

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS  
Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Escuela de Psicología Laboral y Organizacional**

**“PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA  
BOLSA DE TRABAJO PARA LOS ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE  
LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY”**

**Tesis previa a la obtención del  
Título de Psicóloga Laboral  
y Organizacional**

**DIRECTORA: Psic. Mónica Rodas Tobar**

**AUTORA: Margarita Vázquez Soto**

**Cuenca - Ecuador**

**2005**

## **DEDICATORIA**

**Al amor auténtico, al amor ideal, al amor del alma, al que solo desea la felicidad sin esperar nada a cambio, a mis padres por ser mi fuerza, mi apoyo, mi ejemplo y por permanecer junto a mí alentándome en todo momento.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios por ser el arquitecto de mi vida, por guiarme y permanecer junto a mí iluminando todos mis días.**

**A la Universidad del Azuay por haber sido mi centro de formación.**

**A la Psic. Mónica Rodas por su dedicación y constancia para la realización de este proyecto.**

**Y mi gratitud a la Psic. Cristina Crespo por su apoyo incondicional.**

## **ABSTRAC**

La presente investigación, es un análisis y propuesta de mejoramiento de la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay. Dicha investigación involucra a Estudiantes, Banca, ONG'S, Comerciales, Área Industrial, Área Turística, Sector Educativo, Tercerizadoras, como potenciales clientes y a los Directivos de la Universidad con la finalidad de conocer su posición en relación a la bolsa.

The present research contain an analysis and a proposal for the improvement of the labor exchange of the Azuay University. This research was realized to Students, Commerce Banking, ONG's, Commercials, Industrial Area, Tourist Area, Educational Sector, Outsourcing, as potentials customers and to the University Administrative sector with the purpose to know their position in relation with the labor exchange.

## **INDICE**

Dedicatoria.....	iv
------------------	----

Agradecimiento.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	7-9
Introducción.....	10-14

## CAPITULO I

1. Selección de Personal: Panorama General.....	16-18
2. Conceptos de Selección.....	18-19
3. Principios de la selección de personal.....	20
3.1 Colocación.....	20
3.2 Orientación.....	20-21
3.3 Ética Profesional.....	21-22
4. Objetivos de la selección de personal.....	22-23
5. Proceso clásico de selección de personal.....	23-24
5.1 Necesidad.....	24-27
5.2 Análisis y evaluación de puestos.....	27
5.3 Perfil del cargo.....	28
5.4 Reclutamiento.....	28-29
5.4.1 Fuentes de reclutamiento	
5.4.1.1 Reclutamiento interno: ventajas y desventajas.....	29-33
5.4.1.2 Reclutamiento externo: ventajas y desventajas.....	33-38
5.4.2 Proceso de reclutamiento	
5.4.2.1 Recepción del pedimento de personal.....	38
5.4.2.2 Consulta del perfil profesiográfico.....	39
5.4.2.3 Ficha profesiográfica.....	40-41
5.4.2.4 Revisión de la base de datos.....	41-42
5.4.2.5 Solicitud de empleo.....	42-44
5.4.2.6 Recolección y análisis de currículos.....	44-45
6. Entrevista.....	45-46
6.1 Entrevista Conductual.....	46-48
6.2 Proceso de la entrevista	
6.2.1 Preparación del entrevistador.....	48
6.2.2 Rapport.....	49
6.2.3 Intercambio de información.....	49
6.2.4 Cierre.....	49-50
6.2.5 Evaluación.....	50
6.3 Errores del entrevistador.....	50
6.4 Errores del entrevistado.....	50-51
7. Entrevista inicial o preliminar.....	51-53
7.1 Tipos de entrevista	
7.1.1 Entrevistas no estructuradas.....	53-54
7.1.2 Entrevistas estructuradas.....	54
7.1.3 Entrevistas mixtas.....	54
7.1.4 Entrevista de solución de problemas.....	54-55
7.1.5 Entrevista de provocación de tensión.....	55
8. Pasos de la entrevista de selección de personal	
8.1 Información general.....	55
8.2 Información específica.....	55-56
9. Confirmación de referencias personales y laborales.....	56-57
10. Examen Médico.....	57-59
11. Informe de la entrevista.....	59
12. Pruebas Psicotécnicas.....	60-61
12.1 Test de inteligencia.....	61-62
12.2 Test de aptitudes.....	62-63
12.3 Test de personalidad.....	63-64

12.4 Test de intereses.....	64-65
13. Entrega de informes.....	65-66
14. Segunda entrevista.....	66
15. Decisión Final.....	67
16. Contratación.....	68
17. Comunicación a los no aceptados.....	68
18. Proceso de inducción.....	69
19. Diagrama de flujo del proceso de selección.....	69-72

## **APLICACIÓN PRACTICA**

Diagnóstico de la situación actual de la bolsa de trabajo.....	74-76
--	-------

### **Entrevistas**

Entrevista aplicada a los directivos de la Universidad del Azuay.....	77-93
Entrevista aplicada a empresas que realizan procesos de selección.....	94-95
Entrevista aplicada a estudiantes que han utilizado la bolsa de trabajo.....	96-97

### **Encuestas**

Resultados de la encuesta aplicada a los Estudiantes.....	98-108
Recomendaciones de acuerdo a los resultados que favorecerán a la bolsa de trabajo.....	109-110
Resultados de la encuesta aplicada a la Banca.....	111-121
Recomendaciones de acuerdo a los resultados que favorecerán a la bolsa de trabajo.....	122-124
Resultados de la encuesta aplicada a ONG'S.....	125-135
Recomendaciones de acuerdo a los resultados que favorecerán a la bolsa de trabajo.....	136-138
Resultados de la encuesta aplicada a las Industrias.....	139-149
Recomendaciones de acuerdo a los resultados que favorecerán a la bolsa de trabajo.....	150-152
Resultados de la encuesta aplicada a Comerciales.....	153-163
Recomendaciones de acuerdo a los resultados que favorecerán a la bolsa de trabajo.....	164-165
Resultados de la encuesta aplicada al Área Turística.....	166-176
Recomendaciones de acuerdo a los resultados que favorecerán a la bolsa de trabajo.....	177-178
Resultados de la encuesta aplicada al Sector Educativo.....	179-189
Recomendaciones de acuerdo a los resultados que favorecerán a la bolsa de trabajo.....	190-191

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN**

Estructura del proceso de selección de personal en la bolsa de trabajo

Servicios que se ofrecen.....	192
Fuentes de reclutamiento de postulantes.....	192-193
Aspecto formal de la selección de personal.....	193-194
Costos del proceso de selección de personal.....	194
Diagrama de flujo para el mejoramiento del proceso de selección.....	194-196

Propuesta de convenios para la bolsa de trabajo.....	197-200
Currículum Vitae.....	201-204

## **CAPITULO II**

Conclusiones.....	206-208
Recomendaciones.....	209-210
Bibliografía.....	211-214

## **ANEXOS**

Diseño de tesis.....	216-231
Solicitud de empleo.....	232-234
Guía para entrevistas.....	235
Guía para entrevistas estructuradas.....	236-238
Informe de entrevista.....	239
Formato de entrevista.....	240-241
Modelo de carta para ofrecer un empleo.....	242
Modelo de carta de rechazo.....	243
Formato de entrevista a directivos.....	244-248
Formato de entrevista a empresas que realizan procesos de selección.....	249
Formato de entrevista a estudiantes que han utilizado la bolsa de trabajo.....	250
Formato de encuesta a estudiantes.....	251-252
Formato de encuesta aplicada en las organizaciones.....	253-254

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el capital humano es considerado como un recurso más de la empresa, e incluso los directivos entienden que la formación del trabajador, su experiencia o grado de integración contribuyen a mejorar el funcionamiento de la propia organización.

Sin embargo nada podemos lograr si no hemos elegido al candidato ideal, es por eso, que la selección de personal implica analizar todo un proceso sistémico interactuante para conseguir al mejor candidato.

Además el contar con conocimientos sobre todo lo que implica la organización, como cultura, comunicación, avances tecnológicos, desarrollo organizacional etc., permitirá que la selección sea la más efectiva. Conocer además sobre el contexto social del que forma parte la organización, servirá para satisfacer las necesidades existentes en ésta. A partir de allí, el psicólogo laboral evaluará al candidato y realizará una selección adecuada de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales.

Por lo general a este proceso de selección no se le presta la atención que merece y las consecuencias son considerables, pues, se presenta un paulatino deterioro del conjunto laboral y del ambiente de trabajo no sólo porque no se enriquecen con la incorporación de sujetos valiosos, sino porque se empobrecen con individuos que nunca debieron ser admitidos.

El Psicólogo Laboral y Organizacional, tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Es importante recordar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Los procesos de selección tradicionales son largos y complejos. A través de Internet se optimiza el proceso, se agilizan las fases y se consigue un importante ahorro y justamente la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay fue diseñada con este propósito, pues, su finalidad principal es la de optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para las empresas usuarias de este servicio, logrando disminuir considerablemente sus costos a cambio de grandes beneficios. La idea fundamental es poner a disposición de las empresas los profesionales mejor

preparados y ofrecer a estudiantes y egresados una puerta abierta hacia nuevas oportunidades profesionales.

La base de datos que posee la bolsa de trabajo, permite reducir los costos y el tiempo invertido en realizar los procesos de selección de personal con relación a los métodos tradicionales. Gracias a la bolsa de trabajo, es posible generar una amplia cartera de potenciales candidatos sin realizar una gran inversión, además, la unión de la oferta y la demanda en la red configuran un auténtico mercado de trabajo accesible y de enormes dimensiones.

La base de datos permite la consulta automática e inmediata de la información, además, el empresario consigue con este sistema una base de datos informatizada que podrá utilizar eficazmente en el futuro. Internet ante todo ofrece velocidad, rapidez de respuesta y economía en los costos.

A partir de una mínima inversión cualquier empresa puede aprovechar este servicio para realizar su propia selección de candidatos.

La bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay constituye una herramienta de gran ayuda para que sus estudiantes y egresados puedan insertarse dentro del mercado laboral de la ciudad y país, mediante la suscripción de convenios con empresas e instituciones que deseen contar con un apoyo eficiente en el proceso de búsqueda y selección de personal calificado.

Es de trascendental importancia el mantener relacionados activamente a alumnos y campo ocupacional, para que, éstos puedan conocer a los futuros profesionales y beneficiarse de la formación universitaria que poseen sus estudiantes.

El disponer de personal altamente calificado es fundamental para el rendimiento óptimo de una empresa, pues, el lograr cubrir sus necesidades en Recursos Humanos con estudiantes y titulados altamente capacitados que se adapten al perfil es una de las tareas principales del psicólogo laboral.

De ahí nace el interés por estudiar y presentar una propuesta de estructuración de la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay, considerando que los estudiantes y

egresados deben insertarse en el campo ocupacional para su completa formación, además de que debe ser una preocupación constante de las Universidades que sus estudiantes aporten al desarrollo organizacional y social.

En esta investigación se cita dentro de los objetivos específicos la realización de un diagnóstico de la situación actual de la bolsa de trabajo, el mismo que favoreció para obtener una visión más amplia sobre los aspectos que motivaron a la creación de este servicio.

Otro objetivo fue la reestructuración de la base de datos para actualizar la información de los estudiantes, pero debido a la falta de presupuesto no fue factible su cumplimiento.

