementos operacionales, administrativos y legales que conformaron el manual.

Mediante proceso de revisión documental y sesiones de trabajo con el personal involucrado en los procesos se logró identificar las actividades que conforman los procedimientos, las cuales fueron ordenadas de forma secuencial y presentadas en el descripción narrativa de los procedimientos en el capítulo dos. Estas descripciones sirvieron de base para representar mediante el diagrama de flujo del proceso los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.

Es valioso señalar que en el manual de procedimientos se señalan una serie de normas y políticas que rigen la aplicación del mismo las que deben ser revisadas y validadas para su futura aprobación.

---

## RECOMENDACIONES

Conforme los resultados de este trabajo se recomienda:

- Someter a revisión y aprobación la propuesta de Manual de Procedimientos para el Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal presentada en este trabajo.
- Construir el Manual de Funciones herramienta básica de trabajo para la definición de todos los procesos de administración de personal. NIMAC tiene claramente definidas todos los descriptores de puestos de los diferentes cargos que conforman la empresa, pero estos se deben documentar y ordenar en un solo documento.
- Realizar una revisión de los descriptores de puesto ya que en algunos casos hay hasta tres versiones y al momento del proceso de reclutamiento eso ocasiona retrasos.
- Una vez aprobado el Manual de Procedimiento se sugiere diseñar plan de capacitación en el manejo del mismo, actividad que deberá ser realizada por el Responsable de Recursos Humanos bajo el acompañamiento y asesoría del Jefe de Personal. La propuesta de este plan de capacitación deberá ser aprobado por el Gerente de Recursos Humanos.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Castellón Estrada, Rosa Elena; (2014) – UNI - FCyS “Folleto del Módulo: Gerencia de Recursos Humanos del Curso de Graduación de Alta Gerencia”, Managua, Nicaragua.
- Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones”, 8va Edición
- Jiménez, Daniel Patricio “Manual de Recursos Humanos”. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Porret Gelabert, Miquel (2012) – Gestión de personas: Manual para la Gestión del Capital Humano en las organizaciones” 5ta Edición - Madrid, España: ESIC Editorial.

## Anexo No. 1 - Agrupación de Cargos por Categoría

GERENCIA	GERENCIA DE DIVISIÓN	JEFATURA
Gerente de Recursos Humanos	Gerente Comercial	Administrador de Servicios
Gerente de Repuestos	Gerente de Sucursal Chinandega	Administrador de Ventas
Gerente de Servicio	Gerente de Division Rental Store	Contador General
Gerente de Venta y Renta de Maquinaria	Gerente de Ventas Division Aceites	Coordinador General Sup. Caterpillar
Gerente Financiero	Gerente División Agrícola	Jefe de Centro Desarrollo Tecnico
Gerente General	Gerente División Automotriz	Jefe de Crédito y Cobro
	Gerente División Construcción	Jefe de Informática
	Gerente División Industrial	Jefe de Inventario
	Gerente División Llantas	Jefe de Operaciones Maquinaria
		Jefe de Personal
		Jefe de Proyecto TUMARIN
		Jefe de Taller
		Jefe Proveduria y Servicios Generales
		Responsable de Almacén
		Supervisor Eléctrico
		Supervisor International
		Supervisor John Deere

SUPERVISOR	VENDEDOR	ADMINISTRATIVO
Administrador CSA	Cotizador Taller	Analista Control de Inventario
Administrador de Servicios Financieros	MISR	Asistente de Venta y Renta
Administrador de Capacitación	PSSR Cuentas Claves	Asistente Administrativa
Administrador Sucursal Chinandega	Representante de Venta Automotriz	Asistente Administrativo
Atencion Cuentas Claves y Proyectos	Representante de Venta Division Llanta	Asistente Administrativo C.S.A
Comunicador Técnico	Representante de Ventas Agrícola	Asistente Administrativo Suc. Chinandega
Coordinador Proyecto Six Sigma	Representante de Ventas Construcción	Asistente de Importaciones Maquinaria
Desarrollo de Innovación y Mercadeo	Representante de Ventas Externo Rental S	Asistente de Compras
Instructor de Operaciones	Representante de Ventas Industrial	Asistente de Gerencia General
Planeador John Deere	Rept de Vta de Mostrador Rental Store	Asistente de Importaciones Repuesto
Planificador de Taller	Vendedor Interno ISR	Asistente de Pedidos Directo
Responsable Control de Contaminación RPI	Vendedor Mostrador	Asistente Vendedor Mostrador
Responsable de Flota Vehicular	Vendedor Mostrador Sucursal Chinandega	Auxiliar Contable
Responsable de Higiene y Seguridad	Vendedor PSSR	Auxiliar de Costos
Responsable de Importaciones	Venta y Renta de Campo Rental Store	Auxiliar de Crédito y Cobro
Responsable de Prevencion de Riesgo	Venta y Renta de Mostrador Rental Store	Auxiliar Financiero
Responsable Reclutamiento y Selección		Caja y Recepcion
Supervisor Caterpillar		Comprador
Supervisor de Costos		Coordinador Entrega y Recepción Maq.
Supervisor de Operaciones		Cotizador Backlog
Supervisor de Operaciones de Rental Stor		Cotizador Taller
Supervisor Financiero		Encargada de Caja
		Facturador Venta y Renta
		Instructor
		Instructor International
		Instructor John Deere
		Monitor de Condicion/Cotizador Backtogs
		Oficial de Crédito y Cobro
		Programador
		Recepcionista
		Responsable A.P.A y STANDARDS
		Responsable Almacén de Suministro
		Responsable Cuarto de Mangueras
		Responsable de Compras
		Responsable de Almacén Suc. Chinandega
		Responsable de Importaciones Maquinaria
		Responsable de Pedidos Directo
		Soporte Técnico
		Tesorero

OPERATIVO	TÉCNICOS
Analista Control de Inventario	Ayudante del Area de Caterpillar
Auxiliar de Almacén	Soldador
Auxiliar de Almacén Sucursal Chinandega	Técnico Caterpillar
Colector	Tecnico Caterpillar Rodaje
Conductor	Técnico Caterpillar Sucursal Norte
Conductor Vehículo Liviano	Técnico Eléctrico
Conductor Vehículo Pesado	Técnico International
Conserje	Técnico John Deere
Conserje Sucursal Chinandega	Técnico Wacker Sucursal Chinandega
Cotizador Taller	Tecnico Wacker Sucursal Masaya
Despachador de Mostrador	Técnico Wacker Sucursal Norte
Despacho de Taller	Torno y Soldadura
Entrega y Recepción de Equipo Suc.Masaya	
Gestor	
ISR Cuentas Claves	
Jardinero	
Lavado de Equipos	
Limpieza Taller	
Limpieza de Equipos	
Limpieza Taller Sucursal Chinandega	
Mantenimiento de Edificio	
Técnico Vulcanización	
Vigilante	

## Anexo No. 2 - Competencias Declaradas por Categoría

<b>GERENCIA</b>	<b>GERENCIA DE DIVISION</b>
Coaching	Crear Relaciones Estratégicas de Trabajo
Crear un equipo Exitoso	Crear un equipo Exitoso
Desarrollar a Otros	Enfoque en el Cliente
Impulsar el Logro de los Resultados	Habilidades para Vender/Persuasión
Inspirar a los Demás	Impulsar el Logro de los Resultados
Lidrear a través de la Visión y los Valores	Tomar Decisiones Estratégicas
Perspicacia en los Negocios	
Tomar Decisiones Estratégicas	

<b>JEFATURA</b>	<b>SUPERVISOR</b>
Administrar el Trabajo/Tiempo	Aprendizaje Aplicado
Aprendizaje Continuo	Asumir Riesgos
Delegar Responsabilidad	Colaboración
Disposición para el Liderazgo	Crear Relaciones Estratégicas de Trabajo
Energía	Iniciar Acciones
Estándares de Trabajo	Mejora Continua
Iniciar Acciones	Orientación a la Calidad
Innovación	Seguimiento de Información
Inspirar a los Demás	Tenacidad
Liderar a través de la Visión y los Valores	
Liderar Reuniones	

<b>VENDEDOR</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Aprendizaje Continuo	Administrar el Trabajo/Tiempo
Crear Lealtad con el Cliente	Aprendizaje Aplicado
Enfoque en el Cliente	Disposición al Compromiso
Habilidad para Vender/Persuasión	Iniciar Acciones
Perspicacia en el Negocio	Tolerancia al Estrés

<b>OPERATIVO</b>
Administrar el Trabajo/Tiempo
Aprendizaje Aplicado
Disposición al Compromiso
Iniciar Acciones
Tolerancia al Estrés

## Anexo No. 3 – Pantalla de Solicitud de Vacante

Solicitud de Personal - [Solicitud]

Menu Solicitud Ver Solicitud Costos de Solicitudes Cambio Dolar Usuarios

Requerimiento de Personal a Contratar

A:  Cargo Gerente de Recursos Humanos  
De:  Cargo Responsable Reclutamiento y Selección

Área solicitante   
Puesto a ocupar   
Cantidad de Personas   
Fecha de solicitud

Causa o razón de llenar la vacante

Motivo   
Sustituye a   
Sexo deseado   
Nivel académico   
Especificar

Conocimientos paquete office   
Conocimientos de Inglés   
Con experiencia mínima de  Años  
Licencia de conducir   
Categoría de licencia   
Vehículo propio   
Pago depreciación del vehículo   
Pago combustible del vehículo

Breve reseña de conocimientos adicionales deseados  
Escriba los requisitos básicos, técnicos o administrativos que debe tener el candidato para desempeñar el puesto (habilidades especiales, destrezas, por ejemplo que posea conocimientos de: manejo de maquinaria, equipo pesado, manejo de personal, etc.)