Como último objetivo se propuso el diseñar propuestas alternativas de convenios con organizaciones para brindar mayor oportunidad de trabajo a los estudiantes, sin embargo no se ha podido cumplir con este objetivo, debido a que, se necesita que las organizaciones en general conozcan de la bolsa de trabajo, para luego proponer beneficios para ambas partes.

Sin embargo de acuerdo con la experiencia en las practicas realizadas en la bolsa de trabajo, se considera necesario indicar que para los convenios se debe tomar en cuenta a todas las carreras de la Universidad, por cuanto existen carreras que no tienen contacto con el mundo ocupacional lo que ha perjudicado el desarrollo de las destrezas necesarias para un buen desenvolvimiento laboral. El objetivo de proponer convenios de prácticas es garantizar que el estudiante enriquezca su formación mediante la actividad que lleve a cabo en la empresa, además de complementar la formación recibida por el estudiante en la Universidad con experiencias profesionales en el ámbito empresarial.

Para la elaboración de este proyecto la metodología utilizada se basó en entrevistas y encuestas.

La utilización de entrevistas fue necesaria para conocer en forma ampliada los objetivos por los cuales se creó la bolsa de trabajo y también para poder establecer el

diagnóstico de la situación actual de la misma, ésta fue aplicada a autoridades y personal encargado de este servicio.

Las entrevistas también fueron aplicadas en empresas que realizan procesos de selección para conocer servicios y costos y a estudiantes que han utilizado la bolsa de trabajo para establecer ventajas y desventajas respecto al servicio brindado.

Por otra parte se procedió a la realización de encuestas, las mismas que fueron aplicadas a estudiantes y distintos sectores como la Banca, ONG's, Industrias, Comerciales, Área Turística, Sector Educativo para conocer el grado de conocimiento e interés que tienen hacia este servicio.

El grupo focal debió ser aplicado a estudiantes que hayan sido partícipes de este beneficio, pero debido a que en su gran mayoría son egresados de la Universidad del Azuay resultó dificultoso reunirlos para llevar a cabo esta metodología de trabajo.

Esta investigación esta estructurada en tres partes, una primera en donde se citan los soportes bibliográficos sumado a los aportes personales, una segunda parte donde se encuentra la investigación de campo para el diagnóstico de la realidad de la bolsa de trabajo y en la última parte se encuentra la propuesta para el mejoramiento de la bolsa de trabajo.

Cuando finalice este trabajo de tesis se espera que las autoridades y personal encargado se interesen por la propuesta, considerando que es una muy buena alternativa para la familia universitaria contar con una bolsa de trabajo bien estructurada, que apoye y ayude a estudiantes y egresados en su interés por conseguir alternativas de empleo.

# **CAPITULO I**

## **1. SELECCIÓN DE PERSONAL: PANORAMA GENERAL**

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre realizaba selección de sus semejantes por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios.

Desde la época de los romanos se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.

Hubo muchos progresos desde ese entonces, en la administración china se dio el perfeccionamiento de los exámenes para el servicio civil cuyos orígenes se remontan a la dinastía Han (202 AC - 219 AC).

Los griegos como los promotores de la democracia y la cultura no legaron a la historia documento alguno que revelara las características de su administración.

El sistema feudal desarrollado en la edad media, es una época en que la agricultura era la principal ocupación del hombre, el aporte del feudalismo a la organización es principalmente el principio de la delegación.

Es precisamente a partir de ese momento histórico, cuando surge la necesidad de un sistema de personal; principalmente para la empresa privada.

Francia puede considerarse como uno de los primeros creadores de un sistema de administración público.

El sistema de reclutamiento por concurso fue aplicado desde el siglo XVIII. En esta época el concurso fue instituido en mayo de 1776 para los cargos de doctor y egresados de la Facultad de Artes de la Universidad de París.

En el siglo XIX, Gran Bretaña desarrolló un avanzado sistema de selección de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal. A finales de este siglo estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista, quien fue el primer "Especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar un simple registro y nómina de personal.

Los Estados Unidos tuvieron una administración de personal público, es decir, que al partido triunfador en las elecciones le corresponden los cargos de la maquinaria de gobierno para ofrecerlos a sus afiliados.

La selección de personal como función especializada nace en el sector privado en el siglo XX, “en este período surgen los primeros departamentos de personal que contribuían a la eficiencia de las organizaciones manteniendo los salarios en niveles adecuados, seleccionando a los candidatos más idóneos para ciertos puestos y sirviendo como canal de quejas y sugerencias”.<sup>1</sup>

Hacia 1914, cuando estalló la Primera Guerra Mundial, los departamentos de personal cumplían funciones de asesoría y acopio de información de datos de personal. En esta época se perfeccionaron los exámenes de aptitud.

El verdadero avance de la selección de personal nace en 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la selección.

Al final de la Segunda Guerra Mundial se perfeccionan mucho más las técnicas para seleccionar personal, el diseño de puestos y la descripción de puestos.

La posguerra del 45 inició una clara tercerización de la sociedad occidental que potenció la aparición de empresas consultoras que realizaron (y realizan) servicios de Selección de Personal desde una perspectiva de especialización en este campo.

Desde 1960 hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral.

Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos.

---

<sup>1</sup>WERTHER, William y Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México, 1991.

## 2. CONCEPTOS DE SELECCIÓN

Hacer selección de personal es una tarea artesanal donde asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y en última instancia construirán el edificio social de la empresa.

Tradicionalmente la selección de personal se define como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado.

Ismael Olea menciona que la Selección de Personal “es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinden para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa”.<sup>2</sup>

Como menciona este autor la selección de personal es un pilar fundamental para una organización, pues, aquí se cimientan bases sólidas para el buen funcionamiento de la misma. El mantener al personal satisfecho con su trabajo es de vital importancia, ya que, ayuda a mejorar su rendimiento y a elevar la productividad; aspectos que se deben considerar debido a que de esto depende que una organización permanezca sólida y firme a lo largo del tiempo.

Para esto, recurrimos a un “conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo”.<sup>3</sup>

Este conjunto de técnicas o proceso implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

Los candidatos pueden ser evaluados conforme a los requisitos de los puestos vacantes en el presente o en el futuro; de lo anterior se desprende la necesidad en ocasiones de mantener un proceso continuo de reclutamiento y selección, que gira también entorno al tamaño de la empresa de que se trate.

---

<sup>2</sup> OLEA, Ismael, “Formación y selección de personal”, Novas, 2002.

<sup>3</sup>RIESGO, Luis, “Selección de Personal”, Paraninfo, España, 1983.

El logro de objetivos y resultados positivos que obtienen las empresas dependen cada vez más de su fuerza laboral, la posibilidad de diferenciación entre las organizaciones radica en su gente. El personal hace la diferencia por lo tanto la competitividad y la mejora de las organizaciones se logra a través de las personas, la selección de personal debe ser eficiente, pues, el uso adecuado de este recurso es una necesidad imperiosa de toda empresa para afrontar en forma efectiva eventos futuros; además de mantener la solidez y permanencia de la misma.

Después de lo analizado considero que la selección de personal es un proceso interno y externo que busca integrar al mejor candidato, es decir, al más capacitado, al que cuenta con todas las competencias que requiere el cargo.

### **3. PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Fernando Arias en su libro Administración de Recursos Humanos cita que es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

#### **3.1 COLOCACION**

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, se le debe tener en cuenta para otra parte de la organización u otra ocupación dentro de la misma.

#### **3.2 ORIENTACIÓN**

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador

ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc., en resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización lo menos que se puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión, es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual, puede molestar a estos. Dependerá de la propia habilidad del seleccionador realizar esta orientación adecuadamente para no menoscabar los principios éticos necesarios.

### **3.3 ÉTICA PROFESIONAL**

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que por tanto, puede afectar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar a veces o definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Teniendo en cuenta que todo proceso debe estar regido por principios, resulta de trascendental importancia exponer lo siguiente:

La bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay tiene como principal recurso humano a estudiantes y egresados; el poder beneficiarlos con tareas en áreas que sean de su especialidad les brindará la oportunidad de que logren desarrollar sus habilidades y actitudes en un plano que ellos conocen a cabalidad, por esta razón, el aprovechar este recurso ayudará a mantenerlos motivados y mejorará en gran parte el rendimiento personal y laboral.

El orientar a los postulantes hacia nuevas propuestas de trabajo y más aún hacia fuentes de mejoramiento es una labor fundamental del psicólogo laboral, pues, el encaminarlos por nuevos horizontes hará que su autoestima los impulse a actuar, a seguir adelante y sobre todo los mantenga con un sentimiento de competencia y valía personal.

Se debe tener en cuenta que el potencial humano de la Universidad del Azuay está altamente capacitado para desempeñar el cargo que le sea establecido, por esta razón, dentro de la bolsa de trabajo siempre se ha manejado el aspecto ético de una manera correcta; sin favoritismos, ni preferencias; sino más bien llevado por la idea de realzar las capacidades de los alumnos.

Cito la importancia de recordar siempre a estos elementos.

#### **4. OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Para llevar a cabo esta compleja tarea que constituye la selección de personal, es necesario cumplir ciertos objetivos que sin duda alguna constituyen el punto a donde se desea llegar.

- Reclutar al personal más conveniente para que lleve a cabo las pruebas de selección.
- Seleccionar entre ese personal al más idóneo.

- Contratar eventual o definitivamente al personal seleccionado.
- Lograr el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.
- “El psicólogo laboral debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.”<sup>4</sup>
- Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado en la medida en que sean compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de personal nuevo. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

## **5. PROCESO CLÁSICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección es típicamente responsabilidad del departamento de personal, aunque juega una importante función en el proceso mismo el psicólogo laboral en coordinación con el personal administrativo y de supervisión de los demás departamentos. Por lo anterior, es importante que se comprendan ampliamente los objetivos y las políticas de dicho proceso.

Este proceso consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas

---

<sup>4</sup> RIESGO, Luis, “Selección de Personal”, Madrid, 1983.

organizaciones varía; prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del psicólogo laboral consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

“Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el dilema de que los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo.”<sup>5</sup>

Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el psicólogo laboral se vea sometido a presiones fuertes.

## **5.1 NECESIDAD**

El proceso de selección de personal comienza con una necesidad creada por diferentes factores que pueden ser:

- Despidos
- Creación de cargos por expansión de la organización
- Renuncias
- Por mayor producción
- Por excesivas funciones o delegación de las mismas
- Por traslados de personal (situación geográfica)
- Por petición de los superiores
- Por enfermedad, maternidad
- Por jubilación

---

<sup>5</sup> <http://sirio.deusto.es/mpoblete/modelos.htm>

En este primer paso es necesario que el seleccionador, si está dentro de la organización (en el caso de la bolsa de trabajo que funciona como tercerizadora, no analiza la necesidad) se preocupe de analizar la necesidad.

“El proceso de selección se inicia con una necesidad, es decir, una vez dadas a conocer las vacantes dentro de una organización, como resultado de una evaluación del departamento de personal, tales como transferencias, promociones y separaciones o por aumento autorizado de personal.”<sup>6</sup>

Por otra parte, conocer en forma realista la necesidad de la organización es imprescindible para diseñar correctamente el proceso de selección, sobre todo si tenemos en cuenta que el mismo proceso influye sobre el comportamiento de los candidatos y distorsiona los datos obtenidos, pues, “se tiene que considerar que dicho proceso es de tipo psicosocial y se produce en tiempo real.”<sup>7</sup>

### **¿Cómo analizar una necesidad?**

Para analizar una necesidad se debe tener en cuenta ciertas características que nos ayudarán a considerar con mayor realismo las razones que nos llevan a buscar un nuevo empleado.