Salario propuesto C\$   
Salario nominal actual C\$   
Promedio de Comisión C\$   
Ayuda Económica C\$   
Solicitud requerida para la fecha   
Cada proceso de reclutamiento mínimo se requieren 15 días después de la fecha de solicitud

**NOTA: Toda contratación deberá ser aprobada por el Ing. Dayton Caldera.**



## Anexo No. 4 - Muestra de Correo de Solicitud de Personal Emitida Automaticamente por el Sistema

**De:** Solicitud de Personal [<mailto:acaldera@nimac.com.ni>]

**Enviado el:** jueves, 10 de abril de 2014 09:44 AM

**Para:** [acaldera@nimac.com.ni](mailto:acaldera@nimac.com.ni)

**Asunto:** Nueva Solicitud

Se ha enviado una nueva solictud del Sr(a)Roberto D`Trinidad Matamoros

La solicitud de personal con número **FRH-052** para el puesto de **Asistente Adminstracion Taller** es requerida para el día **22/4/2014**

Para mayor información ejecute el programa **Solicitud de Personal** y seleccione la opción **Ver Solicitud** en la barra de menú.

## Anexo No. 5 -Propuestas de Anuncio

### Ejemplo para Publicación en Periódico

Primera opción:

GRAN OPORTUNIDAD, Empresa Nicaragua Machinery Company, S. A. busca **Responsable de Flota Vehicular**. Requisitos: Formación Académica: **Conocimiento Técnico Automotriz**, manejo de Windows y Microsoft Office, sexo: masculino, edad entre 25 – 40 años, experiencia en puestos similares: 3 años. Habilidades administrativas y de control, capacidad de coordinar, administrar, registrar, llevar inventarios, coordinar con proveedores, realizar y dar seguimiento a reportes mensuales. Interesados enviar hoja de vida al correo electrónico: [etravers@nimac.com.ni](mailto:etravers@nimac.com.ni) u oficinas centrales Km. 7 ½ carretera norte, Gasolinera UNO (Antes Shell Waspam) 150 mtrs. Sur.

Segunda opción

Cuando se requiera guardar la identidad de la empresa:

GRAN OPORTUNIDAD Empresa de Prestigio, busca Auxiliar de Bodega, sexo: masculino, edad entre 20 – 25 años, que resida en Chinandega, estudiante universitario. Interesadas enviar hoja de vida al correo electrónico: [reclutamientorrh643@gmail.com](mailto:reclutamientorrh643@gmail.com)

### Ejemplo para Publicación en Facebook



**Descripción General:** Persona recién egresada interesada en formación por parte de NIMAC para posterior integración en la compañía.

**Perfil del Cargo:**

Edad entre 20- 25 años , Sexo Masculino

Recién egresado de Ing. Agrícola o Agrónomo

Deseable experiencia en manejo de suelos y cosechas.

Manejo de paquete Office 100%

Licencia de conducir categoría 3

Indispensable Inglés

Importante: Los interesados deberán enviar su CV al correo: [acaldera@nimac.com.ni](mailto:acaldera@nimac.com.ni)

**Competencias requeridas:**

Competencias requeridas:

Honestidad

Disciplina

Atención al Cliente

Orientado a Resultados.

Capacidad de comunicación oral y escrita.



#ReclutamientoNIMAC

Estamos en búsqueda de un colaborador para nuestro equipo de trabajo. Si cumple con los requisitos especificados, envíenos su CV al correo [acaldera@nimac.com.ni](mailto:acaldera@nimac.com.ni)

Me gusta · Comentar · Compartir

A 14 personas les gusta esto.

## **Anexo No. 6 – Formato de Solicitud de Empleo**

Entrevistador \_\_\_\_\_



# TARGETED SELECTION<sup>SM</sup>

## GUÍA DE ENTREVISTA

Puesto \_\_\_\_\_

Candidato \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_



## PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

1. Revise los materiales del candidato.
2. Si es asignado, prepárese para dirigir la Revisión de Antecedentes Clave con la finalidad de buscar información pertinente sobre los antecedentes educativos y laborales, el conocimiento, las experiencias y las motivaciones del candidato.
3. Prepare la sección de Preguntas de Comportamiento Planeadas:
  - Revise las definiciones y las acciones clave.
  - Si es necesario, modifique las preguntas para adaptarse mejor al conocimiento, la experiencia del candidato, además del puesto objetivo.
  - Determine el orden en que le formulará las preguntas para cada target.
  - Si es necesario, desarrolle preguntas adicionales.

**Nota: Su meta es recopilar tres STARs completas para cada target.**
4. Calcule el tiempo necesario para cubrir cada sección de la Guía de Entrevista.
  - Para ayudarlo a no excederse del tiempo asignado a la entrevista, registre los tiempos de inicio en la parte superior de cada página de la guía.