1. Revisar los índices de producción e índices de mano de obra, es decir, a mayor cantidad de trabajo mayor será la necesidad de mano de obra; evidentemente la necesidad de cada empresa variará de acuerdo al tipo de producción y tipo de tecnología que utilicen.
2. Otro factor de análisis de la necesidad es solicitar la capacidad y disponibilidad de trabajar horas extras. Si esto ocurre la selección de personal se convierte en un escogimiento del mejor candidato pero de la misma organización.
3. Reuniones con los delegados para analizar el número de personal ingresado, en caso de no existir podemos crear nuestra comisión que puede ser integrada por:

---

<sup>6</sup> CHRUDEN, Herbert y Sherman Arthur, “Administración de personal”, Continental, México, 1989.

<sup>7</sup> [www.ub.es/dppss/rblascor/Modelselec.htm](http://www.ub.es/dppss/rblascor/Modelselec.htm)

- a) Un representante de recursos humanos, es decir, el psicólogo laboral que estará en la capacidad de comentarnos la factibilidad, las fuentes de reclutamiento e incluso el nivel salarial asignado al nuevo cargo.
- b) Un representante de la necesidad de incremento explicará el porque de la necesidad y la justificación debida para que amerite esa contratación.
- c) Un directivo será la autoridad que permita respaldar la decisión del comité.

Este primer paso de análisis de necesidades; por lo general se encuentra en organizaciones grandes, donde se planifica con anterioridad aspectos como: número de personal que puede ingresar, presupuestos, análisis de productividad y estudio de mercado semestral o anual.

Sin embargo puede ser una gran idea este análisis en todas las organizaciones por más pequeñas que sean, para evitar llenar a las mismas con exceso de personal, ya que, este puede ser un factor que origine un aumento de costos innecesario.

En este punto es necesario centrar la atención en un buen análisis y evaluación de puestos como base para el diseño del proceso de selección de personal.

## **5.2 ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS**

“Es la culminación de un proceso que incluye reunir, verificar y correlacionar información respecto a los elementos y tareas del puesto”<sup>8</sup>

“El análisis de puesto proporciona la base para seleccionar pruebas que medirán las actitudes exigidas para un comportamiento que lleve al éxito en el puesto.”<sup>9</sup>

Recibida la necesidad de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como, el salario a pagársele. En caso de no existir dicho

---

<sup>8</sup> PIGORS, Paul y Myers Charles, “Administración de Personal”, Continental, México, 1985.

<sup>9</sup> FERNÁNDEZ DE LARA, Guillermo, “Manual de Adiestramiento y consulta para el análisis de puestos”, Trillas, México, 1972.

análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. El análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

### **5.3 PERFIL DEL CARGO**

“Un perfil del cargo es una forma escrita que explica los antecedentes y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para realizar el perfil del cargo deben tener igual formato dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.”<sup>10</sup>

En este paso el comité seleccionador debe revisar a detalle el perfil del cargo a llenar, para ello, contamos con varios factores:

- Edad
- Educación formal (conocimientos adquiridos por la formación de Postgrados, Doctorados etc.)
- Educación Informal (cursos dictados, talleres asistidos, congresos, etc.)
- Experiencia (formal e informal)
- Referencias (personales y laborales)
- Recomendaciones (personales y laborales)

### **5.4 RECLUTAMIENTO**

#### **¿Qué es Reclutamiento?**

El reclutamiento según Chiavenato es un “conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual

---

<sup>10</sup> WERTHER, William y Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México, 1991.

la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”<sup>11</sup>

A esta definición la autora Martínez-Luna agrega que “el reclutamiento, además de ser un proceso de búsqueda, implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación.

Esta selección se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que corresponda y con los requisitos del manual de puestos correspondiente.”<sup>12</sup>

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos para establecer con ellos el proceso de selección oportuno.

“Este sistema de información se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.”<sup>13</sup>

## **5.4.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

### **5.4.1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

Es una base de datos propia de la organización. Esta fuente ahorra tiempo, dinero y además permite un certero reclutamiento.

El reclutamiento interno ocurre cuando existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 2001.

<sup>12</sup> MARTINEZ LUNA, Lisette [camarlenga@uaca.ac.cr](mailto:camarlenga@uaca.ac.cr)

<sup>13</sup> MONDY R. Wayne y Noe Robert M., “Administración de Recursos Humanos”, Prentice-Hall, Sexta Edición, México, 1997.

transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno puede incluir:

- Transferencia de personal
- Promociones de personal
- Transferencias con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal

El reclutamiento dentro de la organización, es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.

Durante este proceso se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

“Generalmente, el seleccionador, frente a la falta de personal para determinado puesto vacante lo que primero hace es pensar en gente que está fuera de la organización, sin darse cuenta que dentro de la misma empresa puede haber el personal calificado para ese puesto.”<sup>14</sup>

Por esto, dentro de la política empresarial, se considerará como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia organización, mediante ascensos o traslados de empleados, por tanto, al quedar una vacante, ésta se ofrecerá a los empleados actuales. Para ello se debe confeccionar el aviso de cargo vacante interno, el cual deberá contener como mínimo la siguiente información:

- a) Nombre del cargo
- b) Nivel de clasificación
- c) Departamento o Unidad de Trabajo
- d) Tipo de puesto (temporal o regular)

---

<sup>14</sup> RIESGO Luis, “Selección de Personal”, Paraninfo, Madrid, España, 1983.

e) Lista de los deberes y las responsabilidades

f) Requisitos del puesto:

- Educación
- Experiencia
- Idiomas
- Habilidades Técnicas
- Habilidades Especiales
- Antigüedad en la organización
- Forma de participación
- Documentos que deben ser enviados y el nombre de la unidad a la que deben ser remitidos

Hoy en día, los sistemas de computación pueden ofrecer facilidades para que dentro de la empresa se archiven datos referentes a la fuerza laboral y a las calificaciones de los trabajadores; con el fin de facilitar la colocación del personal idóneo en cargos específicos. Por otra parte, los datos proporcionados por medios electrónicos tienen mejor acceso al momento de la búsqueda del personal, lo cual, no ocurre cuando un candidato se ha limitado a entregar su carpeta.

## **VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

- Es más económico para la empresa, pues, evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, etc.
- “Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> CHRUDEN, Herbert y Sherman Arthur, “Administración de personal”, Continental, México, 1989.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

## **DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual, origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

#### 5.4.1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

“Entre las múltiples fuentes externas para el reclutamiento de personal, algunas de ellas pueden ser usadas para cubrir una variedad de puestos; otras, sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos: personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas o de empleos generales. Las fuentes específicas utilizadas por el personal de selección dependerán de varios factores: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.”<sup>16</sup>

El reclutamiento es externo cuando habiendo determinado la vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.

El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados desde otras fuentes de reclutamiento externo:

**Otras Empresas o Competidores:** Esta fuente es muy deseable cuando se necesita una experiencia reciente o para cargos de mucha responsabilidad o jerarquía. En la mayoría de los casos cuando buscamos personal de la competencia se suelen dar ofertas y las contraofertas esto dependerá de la cantidad de capacitación, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes del candidato y del cargo o función a desempeñar.

**Centros Educativos:** Instituciones, Universidades, Tecnológicos, Academias, son elemento al que se acude cuando no necesitamos de mucha experiencia.

**Aplicaciones Voluntarias:** Casi en toda organización suelen dejar aplicaciones voluntarias por varias causas que pueden ser: despidos intempestivos, renunciaciones voluntarias, desaparición de las organizaciones etc., esta puede ser una buena fuente.

**Internet (Bolsa de Trabajo):** En la actualidad el Internet se ha convertido en una magnífica fuente de reclutamiento, gracias a ella podemos acceder sin problemas a currículos nacionales o internacionales, sin embargo es importante cerciorarnos que esa información sea la real. No podemos creer y acceder a cualquier tipo de información, ya que, una mala selección será a corto o largo plazo un serio problema.

---

<sup>16</sup> CHRUDEN, Herbert y Sherman Arthur, “Administración de personal”, Continental, México, 1989.

**Colegios y Universidades:** En estas instituciones se suelen encontrar posibles candidatos tanto empleados como ejecutivos. Los directivos de bolsas de trabajo, profesores, administrativos, de instituciones educativas suelen ser de gran apoyo, pues, el beneficio es mutuo.

**Publicidad o anuncios en la prensa, radio, televisión, revistas:** Al decidir utilizar este medio de selección de personal es importante que el mensaje publicitario lleve la imagen corporativa de la organización. Una desventaja de esta fuente es la excesiva respuesta al anuncio de personas que no están preparadas para el cargo.

Para lograr impactar con el anuncio en periódico o revista sin llegar al sensacionalismo ni a inventar características del cargo, es necesario cumplir con ciertos requisitos que se detallan a continuación:

1. Una descripción precisa del cargo sin alterar o minimizar la información:
  - 1.1.- Denominación del cargo
  - 1.2.- Rango salarial
  - 1.3.- Experiencia deseada
  - 1.4.- Lugar de residencia (indicar si requiere viajar)
  - 1.5.- Perfil académico requerido
  - 1.6.- Edad, estado civil (de preferencia evitar esta información)
  - 1.7.- Competencias requeridas
  - 1.8.- Forma de entregar el documento
2. Indicar las cualidades distintivas que se necesita para el cargo.
3. Indicar dónde o cómo comunicarse con el solicitante del cargo (número de teléfono, dirección, casilla postal).
4. Cerciorarse que el contenido del anuncio no indique preferencia por alguna raza, sexo, edad o que estos factores son un atributo necesario para el puesto.
5. Analizar el tipo de letra; por lo general el periódico o revista le indica como hacerlo.
6. Utilizar una comunicación clara y directa, evitando el exceso de información.
7. Utilizar información atractiva y convincente, de preferencia dar buena impresión a los lectores.
8. Determinar el día óptimo para la publicidad (sábados, domingos o lunes).
9. Revisar faltas de ortografía, gramática o problemas de entendimiento como por ejemplo: palabras confusas.

**Tercerizadoras o Agencias de Empleo:** Esta es una organización que ayuda a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a los individuos en sus intentos de localizar trabajo. La calidad de trabajo de una tercerizadora dependerá del profesionalismo con el que se maneje.

**Amigos o Relacionados:** Muchas organizaciones han encontrado entre sus empleados a posibles colaboradores de altísimo nivel, en su mayoría buscan activamente el ingreso de amigos, parientes (si no existe la ley de nepotismo) o relacionados. Algunas ventajas de esta fuente son los costos bajos, además de crear entre el nuevo integrante y el antiguo un sentimiento de gratitud y de estima, que a la larga ayudará en el desenvolvimiento normal de las funciones.

**Colegios Gremiales:** Esta fuente suele ser de apoyo cuando buscamos por lo general colaboradores profesionales y con experiencia, sin embargo no todos los profesionales están inscritos a estos colegios.

**Eventos Especiales:** Los eventos especiales son un método que significa esfuerzo para lograr atraer a un gran número de solicitantes de entrevistas, un ejemplo claro de esto puede ser: un cóctel entre Ingenieros Comerciales, foro sobre tendencias de recursos humanos, etc.

## **VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

- Trae nuevas experiencias a la organización. Con el reclutamiento externo la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

## DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- “Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.”<sup>17</sup>
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que, los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa puede frustrar al personal, ya que, éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- Por lo general ,afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen interno de salarios; en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.
- Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

---

<sup>17</sup> [www.monografias.com/Administración\\_y\\_Finanzas/Recursos\\_Humanos/](http://www.monografias.com/Administración_y_Finanzas/Recursos_Humanos/)

## 5.4.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

“El reclutamiento tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes, a fin de poder escoger -seleccionar- aquellos que son, en principio los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.”<sup>18</sup>

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos:

- a. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.
- b. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.
- c. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. Para esto se seguirá este proceso:

**5.4.2.1 RECEPCIÓN DEL PEDIMENTO DE PERSONAL:** El reclutamiento se inicia cuando surge la necesidad de un empleado. Para tales efectos, se diseña una fórmula denominada pedimento de personal que puede ser vista como una orden de servicio, la cual se remite a la unidad encargada de la función mencionada para el respectivo trámite.

**5.4.2.2 CONSULTA DEL PERFIL PROFESIOGRÁFICO:** La profesiografía es la representación gráfica de las aptitudes exigidas para un puesto de trabajo con la determinación de niveles óptimos de dichas exigencias.

Para realizar una selección profesional con posibilidades racionales de éxito, no se puede pronosticar sobre cómo se comportarán los candidatos si no se conocen a profundidad, cuáles son las exigencias aptitudinales del puesto de trabajo y los deberes que el candidato debe desarrollar.

---

<sup>18</sup> RIESGO, Luis, “Selección de personal”, Paraninfo, Madrid, 1985.

Para formar un perfil profesiográfico, es necesario agrupar los factores que se analizan de acuerdo con la naturaleza de los mismos. Estos se pueden agrupar en:

- **Requerimientos personales:** Trata de agrupar las exigencias de tipo cognoscitivo del oferente. Algunas exigencias son susceptibles de modificar, otras no.
- **Requerimientos técnicos:** Son los requerimientos o exigencias de tipo técnico-académico que se necesitan para garantizar la excelencia del ocupante del puesto.
- **Requerimientos administrativos:** Se refiere a los requisitos que se exigen para los puestos de jefatura o responsables de personal subalterno. Si son llenados se garantizan excelentes jefes. También incluyen habilidades para el manejo de equipo y maquinaria que dependen del puesto.
- **Contraindicaciones:** Son llamadas de atención, que el analista administrativo debe tomar en cuenta y que de momento indican que el oferente no es buen candidato, etc.

#### 5.4.2.3 FICHA PROFESIOGRÁFICA

- **Identificación del puesto:** Es importante identificar el nombre del trabajo y el departamento al que pertenece.
- **Funciones:** Definición global de las funciones inherentes del puesto, no descuidando ninguna por sencilla que parezca.
- **Características de las funciones:** Se refiere a la tipología de las funciones que se desempeñarán en el puesto; se clasifican en sociales y económicas.
- **Equipo de trabajo:** Definir el que se ocupa para desempeñar el puesto describiendo su complejidad y requerimiento exigido.
- **Requisitos generales:** Incluye los requisitos académicos, técnicos y comerciales que el puesto demande.

- **Dependencia jerárquica:** Se refiere a la relación con las otras dependencias de la empresa
- **Relaciones interpersonales:** Las que exige el puesto, el medio y las personas con que debe relacionarse y la capacidad para hacerlo.
- **Supervisión:** Qué tipo de supervisión, si es recibida o ejercida y en qué grado.
- **Estilo de Liderazgo:** Es de escogimiento múltiple y ofrece alternativas.
- **Batería de Pruebas:** Conforme con la prueba aplicada puede utilizarse como instrumento para determinar el grado de inteligencia, habilidad, valores gerenciales, estilos de dirección y otros.
- **Contraindicaciones:** Son las llamadas de atención sobre un candidato ante la sospecha de que él no es el adecuado.
- **Conclusión:** Generalmente sobre el análisis comparativo entre el conocimiento del candidato y los requerimientos que exige el puesto.
- **Gráfica del perfil profesiográfico:** Es una representación gráfica de lo óptimo requerido por un puesto.

#### **5.4.2.4 REVISIÓN EN LA BASE DE DATOS (BANCO DE OFERENTES)**

La base de datos es un recurso de suma utilidad para las empresas. Ofrece una serie de currículos con diversas especialidades. La empresa tiene la posibilidad de escoger entre diferentes candidatos, por ello, deberá llevar un registro de elegibles de manera óptima, mediante sistemas computarizados. Cabe destacar que la empresa deberá mantener este sistema actualizado tanto en la computadora como en los archivos tradicionales.

## CONTENIDO

- Número: se refiere a un índice cronológico de ofertas. Tendrá la utilidad de proporcionar el número de ellas con que se cuenta en cada momento.
- Fecha de ingreso de la información al sistema.
- Tipo: diferencia si es profesional o de servicios generales.
- Clase a la que pertenece según sus antecedentes.
- Concurso: determina si el currículum vitae ingresó para un concurso específico.
- Nombre, apellido y sexo del postulante.
- Nacionalidad: código de la nacionalidad (las tres primeras letras).
- Fecha de nacimiento
- Teléfono del domicilio, del trabajo y otros.
- Dirección: domicilio en el que pueda ser localizado.
- Grado académico: determina el grado obtenido.
- Profesión: campo profesional (Administrador, Ingeniero, etc.).
- Especialidad: área de énfasis (Recursos Humanos, Hidráulica, etc.).
- Idiomas: español, inglés, otros. Debe indicarse si la persona lee, habla o escribe los idiomas, que indique el grado de dominio.
- Observaciones para cualquier comentario adicional.

### 5.4.2.5 SOLICITUD DE EMPLEO

“Cuando se ha publicado un anuncio, o se ha hecho uso de cualquier otro medio de reclutamiento, se requiere un promedio de dos semanas para que lleguen a la compañía los Currículos Vitae de las personas interesadas para ocupar el puesto. Una vez recibidos, se procede a analizarlos y a seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto.”<sup>19</sup>

Este análisis implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar las que reúnan características básicas requeridas por la vacante de aquellas que no las satisfagan.

---

<sup>19</sup> WERTHER, William y Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México, 1991.

Los aspirantes que no sean seleccionados en este proceso previo, deben ser notificados mediante carta de agradecimiento por haber participado.

Con los aspirantes seleccionados se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos como:

**Datos Personales:** El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

**Preparación Académica:** La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

**Antecedentes Laborales:** Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

**Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos:** Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

**Referencias:** Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

**Autenticidad:** Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es preferible tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, la misma que puede complementarse con un currículum vitae para ejecutivos.

Después de revisados estos datos, se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de necesidad requerido por la empresa, en caso afirmativo se procede a una entrevista.

#### **5.4.2.6 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE CURRÍCULOS**

Una vez analizado y escogido la mejor opción de reclutamiento, procedemos a revisar las carpetas o currículos que nos llegan, para ello es necesario seguir algunos pasos o sugerencias que serán detallados a continuación:

- a) Entregar y llenar la solicitud de empleo.
- b) Aspecto general de la hoja de vida o carpeta.
- c) Omisiones de información fundamental como por ejemplo: tipos de contratos en trabajos anteriores, edad, motivo de su salida.
- d) Lagunas en el tiempo de trabajo por ejemplo: último trabajo hace cinco años (¿Qué hizo el resto de tiempo?).
- e) Incongruencias en fechas.
- f) Frecuencia en cambios de trabajo.
- g) Aspiraciones salariales.
- h) Títulos de los cargos.
- i) Luego de revisar estas informaciones podemos definir si el candidato:
  - Cumple con el perfil buscado: Si es este el caso los candidatos continúan con el proceso de selección de personal.
  - Parece que cumple: En este caso podemos tener como una lista de espera.
  - No cumple con el perfil: Aquí simplemente no son parte del proceso de selección.

## 6. ENTREVISTA

Como sugieren Arvey y Campion: “La entrevista es probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del candidato”<sup>20</sup>.

La entrevista es uno de los instrumentos peor utilizados de la selección de personal, pues, las personas que la ponen en práctica no tienen frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante se piensa que debe seguir utilizándose, ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el candidato, presentar la organización a éste, establecer con el candidato una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. Hay que tener también en cuenta, que normalmente no debe de utilizarse como único elemento de evaluación, sino que, debe acompañarse con otros métodos que completen la información.

Desde un punto de vista positivo, la entrevista realizada hábilmente, es un instrumento muy eficaz para la selección; pero para realizar la entrevista con utilidad práctica hay que ser un profesional de la selección, saber qué es lo que se quiere detectar en el individuo entrevistado y saber cómo se pueden detectar estos objetivos.

La mayoría de las entrevistas se concentran en lo que las personas “pueden hacer”. Sin embargo, saber cuáles son los aspectos de un empleado que le agradan a una persona y por lo tanto lo que este “hará” es un aspecto igualmente importante en el proceso de selección. Evaluar el grado de compatibilidad motivacional de cada candidato es la clave para determinar lo que “hará” esta persona.

---

<sup>20</sup> ARVEY y CAMPION, “Organización y Recursos Humanos”, Mcam, 1999.

Antes de detallar el proceso de la entrevista es importante considerar el valor que tiene la entrevista conductual dentro de la selección de personal.

## **6.1 ENTREVISTA CONDUCTUAL**

En las organizaciones se pueden realizar varios tipos de entrevistas, las mismas que pueden variar dependiendo su contenido y el objetivo para el cual se llevan a cabo, sin embargo, cabe destacar la importancia de la entrevista conductual que se define “como un sistema de obtención de información mediante una conversación que garantiza la misma experiencia de entrevista a todos los entrevistados” <sup>21</sup>

La entrevista conductual, es una herramienta fundamental para la selección de personal, pues, es un instrumento fiable y válido, que mide la experiencia en el puesto de trabajo, conocimientos del puesto, juicio situacional y habilidades sociales; tanto los entrevistados como los entrevistadores sienten más confianza en los resultados de la entrevista.

En este tipo de entrevista se suele seguir el mismo proceso con todos los candidatos; las preguntas se desarrollan a partir de un análisis de puesto, es decir, se recogen ejemplos y anécdotas de conductas adecuadas e inadecuadas en el puesto y representativas de las tareas y situaciones experimentadas en el mismo y a partir de ellas se desarrollan preguntas relacionadas con el puesto de trabajo que son las mismas para todos los candidatos, pues, es necesario tener el mismo tipo de información para poder compararlos. Su aplicación requiere un entrenamiento previo del entrevistador y una familiarización con las características del puesto, pues, la decisión de contratación va a depender en gran medida de sus primeras impresiones.

El uso de esta entrevista es un buen predictor del rendimiento en el puesto y, por tanto, si las organizaciones utilizan este instrumento obtendrían mayor rentabilidad y satisfacción por la incorporación de personal cualificado, además, de la satisfacción del personal debido al uso de métodos de selección claramente relacionados con el futuro trabajo a realizar.

---

<sup>21</sup> SALGADO, Jesús y Moscoso Silvia, “Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal”, Pirámide, Madrid, 2001.

Con la entrevista conductual se eliminan muchas deficiencias de las entrevistas de selección convencionales y por establecer criterios de acuerdo entre los entrevistadores, se asegura una gran fiabilidad en la toma de decisiones, al mismo tiempo que ofrece garantías importantes de éxito en el desempeño laboral de aquellas personas que hayan sido seleccionadas con este método.