## APERTURA DE LA ENTREVISTA

1. Salude y de la bienvenida al candidato y mencione su nombre y puesto.
2. Explique el propósito de la entrevista, para asegurarse de que usted y el candidato obtengan la información necesaria para tomar decisiones correctas.
3. Describa el plan de la entrevista, explicando que usted:
  - Revisará brevemente los antecedentes educativos y laborales del candidato (si le fue asignado).
  - Formulará preguntas para recopilar información específica sobre los puestos, las experiencias y el conocimiento del candidato.
  - Proporcionará información y responderá las preguntas del candidato sobre la organización y el puesto.
4. Explique que usted tomará notas durante la entrevista.
5. Realice la transición hacia la primera sección.



## REVISIÓN DE ANTECEDENTES CLAVE

### ANTECEDENTES EDUCATIVOS (No busque información proporcionada en el currículum vitae)

Postgrado	_____ Años	_____ Título/Grado	_____ Promedio	_____ de _____
Universidad	_____ Años	_____ Título/Grado	_____ Promedio	_____ de _____
Escuela Técnica	_____ Años	_____ Título/Grado	_____ Promedio	_____ de _____
Preparatoria/Vocacional	_____ Años	_____ Título/Grado	_____ Promedio	_____ de _____

1. ¿Qué otro tipo de educación o capacitación ha tenido?
2. ¿Cómo lo preparó su educación/entrenamiento para un puesto como éste?
3. ¿Qué materias disfrutó usted más? ¿Por qué?
4. ¿Qué materias disfrutó usted menos? ¿Por qué?

**Notas:**

### ANTECEDENTES LABORALES

Puesto _____	Fechas de Empleo _____
--------------	------------------------

1. ¿Por qué desea dejar/dejó este puesto?
2. Describa las áreas y responsabilidades en su puesto.
3. ¿Qué le gusta/gustó más/menos de su puesto?
4. (Si aplica) ¿Por qué se tomó un receso del mercado laboral?

**Notas:**

Puesto _____	Fechas de Empleo _____
--------------	------------------------

1. ¿Por qué desea dejar/dejó este puesto?
2. Describa las áreas y responsabilidades en su puesto.
3. ¿Qué le gusta/gustó más/menos de su puesto?
4. (Si aplica) ¿Por qué se tomó un receso del mercado laboral?

**Notas:**

### ANTECEDENTES LABORALES

Puesto _____	Fechas de Empleo _____
--------------	------------------------

\_\_\_\_\_ Empleo \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué desea dejar/dejó este puesto?

---

---

6. Describa las áreas y responsabilidades en su puesto.

---

---

7. ¿Qué le gusta/gustó más/menos de su puesto?

---

---

8. (Si aplica) ¿Por qué se tomó un receso del mercado laboral?

---

---

**Notas:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANTECEDENTES LABORALES**

Puesto \_\_\_\_\_ Fechas de Empleo \_\_\_\_\_

9. ¿Por qué desea dejar/dejó este puesto?

---

---

10. Describa las áreas y responsabilidades en su puesto.

---

---

11. ¿Qué le gusta/gustó más/menos de su puesto?

---

---

12. (Si aplica) ¿Por qué se tomó un receso del mercado laboral?

---

---

**Notas:**

---

---

---

---

---

---

---

---



**ANTECEDENTES LABORALES**

Puesto \_\_\_\_\_ Fechas de Empleo \_\_\_\_\_

13. ¿Por qué desea dejar/dejó este puesto?

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

14. Describa las áreas y responsabilidades en su puesto.

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

15. ¿Qué le gusta/gustó más/menos de su puesto?

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

16. (Si aplica) ¿Por qué se tomó un receso del mercado laboral?

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

**Notas:**

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

**ANTECEDENTES LABORALES**

Puesto \_\_\_\_\_ Fechas de Empleo \_\_\_\_\_

17. ¿Por qué desea dejar/dejó este puesto?

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

18. Describa las áreas y responsabilidades en su puesto.

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

19. ¿Qué le gusta/gustó más/menos de su puesto?

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

20. (Si aplica) ¿Por qué se tomó un receso del mercado laboral?

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

**Notas:**

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

**ANTECEDENTES LABORALES**

Puesto \_\_\_\_\_ Fechas de Empleo \_\_\_\_\_

21. ¿Por qué desea dejar/dejó este puesto?

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

22. Describa las áreas y responsabilidades en su puesto.

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

23. ¿Qué le gusta/gustó más/menos de su puesto?

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

24. (Si aplica) ¿Por qué se tomó un receso del mercado laboral?

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

**Notas:**

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

Competencia	Calificación
Manejar Conflictos	
Seguimiento de Información	
Planificación y Organización	
Tomar Decisiones	
Asumir Riesgo	
Innovación	

## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



### Lograr el compromiso

### Acciones Clave

### CALIFICACIÓN

1. ¿Qué técnicas ha usado para obtener la aceptación de ideas o planes? Deme un ejemplo de una ocasión en la que usó una de estas técnicas.
2. No todos concuerdan con nuestras decisiones. Platíqueme acerca de una decisión poco aceptada que usted tomó y cómo obtuvo la aceptación de los demás.