Como ejemplo de preguntas en este tipo de entrevista se podría plantear algo como lo siguiente: “En este puesto es muy importante que las personas presten una atención continua a lo que ocurre a su alrededor. Por favor, hableme de la última ocasión en la que la atención que usted estaba prestando evitó un problema o solucionó una dificultad”. Quizás usted me pudiera contestar que la atención es una característica importante para el puesto y que usted es una persona normalmente atenta a lo que ocurre en el ambiente. Esa no sería la respuesta que yo estoy buscando. Lo que yo querría oír es un ejemplo de una actuación suya en la que tuvo que utilizar la atención y que describiese lo que ocurrió, cómo y por qué y qué fue lo que usted hizo.

En la bolsa de trabajo el seguir este procedimiento contribuiría a una selección óptima de personal, debido a que, el objetivo principal es la satisfacción, tanto de necesidades de los estudiantes, egresados y graduados, como de los usuarios, pues, las probabilidades de un cumplimiento efectivo en las actividades estarían garantizadas, al lograr predecir adecuadamente el desempeño en el trabajo, el mismo, que representa un factor decisivo en el progreso de los empleados al tener claro lo que deben realizar y lo que se debe lograr, pues, son ellos mismos quienes juzgan el esfuerzo que requiere la tarea y lógicamente esto conllevaría a una motivación laboral que se vería reflejada en un aumento del capital debido a los importantes ahorros de costes obtenidos por la productividad incrementada del personal contratado después de usar entrevistas conductuales.

## **6.2. PROCESO DE LA ENTREVISTA**

### **6.2.1 PREPARACIÓN DEL ENTREVISTADOR**

“El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas

preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.”<sup>22</sup>

Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

### **6.2.2 RAPPORT (Creación de un ambiente de confianza)**

Este término significa concordancia, simpatía y debe reinar durante toda la entrevista. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.<sup>23</sup>

En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario. Un propósito en otras palabras, es romper el hielo.

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera, es mejor emplear sillones de sala y confortables.

### **6.2.3 INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN**

Este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece

---

<sup>22</sup> [www.geocities.com/lasolucionamihueva/ADMINISTRACION/selección.htm](http://www.geocities.com/lasolucionamihueva/ADMINISTRACION/selección.htm)

<sup>23</sup> QUEROL, Silvia M., “El éxito está en la adecuación de la persona al puesto”, Editorial Bonum, Buenos Aires, 1999.

una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

#### **6.2.4 CIERRE**

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?". Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

#### **6.2.5 EVALUACIÓN**

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación postentrevista).

### **6.3 ERRORES DEL ENTREVISTADOR**

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas claves. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

## **6.4 ERRORES DEL ENTREVISTADO**

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Sería ideal que dentro de la bolsa de trabajo existiera un profesional en esta área, para que, en el momento de realizar las entrevistas se lleve el proceso adecuadamente y tanto el entrevistador como el entrevistado tengan una aceptación recíproca, de esta manera, se lograría que el futuro personal se sienta con libertad de expresión y lo que es más importante que adquiera la confianza suficiente para poder desenvolverse sin ningún temor.

## **7. ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR**

En las empresas se utiliza este sistema con extraordinaria frecuencia; casi se puede decir que no existe selección en la que no se haya utilizado la entrevista preliminar. En este sentido, por ejemplo, es muy frecuente que la entrevista sea un primer sondeo antes de pasar a la fase de los tests o pruebas profesionales.

En esta etapa, el entrevistador formula unas cuantas preguntas para analizar aspectos como actitud, aptitud, experiencia, personalidad, etc.

Además de eliminar con rapidez a los solicitantes no aptos para el puesto, una entrevista preliminar o primera entrevista puede producir otros beneficios positivos para la organización. Es posible que el puesto que pedía el solicitante en ese momento no sea el único que este vacante. Un entrevistador hábil sabrá de otras vacantes en la misma organización o fuera de ella y puede dirigir al empleado potencial a otro puesto.

Cabe destacar aspectos importantes como son la confiabilidad y la validez. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. "La validez es cuestionable, porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus

entrevistas, sin embargo, han empezado a validarlos tomando en cuenta el desempeño de las personas contratadas con factores como la estabilidad del puesto.”<sup>24</sup>

- a. Cualidades personales:** Las cualidades personales que se observan normalmente durante la entrevista incluyen la apariencia física, la habilidad para hablar, el vocabulario, la adaptabilidad y la energía. Aún cuando se pueda tener referencias personales, el entrevistador deberá hacer todo lo posible para eliminar los prejuicios personales no relacionados con el cargo.
  
- b. La apariencia física:** Este factor no debe determinar si es apto o no para el cargo, consideremos que no sería ético si elegimos de esta manera. Sin embargo existen algunos cargos que ameritan buena presencia. Por otro lado la capacidad de hablar o tener un vocabulario extenso dependerá también del cargo que estamos buscando.
  
- c. Habilidades interpersonales:** La mayoría de los puestos no dejan de lado el contacto con seres humanos, no están en un marco de aislamiento y a menudo es necesario interactuar con los demás.
  
- d. Situación familiar:** Podemos analizar la situación familiar, revisando información de su estado civil, del número de hijos que tiene, o número de hijo que él es. Relación con la familia, el interés por formar una familia, o bien podemos analizar como la define, el espacio que ocupan, de preferencia en su vida, etc.
  
- e. Condición económica:** La condición económica puede ser evaluada sobre todo para poder ofrecerle una propuesta de nuestro sueldo o salario, es importante analizar los bienes que posea, el sueldo que antes percibía, etc.
  
- f. Ambiciones:** En este punto podemos darnos cuenta sobre los alcances del candidato, si no es ambicioso, y, si el cargo al contrario necesita de seres ambiciosos, no debemos perder tiempo.

---

<sup>24</sup> WERTHER, William y Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México, 1991.

**g. Motivación por el trabajo y por la organización:** Preguntas como qué le motivó a presentarse en esta organización, qué le motiva de este trabajo etc., permitirá que tengamos una visión clara de qué está buscando el candidato en la función y en la organización.

Por lo dicho las condiciones del evaluador deberían estar enmarcadas dentro de una personalidad sin prejuicios, con tranquilidad, paciencia y con capacidad de autocrítica.

## **7.1 TIPOS DE ENTREVISTA**

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser: estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

### **7.1.1 ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS**

“Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. En este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.”<sup>25</sup>

Por ejemplo se podría preguntar ¿Qué asignatura le gustó más en los estudios?.

### **7.1.2 ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS**

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión del entrevistado y

---

<sup>25</sup> [www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#PLANT](http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#PLANT)

entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso. Un ejemplo sobre este tipo de entrevista sería: de las siguientes alternativas escoja una en relación a porqué tiene interés en este puesto de trabajo.

### **7.1.3 ENTREVISTAS MIXTAS**

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante; por ejemplo ¿Qué estudios ha realizado?, Hábleme de uno de ellos y como lo aplicó en sus anteriores trabajos.

### **7.1.4 ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Se centra en un asunto que se espera resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría. Esta entrevista revela la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. Para esta entrevista se podría formular la siguiente pregunta: Su computador acaba de averiarse y usted no puede finalizar un importante trabajo que le había sido encomendado y para el cual apenas existe tiempo. ¿Cómo solucionaría el contratiempo?

### **7.1.5 ENTREVISTA DE PROVOCACIÓN DE TENSIÓN**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración, ya que, la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista. Por ejemplo: coja este bolígrafo analícelo por un momento y empiece a vendérmelo.

## **8. PASOS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **8.1 INFORMACIÓN GENERAL**

#### **Datos personales:**

- Nombre
- Nacionalidad
- Estado civil
- Edad
- Cédula
- Lugar de residencia
- Número telefónico

### **8.2 INFORMACIÓN ESPECÍFICA**

- Descripción del puesto
- Perfil del candidato
- Oferta de servicios
- Desarrollo académico y profesional: preparación académica, experiencia profesional
- Historia laboral
- Historia personal
- Actividades e intereses actuales
- Resumen de méritos
- Resumen de deficiencias

## **9. CONFIRMACION DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES**

El pedir referencias es una parte fundamental e indispensable en un proceso de selección. Es necesario que esta parte se realice antes de presentar el informe de las entrevistas.

Normalmente, obtenemos información y recomendaciones como fechas de empleo y puestos ocupados, esto podemos verificar (si es real el tiempo laboral del candidato, la experiencia, los aportes, aciertos y desaciertos que pudo tener el candidato).

“Sin embargo, existen pruebas de que en muchos casos las referencias para puestos de rutina son un desperdicio de tiempo y que dan lugar a abusos de poder o de confianza. Muchas referencias no son válidas o confiables para predecir el desempeño. Lo más aconsejable es utilizarlas solo en caso necesario y manejarlas con precaución.”

26

Si encontramos algún dato que pueda afectar y contrarrestar la información que nos brindó el candidato, podrá ser motivo de rechazo para los pasos siguientes.

La deshonestidad evidente de seguro nos dejará una mala imagen del aspirante y este elemento no debe ser parte del equipo de trabajo para el cual servimos.

No debemos comunicarnos con el empleador actual del postulante a menos que contemos con el permiso expreso del postulante.

Si tenemos una inquietud particular sobre aspectos que podrán aportar es necesario hacerlas.

Para obtener referencias personales es fundamental que preguntemos que relación tiene dichas personas con el postulante, casi siempre son personas que difícilmente nos darán información negativa del postulante.

Aquí podemos indagar sobre debilidades que ya hemos percibido y comparar la información que nos proporcionan con la percepción propia.

Para el análisis total de las referencias apreciaremos todos los factores incluyendo: recomendaciones personales, referencias laborales y nuestro propio criterio.

Si tenemos una duda sobre el postulante que hemos seleccionado tentativamente no deberíamos precipitarnos a descalificarlo. Habrá que analizar con profundidad, puesto

---

<sup>26</sup> COWLING, Alan y James Philip, “La Administración de Personal y las Relaciones Industriales”, Nomos, Colombia, 1997.

que podría tratarse de una referencia prejuiciada o errónea. Concertemos una nueva entrevista y preguntémosle al postulante al respecto, podría haber una explicación lógica.

Cabe aclarar que la persona que solicita la información debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.

## **10. EXAMEN MEDICO**

No todas las organizaciones tienen como política realizar un examen médico a los candidatos, sin embargo, es una muy buena costumbre para los que lo realizan, ya que, de esta manera nos aseguramos que los nuevos integrantes no tendrán problemas de salud en las organizaciones o al menos podemos remitir este informe a seguridad industrial para que pueda prever y cautelar la buena salud del compañero.

Si tuviésemos el caso de un compañero con alguna alteración de salud, inmediatamente deberíamos comentar con el jefe (necesidad), para saber si le conviene o no integrar al equipo; si no es así debemos retirarle del proceso. Los seleccionadores deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionados con los exámenes físicos.

Vale la pena aclarar que los exámenes físicos son netamente de salud, si podemos integrar al equipo a un ser discapacitado para un cargo que puede ejecutar como recepcionista, en una fotocopidora, etc., no dudemos que esto sería de gran aporte para el ser humano pues elevaríamos su autoestima y por otro lado aportaríamos al desarrollo de la sociedad.

El examen médico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo
- La aparición de enfermedades profesionales
- La disminución del índice del trabajo

- El peligro del contagio de diversas enfermedades
- Trastornos en la organización de la producción
- Déficit en la calidad de los productos
- Menor calidad en la producción
- Más elevados niveles de costos

Todos estos argumentos han servido como fuente legal, económica y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y en última instancia a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñaría eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Contra la creencia popular no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Protegerá al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

## **11. INFORME DE LA ENTREVISTA**

Los informes son documentos que tendrán una lista detallada de una evaluación cuantitativa y cualitativa del candidato, se deberán incluir datos que proporcionen una visión transparente del aspirante. Consideremos que este paso nos permite elegir si la persona sigue o no en proceso de selección o por otro lado nos ayudará como material de consulta si tuviésemos alguna desavenencia con el aspirante.

## **12. PRUEBAS PSICOTECNICAS**

Las pruebas psicológicas o tests se las define como una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que, permite clasificar al sujeto examinado tanto cuantitativamente como tipológicamente.

Los hombres difieren entre sí por su nivel intelectual, por sus aptitudes físicas, por las características de su personalidad, por sus intereses, etc., factores que van a influir notablemente en el rendimiento de un individuo respecto a su trabajo.

Existen múltiples pruebas psicológicas que pueden aportar para la selección de personal.

Estas pruebas nos permiten elegir a los mejores entre un gran número de aspirantes, ya que, es un método que aporta a la elección correcta de los candidatos.

En las pruebas se puede correr el riesgo de que éstas sean ya conocidas y las respuestas ya estén pensadas; también puede ser causa de subjetividad, ya que, dependemos en su totalidad de la honestidad del aplicado, pues, pueden responder con mentiras a respuestas de personalidad.

También puede haber en ciertas pruebas pocos factores de análisis y dejar sin una verdadera visión al entrevistador. Por otra parte, "el hecho de que una persona posea notables aptitudes para ciertas actividades y operaciones no es suficiente para garantizar con certeza su éxito en el trabajo; éste se halla sujeto a una serie de

factores y circunstancias que pueden ser totalmente ajenos a las aptitudes reveladas por las pruebas o tests.”<sup>27</sup>

Dado que las pruebas psicológicas son muy variadas, se hace necesario más de un criterio para clasificarlas; entre las principales pruebas podemos mencionar:

## 12.1 TEST DE INTELIGENCIA

“Se define de inteligencia porque es la aptitud de resolver problemas. Los hay individuales, autoadministrados y de realización, siendo unos más aplicables a determinados oficios o profesiones que otros. Los tests individuales suelen ofrecer resultados más fiables que los de grupos.”<sup>28</sup>

- **Tests Verbales:** Las pruebas verbales tratan de ver la cultura general, la comprensión, la rapidez mental, el sentido de lógica, la memoria numérica, la capacidad de imaginación y la aptitud para aprender, a través, de la repetición de cifras, de vocabulario, etc.

ü Entre las pruebas más usadas para medir el nivel de inteligencia está el WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale), que contiene pruebas verbales para medir la inteligencia teórica y pruebas de ejecución que miden la inteligencia práctica.

ü El AMPE es un conjunto de pruebas que deben ser realizadas en un tiempo determinado; esta prueba logra medir comprensión verbal, factor espacial, razonamiento, factor numérico y fluidez.

- **Tests No Verbales:** Elaborados con el fin de evitar el inconveniente de que algunas personas puedan obtener puntuaciones muy elevadas en pruebas verbales y carezcan en cambio de juicio práctico.

ü Prueba de capacidad intelectual D-48, que consiste en ejercicios constituidos por series de fichas de dominó.

---

<sup>27</sup> ZERILLI, A., “Reclutamiento, selección y acogida del personal”, Deusto, Bilbao, 1973.

<sup>28</sup> MAIER, R. F., “Psicología Industrial”, Rialp, Madrid, 1964.

ü Las Matrices progresivas de Raven es otra prueba, en la cual el aplicado mediante la observación debe armar figuras geométricas.

## 12.2 TEST DE APTITUDES

Son aquellas pruebas que tratan de medir las capacidades de un individuo para llevar a cabo determinadas tareas. Tal capacidad depende de factores hereditarios como de la experiencia adquirida.

- **Tests de Capacidad Mecánica:** Pretenden detectar a los individuos que poseen la conveniente disposición para trabajos de este tipo.

ü El test de comprensión mecánica de Bennet, de papel y pluma sirve para medir la capacidad mecánica.

ü El test de Minnesota de ensamblaje mecánico, presenta al sujeto cajas con piezas desmontadas y el aspirante debe montarlas en un tiempo establecido.

- **Tests para medir aptitudes administrativas:** Ayudan en el trabajo de oficina; como por ejemplo escribir a máquina, clasificar, registrar, archivar, etc.

ü El Minnesota Clerical Test, consta de dos pruebas, una para medir la capacidad de comparaciones numéricas y otra la capacidad de comparación de palabras.

ü El General Clerical Test de Bennet, compuesta de nueve partes, cada una de las cuales mide una capacidad específica para desarrollar trabajos típicos de oficina.

- **Tests de Aptitudes Psicomotoras:** Miden la destreza dactilar, manual y de brazos, de ojos y manos.

ü El test O'Connor de destreza digital, en el cual el candidato debe introducir punzones en una chapa con 100 pequeños agujeros.

ü El test McQuarrie de habilidad mecánica, que mide la rapidez y la precisión de la coordinación visomotriz y la capacidad espacial.

- **Tests de capacidad psicosensoial:** Tratan de medir la sensibilidad general.

ü Tabla de Suellen, que mide la agudeza visual.

ü Los audiómetros miden la agudeza auditiva.

### 12.3 TEST DE PERSONALIDAD

Miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona; los aspectos no intelectuales.

- **Cuestionarios:** Identifican personas con capacidad de mando y libres de trastornos psíquicos.

ü Cuestionario de la personalidad Bernreuter, se emplea sobre todo para identificar a personas dotadas de capacidad de mando.

ü El MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), utilizado para la selección de personas destinadas a ocupar puestos de mando y de responsabilidad.

ü 16pf5, esta prueba mide los rasgos de la personalidad.

- **Pruebas Proyectivas:** Para la diagnosis de la personalidad.

ü Test de Rorschach, que presentando unas láminas con manchas de tinta deduce la personalidad del sujeto a través de la interpretación de lo que ve en dichas manchas, “proyectándose” así en sus respuestas.

### 12.4 TEST DE INTERESES

“Como su nombre lo indica esta prueba mide el interés de nuestro candidato para realizar cierta tarea, es decir, adopta una actitud de curiosidad ante cuanto le rodea y

busca las últimas causas y porqués. Los intereses constituyen como el soporte del éxito que se alcanza cuando son adecuadas las aptitudes y la personalidad.”<sup>29</sup>

- **Cuestionarios:** Nos orientan a conocer preferencias y la maduración del individuo o bien su falta de interés específico.
  - ü Cuestionario de Thurstone, se comparan dos profesiones; una por la que siente mayor atracción y otra por la que siente total indiferencia.
  - ü Cuestionario de intereses profesionales de Strong, que mide el interés de los candidatos para ver si concuerda con el de personas que desempeñan las profesiones consideradas por el test.
  - ü Cuestionario vocacional de Kuder, trata de ver el interés del sujeto por diez sectores fundamentales de interés profesional.

Los datos obtenidos en las pruebas psicotécnicas constituyen una valiosa fuente de información deben tener en cuenta en la entrevista posterior.

### **13. ENTREGA DE INFORMES**

Esta fase incluye la presentación escrita de los antecedentes de los candidatos a un puesto determinado. Este informe debe ser enviado a la persona que remitió la necesidad o el pedimento de personal o a otra autoridad de la respectiva unidad.

El informe debe presentar en forma precisa los datos del postulante agrupados en la siguiente forma:

- Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores.
- Datos personales.
- Historia personal.
- Historia educacional (se debe contemplar además de las áreas de desempeño, las metas de corto, mediano o largo plazo, las expectativas del aspirante, sus

---

<sup>29</sup> RIESGO, Luis, “Selección de personal”, Paraninfo, Madrid, España, 1985.

asuntos personales y se debe incluir en forma resumida, el resultado de la batería de pruebas aplicada.

- Análisis de la experiencia profesional (confirmación de referencias personales y laborales).
- Comportamiento durante la entrevista y fluidez verbal.
- Aspiración salarial.
- Disponibilidad.
- Fortalezas y debilidades del candidato.

#### **14. SEGUNDA ENTREVISTA O ENTREVISTA CON EL REPRESENTANTE DEL ÁREA CON LA NECESIDAD**

La segunda entrevista tiene una función integradora del conjunto de datos que han sido proporcionados aisladamente por las pruebas. Junto a esta función integradora de todos los datos que hasta ese momento se poseen y que lleva a un más profundo conocimiento del candidato, cumple además una función informativa, ya que, a través de ella el candidato recibe datos acerca de la empresa y del puesto de trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mucho mejor conocimiento.

Podemos remitir al representante del área con la necesidad que le realice la entrevista, de hecho, puede facilitar la decisión y será mejor si se la hace en grupo, ésta será como más real y analizada desde todos los puntos de vista.

Estas entrevistas conjuntas, deben ser estructuradas con anticipación, no podemos permitir que intimiden a nuestro candidato o que le realicen muchas preguntas a la vez. Debemos crear preguntas diseñadas para sacar a la luz las actitudes del individuo hacia patrones y puestos anteriores.

Si una entrevista debe estar diseñada para minimizar las tensiones mucho más ésta. En la entrevista preliminar o primera entrevista se tiene una imagen del candidato, razón por la cual, llega a esta fase; si luego los nervios traicionan al candidato quedará una mala imagen y lógicamente de su selección.

Cuidado con olvidarnos del rapport, aquí es más importante todavía.

## **15. DECISIÓN FINAL**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al psicólogo laboral corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que, en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la selección y ayudando a los candidatos a no percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

Los psicólogos laborales tienen una gran participación en todas las fases que conllevan a esta última decisión de contratación.

La persona que tomará la decisión final debería ser asesorada por el psicólogo laboral, sin embargo, la decisión es únicamente del responsable de la necesidad a menos que se delegue a otro colaborador.

Es importante asegurarnos con un documento de aceptación donde esté claramente escrito la aceptación del candidato con el sueldo asignado, con los beneficios y otros valores que se ofreció al nuevo integrante; este documento nos permitirá elaborar sin otro inconveniente la contratación.

## **16. CONTRATACIÓN**

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños el gerente del departamento desempeña esta labor.

Una vez elegido al mejor candidato procedemos a contratar a nuestro nuevo integrante del equipo de la organización, esta contratación deberá ser como se pactó en la decisión, deberá además seguir con lo reglamentado en la organización y en las leyes, ya que, no podemos alterarlo a menos que así lo disponga el asesor legal.

## **17. COMUNICACIÓN A LOS NO ACEPTADOS**

Por consideración a las personas que colaboraron en el proceso de selección y que llegaron al final y por mantener una buena imagen de la organización, los seleccionadores pueden emitir una carta de agradecimiento y felicitación por haber sido un gran candidato, además, debemos solicitarles que nos permitan quedarnos con sus documentos para un próximo cargo vacante. Si el seleccionador tiene un poco de tiempo podemos también llamar por teléfono o pedir que se acerque a una nueva cita, indicando que no es para ofrecerle una respuesta favorable.

A todo postulante que no haya sido contratado se le notificará con palabras sencillas, gratas y de cortesía, no es necesario explicar porque no fue elegido esto sería descortés y poco profesional. La forma mas diplomática es manifestarles con anticipación, que hay varios candidatos para el cargo y que nos proponemos seleccionar al que más se aproxime a nuestros requerimientos y requisitos. Luego, cuando se haya rechazado al postulante, solo podemos indicar que otro postulante reunía más requisitos.