#### Situación/Tarea

#### Acción

#### Resultado

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

#### Para Situación/Tarea:

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

#### Para Acción:

¿Qué hizo exactamente?  
 Describe detalladamente cómo hizo eso  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describe su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

#### Para Resultado:

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?

¿Cómo se sintió?

¿Qué le gustó/disgustó?





**Manejar Conflictos**

**Acciones Clave**

**CALIFICACIÓN**

1. Trabajar en un proyecto con otros a veces causa conflicto. Describa una de las situaciones más difíciles que haya tenido y que haya involucrado un conflicto con otra persona.
2. Las personas en conflicto con frecuencia se vuelven hostiles y poco productivas. Dígame de alguna ocasión en que tuvo un conflicto con otra persona y permaneció siendo objetivo.

**Situación/Tarea**

**Acción**

**Resultado**

**PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS**

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describe detalladamente cómo hizo eso  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describe su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

**PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL**

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?

¿Cómo se sintió?

¿Qué le gustó/disgustó?





**Seguimiento de Información**

**Acciones Clave**

**CALIFICACIÓN**

1. Déme un ejemplo de cómo es que usted se mantiene informado sobre problemas y eventos en su área de responsabilidad.
2. Explique cómo ha determinado qué áreas dentro de su departamento necesitan ser monitoreadas.
3. Platíqueme acerca de un proyecto que usted administró y cómo monitoreó los avances.

**Situación/Tarea**

**Acción**

**Resultado**

**PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS**

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describe detalladamente cómo hizo eso  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describe su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

**PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL**

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?

¿Cómo se sintió?

¿Qué le gustó/disgustó?



## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



Planificación y Organización

Acciones Clave

CALIFICACIÓN

1. Cuénteme sobre alguna vez en que se enfrentó con un conflicto de prioridades. ¿Cómo determinó la máxima prioridad?
2. ¿Cómo ha evitado los conflictos de programación cuando está trabajando en un proyecto con varias personas?

Situación/Tarea

Acción

Resultado

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describe detalladamente cómo hizo eso  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describe su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?

¿Cómo se sintió?

¿Qué le gustó/disgustó?





## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



**Tomar Decisiones**

**Acciones Clave**

**CALIFICACIÓN**

1. Algunas veces, si tenemos suerte, podemos identificar un pequeño problema y corregirlo antes de que se vuelva un problema más grande. Déme un ejemplo de una ocasión en la cual usted identificó un problema pequeño antes de que se volviera grande.
2. Describa alguna vez cuando usted haya comparado las ventajas y desventajas de una situación y, decidió no participar, aunque estaba bajo presión para hacerlo.

**Situación/Tarea**

**Acción**

**Resultado**

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describe detalladamente cómo hizo eso  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describe su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?

¿Cómo se sintió?

¿Qué le gustó/disgustó?



## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



**Asumir Riesgo**

**Acciones Clave**

**CALIFICACIÓN**

1. Es imposible predecir cómo resultará una decisión riesgosa. Platíqueme acerca de una decisión riesgosa que desearía haber tomado pero no lo hizo. ¿Por qué no lo hizo?
2. Describa el riesgo profesional más grande que ha tomado. ¿Qué información consideró antes de emprender alguna acción?

**Situación/Tarea**

**Acción**

**Resultado**

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describa detalladamente cómo hizo eso  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describa su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?

¿Cómo se sintió?

¿Qué le gustó/disgustó?



## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



**Innovación**

**Acciones Clave**

**CALIFICACIÓN**

1. Platíqueme acerca de una ocasión en la que trabajó con los demás para desarrollar ideas nuevas y creativas para solucionar problemas.
2. Algunos problemas simplemente no tienen una solución. Platíqueme acerca de una ocasión en la que intentó distintas soluciones, pero no pudo resolver el problema. ¿Qué soluciones intentó?

**Situación/Tarea**

**Acción**

**Resultado**

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describe detalladamente cómo hizo eso  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describe su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?

¿Cómo se sintió?

¿Qué le gustó/disgustó?





## CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA

- Formule preguntas adicionales que considere le ayudarán a clarificar o completar sus notas.
- Proporcione la información asignada a usted acerca del puesto, la organización o la ubicación y pregúntele al candidato si desea formular alguna pregunta.
- Pregúntele al candidato que le impediría aceptar una oferta en caso de que se le hiciese.
- Finalice la entrevista explicando los pasos siguientes en el proceso de selección y agradezca al candidato por una entrevista productiva.



## PASOS POSTERIORES: EVALUACIÓN DE DATOS

### 1. Evalúe los datos relativos a cada target.

- Revise cada STAR para determinar si está completa y si el target es el correcto.
- Determine si cada STAR es eficaz o ineficaz.
- Pondere cada STAR teniendo en cuenta la semejanza, el impacto y la actualidad.
- Califique el target en general.

### CALIFICACIONES NUMÉRICAS

- 5 Mucho más que aceptable** (Supera significativamente los criterios de desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)
- 4 Más que aceptable** (Supera los criterios para un desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)
- 3 Aceptable** (Cumple con los criterios para un desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)
- 2 Menos que aceptable** (En general no cumple con los criterios para un desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)
- 1 Mucho menos que aceptable** (Significativamente por debajo de los criterios para un desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)

### CALIFICACIONES ACLARATORIAS

- N** No hubo oportunidad de observar o poder evaluar
- I** Datos incompletos — se requiere más información
- 5A** Demasiado alto — tan fuerte en un aspecto del target como para provocar la debilidad en otro o en general

### 2. Evalúe los targets observables.

- Revise sus notas y observaciones sobre la comunicación.
- Califique las acciones clave para Comunicación (a continuación) al colocar una marca en la casilla apropiada para cada acción clave para observar si la comunicación del candidato fue positiva/eficaz (+), neutral (0), o negativa/ineficaz (-).
- Anote su calificación en la casilla de Comunicación.

**COMUNICACIÓN** — *Transmitir la información y las ideas en forma clara y concisa a los individuos y los grupos en una variedad de situaciones; comunicar de una manera convincente y enfocada para estimular el pensamiento y las acciones de los otros; crear compromiso en la audiencia y ayudarlos a comprender y retener el mensaje.*

+	0	-	Acciones Clave
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organiza la comunicación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mantiene la atención de la audiencia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se adapta a la audiencia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asegura la comprensión
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se adhiere a las convenciones aceptadas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comprende la comunicación de otros

**CALIFICACIÓN**

### 3. Prepárese para la integración de datos.

- Transfiera sus calificaciones a la Matriz de Calificaciones. Incluya sus comentarios para que se pueda hacer referencia a ellos durante la integración de datos.

**Matriz de Cobertura para el puesto de \_\_\_\_\_**

Targets	Prueba	Entrevistador A	Entrevistador B	Entrevistador C	Simulación	Verificación de referencias/ antecedentes
Manejar Conflictos						
Seguimiento de Información						
Planificación y Organización						
Tomar Decisiones						
Asumir Riesgo						
Innovación						

Candidato \_\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Complete esta Matriz de Calificaciones después de que usted haya entrevistado al candidato y evaluado los datos del mismo.

**Matriz de Calificaciones**

Targets Asignados	Calificación	Comentarios
Manejar Conflictos		
Seguimiento de Información		
Planificación y Organización		
Tomar Decisiones		
Asumir Riesgo		
Innovación		
Manejar Conflictos		

## Anexo No.8 - Formato de Referencias Personales

**NIMAC**

**CAT**

**VERIFICACIÓN DE  
REFERENCIAS PERSONALES**

### Datos Generales.

Nombre y Apellidos del Candidato: \_\_\_\_\_

Persona contactada: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

Relación/Parentesco: \_\_\_\_\_

Tiempo de conocer: \_\_\_\_\_

### Escala de Valoración:

Valor	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Puntualidad					
Disciplina					
Responsabilidad					
Honestidad					
Relaciones Interpers.					
Respeto					

Tiene conocimientos de los trabajos que ha desempeñado?

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

En el tiempo que tiene de conocerlo ha sabido de algún problema en que se haya visto involucrado?

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

Lo recomienda para que se le brinde una oportunidad laboral en la compañía?

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

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

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

\_\_\_\_\_  
Fecha de Verificación

\_\_\_\_\_  
Responsable

Hora \_\_\_\_\_

CC Expediente

Anexo No.9 - Formato de Referencias Laborales



**Datos Generales.**

**Nombre y Apellidos del Candidato:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Tel:** \_\_\_\_\_

**Persona que brinda referencia:** \_\_\_\_\_

**Puesto Ocupado:** \_\_\_\_\_

**Nombre Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

**Motivo de Retiro del Candidato:** \_\_\_\_\_

**Mostro indicio de vicio, enfermedad o problema que afectara su desempeño:** **Si:** \_\_\_ **No:** \_\_\_

**Cuàl:** \_\_\_\_\_

**Cuanto tiempo trabajó en dicha institución?** \_\_\_\_\_

**Desde** \_\_\_\_\_ **Hasta** \_\_\_\_\_

**Cómo describiría su rendimiento laboral?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Qué puestos ocupó?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Cuáles son sus cualidades?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Cómo era la relación con sus compañeros de trabajo y Jefe inmediato?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Para tener un mejor rendimiento en el ámbito laboral, que debería de mejorar el candidato?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Si tuviera la oportunidad ¿Contrataría a esta persona nuevamente? ¿Por qué?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Existe algún otro dato importante que usted considere debamos saber?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Observaciones del Entrevistador:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CC Expediente