## **18. PROCESO DE INDUCCIÓN**

Más de una vez hemos escuchado que los seres humanos son seres sociales y es una afirmación, ninguna persona puede estar aislada gran parte de su vida de los demás seres humanos, pues, estos aportan de la mejor manera al desarrollo de nuestra personalidad, de nuestra forma de comportarnos. Somos además parte de una cultura, de una religión o fuera de ella que de igual manera influyen en el ser humano.

Esta etapa está constituida por un conjunto de iniciativas y procedimientos formales, programados para facilitar al nuevo empleado todas las informaciones necesarias para conocer mejor la empresa en que ha ingresado, sus derechos y deberes. Se lleva al

nuevo colaborador a la unidad administrativa interesada para que conozca de su ingreso.

El proceso de inducción está encaminado esencialmente a evitar la desorientación inicial del nuevo integrante, facilitar su adaptación a la nueva situación organizativa y humana y acelerar su participación activa en la vida de la empresa.

## **19. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

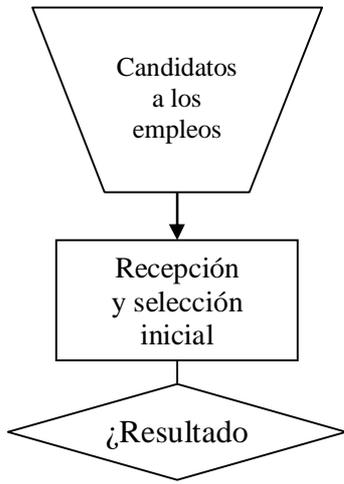
El siguiente diagrama permitirá un análisis de todo el proceso de selección, cada uno de los pasos a seguir durante este proceso y los cambios que se pueden generar, entre otros.<sup>30</sup>

El primero se refiere a un análisis de un sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de clasificación de personal.

Y el segundo flujograma hace referencia a un proceso de reclutamiento y selección de personas según el modelo de selección de personal.

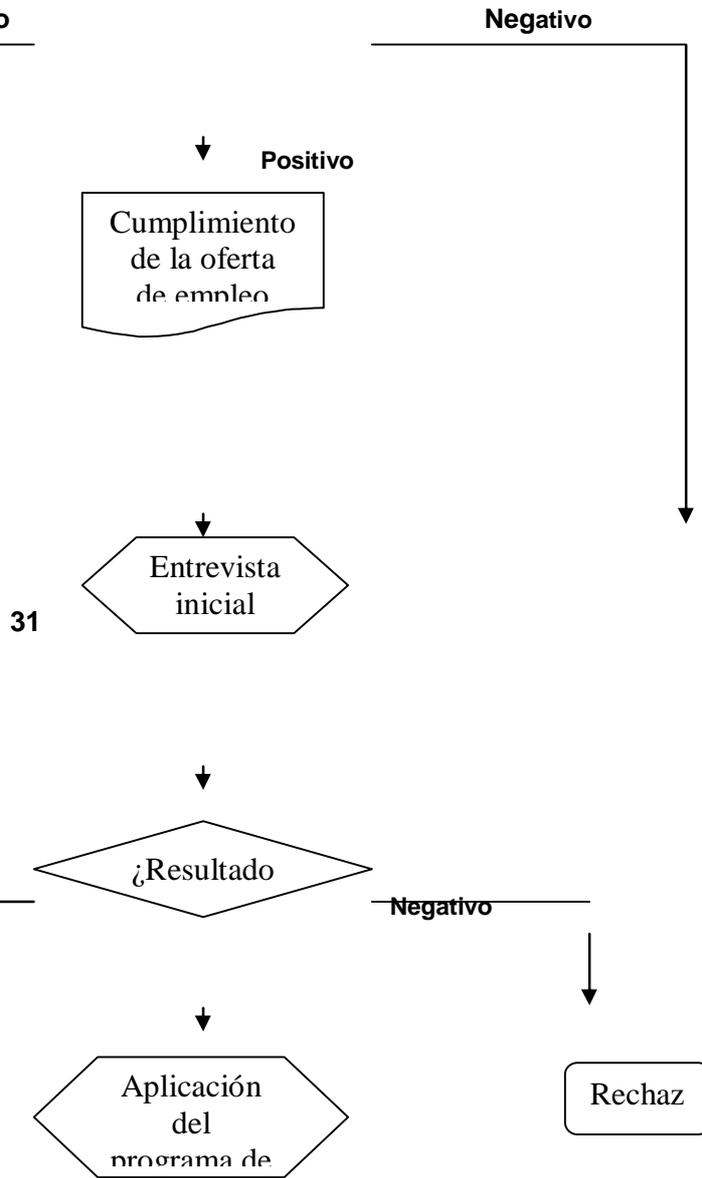
---

<sup>30</sup> CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Certes, Bogotá, 1994.



Observación

para el futuro

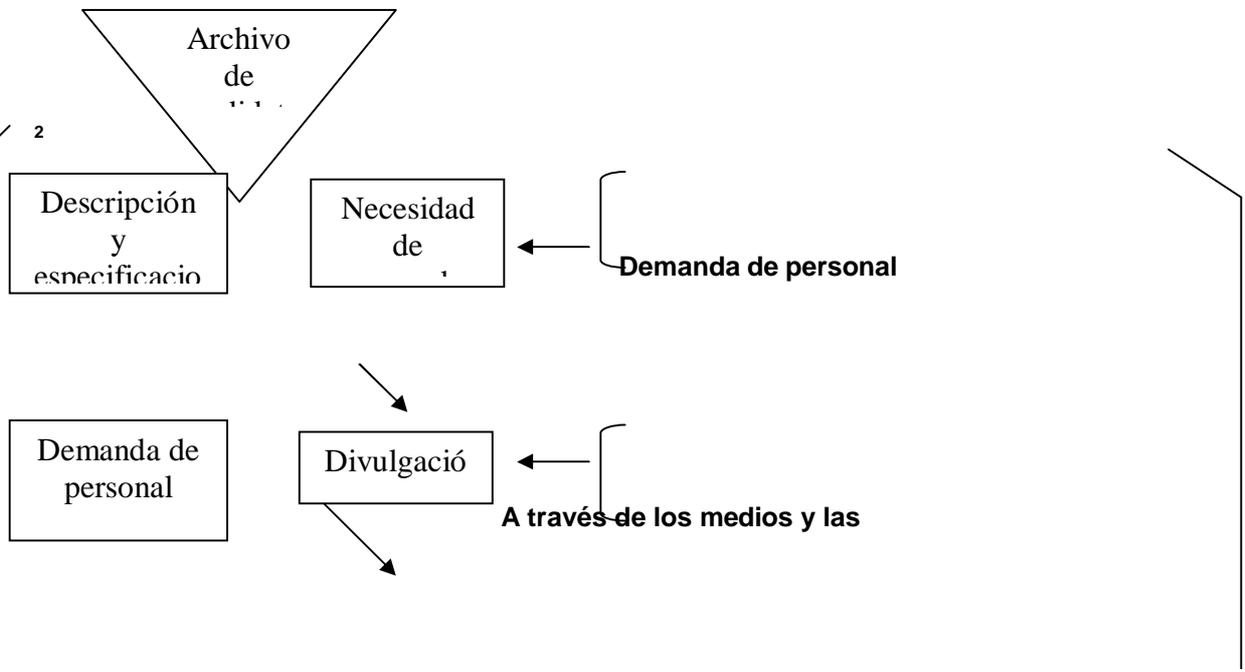
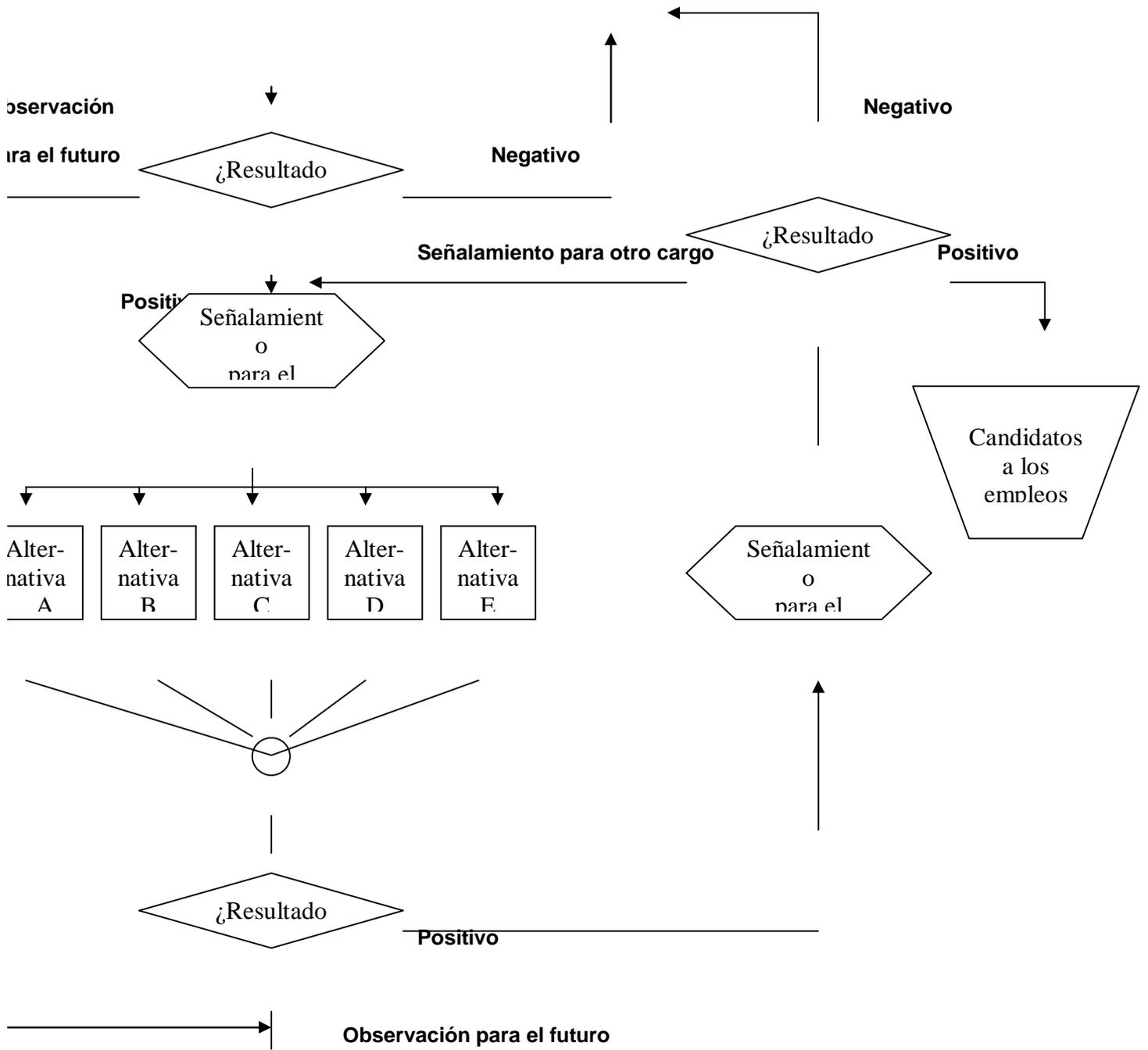