**Hora:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Fecha de Verificación**

\_\_\_\_\_  
**Responsable**



Entrevistador \_\_\_\_\_



# TARGETED SELECTION<sup>SM</sup>

## GUÍA DE ENTREVISTA

Puesto \_\_\_\_\_

Candidato \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



Enfoque en el Cliente

Acciones Clave

CALIFICACIÓN

1. Platíqueme acerca de lo más extremo que ha hecho para obtener información y así poder comprender mejor las necesidades/preocupaciones de un cliente y mejorar el servicio. ¿La información hizo una diferencia?
2. Cómo asegura que los clientes internos/externos le mantengan informado a usted sobre los asuntos/las preocupaciones/la satisfacción de manera oportuna? Deme un ejemplo reciente
3. Describa algunas acciones enfocadas en el cliente que usted haya realizado, o políticas que haya implementado que produjeron resultados positivos de negocios. Deme un ejemplo específico.

Situación/Tarea

Acción

Resultado

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describe detalladamente cómo hizo eso.  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describe su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?    ¿Cómo se sintió?    ¿Qué le gustó/disgustó?



## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



### Manejar el Conflicto

Acciones Clave

CALIFICACIÓN

1. Trabajar en un proyecto con otros a veces causa conflicto. Describa una de las situaciones más difíciles que haya tenido y que haya involucrado un conflicto con otra persona.
2. Las personas en conflicto con frecuencia se vuelven hostiles y poco productivas. Dígame de alguna ocasión en que tuvo un conflicto con otra persona y permaneció siendo objetivo.
3. Platíqueme acerca de una ocasión en la que encontró una base efectiva para resolver un conflicto.
4. Describa el conflicto más difícil en el que se ha visto involucrado.

Situación/Tarea

Acción

Resultado

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

**Para Situación/Tarea:**

Describa una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describa detalladamente cómo hizo eso.  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describa su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?    ¿Cómo se sintió?    ¿Qué le gustó/disgustó?



## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



**Iniciar Acciones**

**Acciones Clave**

**CALIFICACIÓN**

1. Describa una ocasión en la cual usted fue más allá de sus requisitos laborales para lograr un objetivo.
2. ¿Puede platicarme acerca de un proyecto o idea que fue vendida o implementada debido principalmente a sus esfuerzos?
3. Describa una situación en la cual usted identificó un problema y actuó para corregirlo en lugar de esperar a que alguien más lo hiciera.
4. ¿Alguna vez ha tomado algún paso para hacer su trabajo más fácil/más eficiente/más productivo? Déme un ejemplo.

**Situación/Tarea**

**Acción**

**Resultado**

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describa detalladamente cómo hizo eso.  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describa su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?    ¿Cómo se sintió?    ¿Qué le gustó/disgustó?



## PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS



Adaptabilidad

Acciones Clave

CALIFICACIÓN

1. Trabajar con personas de diversos antecedentes puede ser un desafío. Platíqueme acerca de una ocasión en la que usted enfrentó un desafío importante trabajando con personas de organizaciones diferentes.
2. Platíqueme acerca de una situación en la cual usted tuvo que ajustarse rápidamente a un cambio importante en la organización, el departamento o en las prioridades del equipo. ¿Cómo le afectó el cambio?
3. Platíqueme acerca del cambio más desafiante que ha enfrentado en el trabajo.

Situación/Tarea

Acción

Resultado

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA DESARROLLAR STARS COMPLETAS

**Para Situación/Tarea:**

Describe una situación en la que...  
 ¿Por qué usted...?  
 ¿Cuáles eran las circunstancias...?  
 ¿A qué estaba reaccionando?

**Para Acción:**

¿Qué hizo exactamente?  
 Describe detalladamente cómo hizo eso.  
 ¿Qué hizo primero? ¿Después?  
 Describe su rol específico.  
 Dígame lo que hizo paso por paso.

**Para Resultado:**

¿Cuál fue el resultado?  
 ¿Cómo funcionó?  
 ¿Qué pasó como resultado?  
 ¿Qué retroalimentación ha recibido?

### PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho/insatisfecho estuvo?    ¿Cómo se sintió?    ¿Qué le gustó/disgustó?





## CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA

- Formule preguntas adicionales que considere le ayudarán a clarificar o completar sus notas.
- Proporcione la información asignada a usted acerca del puesto, la organización o la ubicación y pregúntele al candidato si desea formular alguna pregunta.
- Pregúntele al candidato que le impediría aceptar una oferta en caso de que se le hiciese.
- Finalice la entrevista explicando los pasos siguientes en el proceso de selección y agradezca al candidato por una entrevista productiva.



## PASOS POSTERIORES: EVALUACIÓN DE DATOS

### 1. Evalúe los datos relativos a cada target.

- Revise cada STAR para determinar si está completa y si el target es el correcto.
- Determine si cada STAR es eficaz o ineficaz.
- Pondere cada STAR teniendo en cuenta la semejanza, el impacto y la actualidad.
- Califique el target en general.

#### CALIFICACIONES NUMÉRICAS

- 5 Mucho más que aceptable** (Supera significativamente los criterios de desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)
- 4 Más que aceptable** (Supera los criterios para un desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)
- 3 Aceptable** (Cumple con los criterios para un desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)
- 2 Menos que aceptable** (En general no cumple con los criterios para un desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)
- 1 Mucho menos que aceptable** (Significativamente por debajo de los criterios para un desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional)

#### CALIFICACIONES ACLARATORIAS

- N** No hubo oportunidad de observar o poder evaluar
- I** Datos incompletos — se requiere más información
- 5A** Demasiado alto — tan fuerte en un aspecto del target como para provocar la debilidad en otro o en general

### 2. Evalúe los targets observables.

- Revise sus notas y observaciones sobre la comunicación.
- Califique las acciones clave para Comunicación (a continuación) al colocar una marca en la casilla apropiada para cada acción clave para observar si la comunicación del candidato fue positiva/eficaz (+), neutral (0), o negativa/ineficaz (-).
- Anote su calificación en la casilla de Comunicación.

**COMUNICACIÓN** — *Transmitir la información y las ideas en forma clara y concisa a los individuos y los grupos en una variedad de situaciones; comunicar de una manera convincente y enfocada para estimular el pensamiento y las acciones de los otros; crear compromiso en la audiencia y ayudarlos a comprender y retener el mensaje.*

+	0	-	Acciones Clave
			Organiza la comunicación
			Mantiene la atención de la audiencia
			Se adapta a la audiencia
			Asegura la comprensión
			Se adhiere a las convenciones aceptadas
			Comprende la comunicación de otros

**CALIFICACIÓN**

### 3. Prepárese para la integración de datos.

- Transfiera sus calificaciones a la Matriz de Calificaciones. Incluya sus comentarios para que se pueda hacer referencia a ellos durante la integración de datos.

Matriz de Cobertura para el puesto de \_\_\_\_\_

Targets	Prueba	Entrevistador A	Entrevistador B	Entrevistador C	Simulación	Verificación de referencias / antecedentes

Candidato \_\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Complete esta Matriz de Calificaciones después de que usted haya entrevistado al candidato y evaluado los datos del mismo.

**Matriz de Calificaciones**

Targets Asignados	Calificación	Comentarios



Anexo No.11 - Formato de Observaciones de Entrevista



**Datos Generales.**

**Nombre y Apellidos del Candidato:** \_\_\_\_\_

**Puesto Aplicado:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Entrevista:** \_\_\_\_\_

**En qué puesto lo ubicaría para laborar dentro de la compañía:** \_\_\_\_\_

**El candidato entrevistado llenó sus expectativas** \_\_\_\_\_

**Qué cualidades y conocimientos puedo identificar en él:**

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

**Para tener un mejor rendimiento en el ámbito laboral, qué debería de mejorar el candidato?**

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

**Da su visto bueno para su contratación:** Si  No  **Porqué:** \_\_\_\_\_

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

**Observaciones del Gerente o Jefe que entrevistó:** \_\_\_\_\_

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

CC Expediente

\_\_\_\_\_  
**Firma del Entrevistador**

\_\_\_\_\_  
**Recibido RRHH**

**Anexo No. 12 - Formato de Documentación de Ingreso de Personal**

**Documentación para Planilla**

**Colaborador:** \_\_\_\_\_ **Código** \_\_\_\_\_

**Planilla**

Seguro de Vida	<input type="checkbox"/>	Aviso de Ingreso a Jefe de Seguridad	<input type="checkbox"/>
Ingreso al BAC	<input type="checkbox"/>	Ingreso a Exactus	<input type="checkbox"/>
Ingreso al Inss	<input type="checkbox"/>	Ingreso Biotrack Marcas	<input type="checkbox"/>
Exámenes Médicos	<input type="checkbox"/>	Ingreso Biotrack Comedor	<input type="checkbox"/>
Ingreso al Sistema	<input type="checkbox"/>	Correo de Elaboración para Carné	<input type="checkbox"/>
Contraseña del Sistema	<input type="checkbox"/>	Firma para Carné	<input type="checkbox"/>
Inducción del colaborador	<input type="checkbox"/>	Foto para Carné	<input type="checkbox"/>
Correo de Presentación del Colaborador	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**Egreso**

Carta de Renuncia	<input type="checkbox"/>	Baja de Biotrack Marcas	<input type="checkbox"/>
Carta de Despido	<input type="checkbox"/>	Baja Biotrack Comedor	<input type="checkbox"/>
Entrega de Uniforme	<input type="checkbox"/>	Baja BDF	<input type="checkbox"/>
Entrega de Carné	<input type="checkbox"/>	Baja Seguro de Vida	<input type="checkbox"/>
Baja Inss	<input type="checkbox"/>	Encuesta de Salida	<input type="checkbox"/>
Baja Exactus	<input type="checkbox"/>	Entrega de Liquidación	<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_  
Jefe de Personal

\_\_\_\_\_  
Gerente de Recursos Humanos