31

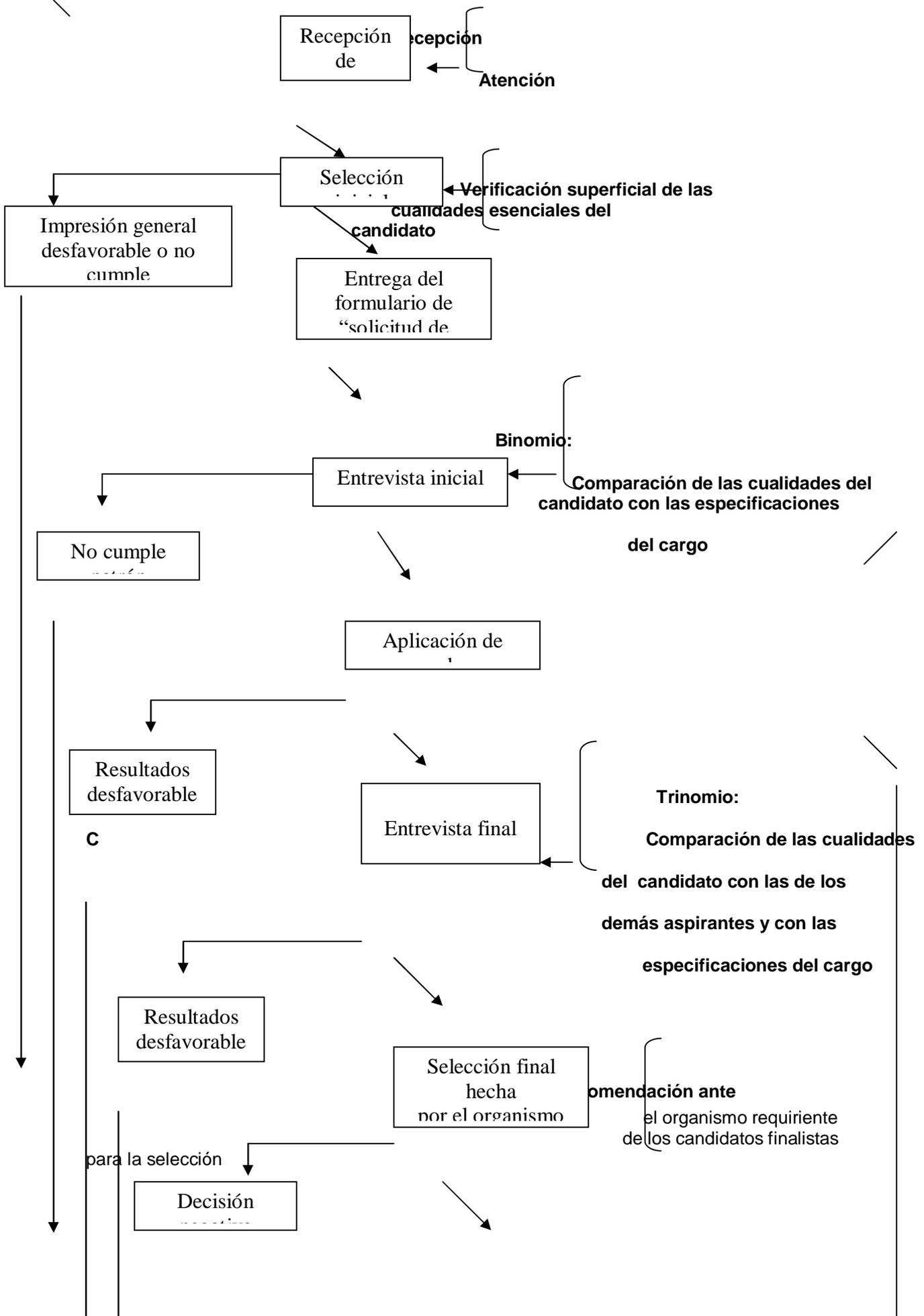
Observación

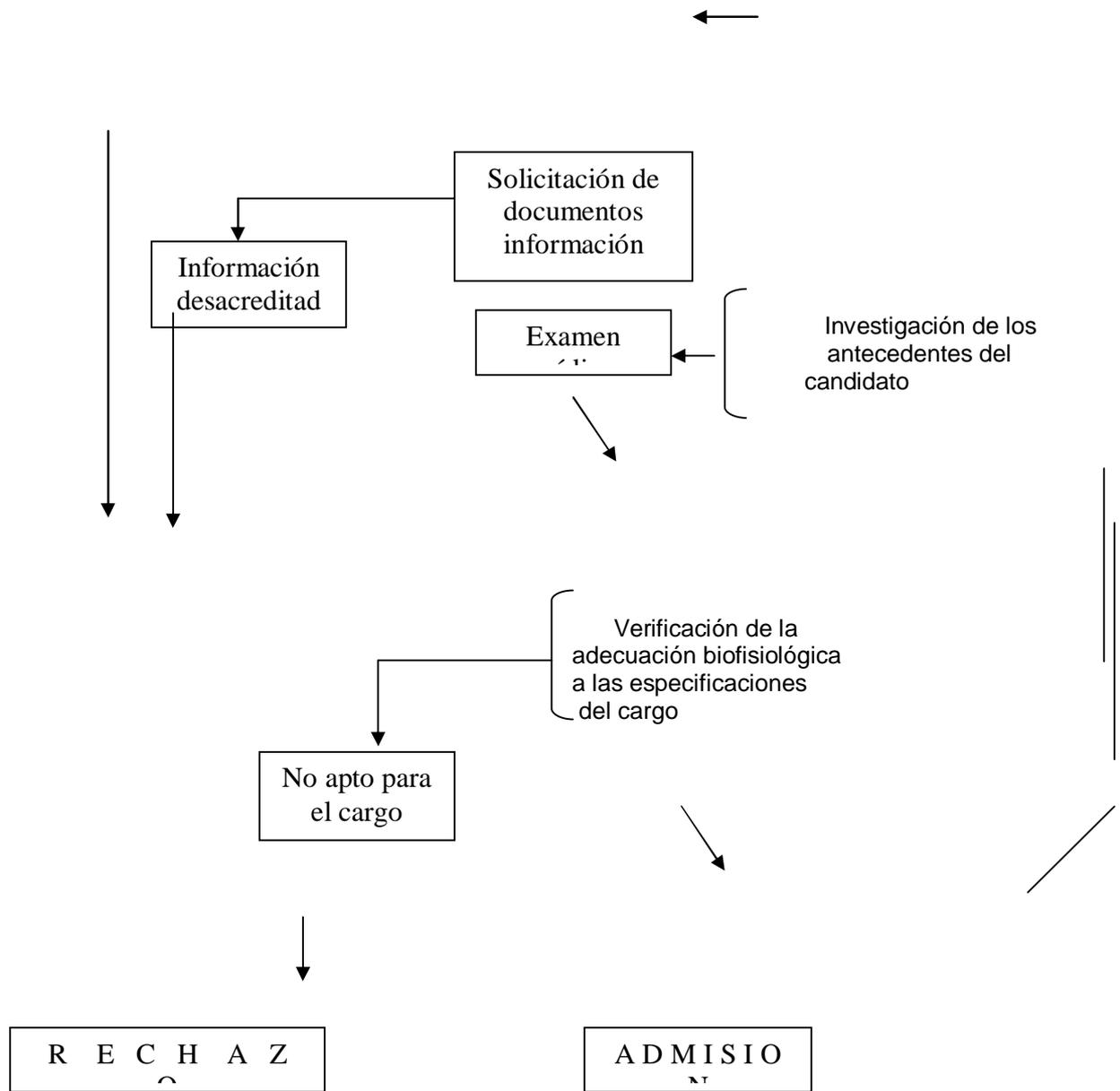
para el futuro

<sup>31</sup> Fig. 1 CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Sistema de Reclutamiento y selección de recursos humanos, según el modelo de clasificación de personal.



técnicas de reclutamiento





<sup>2</sup> Fig. 2 CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Proceso de reclutamiento y selección de personas, según el modelo de selección de personal.

# **APLICACIÓN PRACTICA**

## DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Realizar un diagnóstico situacional involucra la creación de herramientas que permitan evaluar de la manera más objetiva posible una realidad de ese momento. En mi investigación he utilizado encuestas, entrevistas, las mismas que me han permitido dar una verdadera información sobre la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay.

La entrevista fue aplicada a los directivos de la Universidad, a los ejecutivos de selección de las tercerizadoras y a los estudiantes que han utilizado alguna vez los servicios de la bolsa de trabajo, dicha entrevista se estructuró de acuerdo a las necesidades de la bolsa de trabajo.

La encuesta se aplicó a los Estudiantes, Banca, ONG'S, Industriales, Comerciales, Área Turística, Sector Educativo, dicha encuesta fue realizada utilizando preguntas abiertas y cerradas, las mismas que permitieron una aplicación rápida, considerando que los lugares donde fue aplicada, no contaban con mayor disposición y tiempo para llenar dicha encuesta.

Para tener el valor de la muestra se utilizó la siguiente formula:

32

$$h = \frac{N * p * q}{\left[ \frac{ME^2}{NC^2} (N - 1) \right] + P * Q} =$$

---

<sup>32</sup> GALINDO, Jesús, "Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación", Primera edición, Pearson Educación, México, 1998.

La misma que se describe en el siguiente cuadro:

<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
N	Tamaño de la muestra
N	Tamaño del universo
P	Probabilidad de ocurrencia (homogeneidad del fenómeno)
Q	Probabilidad de no ocurrencia
Me	Margen de error o precisión. Expresado como probabilidad
Nc	Nivel de confianza o exactitud. Expresado como valor z que determina el área de probabilidad buscada

## DESPEJE DE FORMULA

Es necesario explicar también que el diagnóstico no fue fácil realizarlo considerando que la bolsa de trabajo no es un organismo que se ha difundido en la ciudad de Cuenca.

$$h = \frac{N * p * q}{\left[ \frac{ME^2}{NC^2} (N - 1) \right] + P * Q} =$$

$$h = \frac{3.361 * 0.92 * 0.08}{\left[ \frac{0.05^2}{1.96^2} (3.361 - 1) \right] + 0.92 * 0.08} =$$

$$h = \frac{247.36}{\left[ \frac{0.0025}{3.8416} (3360) \right] + (0.0736)} =$$

$$h = \frac{247.36}{2.1865 + 0.0736} =$$

$$h = \frac{247.36}{2.26} = 109.45 \cong 115$$

**ENTREVISTA APLICADA AL RECTOR  
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**DR. MARIO JARAMILLO PAREDES**

**PREGUNTAS**

1. ¿Cuáles fueron los objetivos, expectativas y qué fue lo que motivó a la creación del proyecto bolsa de trabajo?
2. ¿Cómo ha ido evolucionando este proyecto?
3. ¿Tienen un presupuesto asignado para el desarrollo de la bolsa de trabajo?
4. ¿La finalidad de la bolsa de trabajo es la de generar ingresos o más bien es para brindar un servicio?
5. ¿A qué grupo de estudiantes se pensó dirigir cuando se creó este proyecto? ¿A estudiantes actuales, egresados o graduados?
6. ¿Usted piensa que los estudiantes han sido beneficiados con esta fuente de trabajo?
7. ¿Considera usted que la bolsa de trabajo cubre las demandas del mercado laboral de los estudiantes?

## **RESPUESTA**

El proyecto bolsa de trabajo nació como una respuesta a la necesidad de buscar puestos de trabajo de nuestros estudiantes, egresados y graduados y creó una forma de promocionar los recursos humanos que han seguido sus carreras en esta Universidad. En su vida relativamente corta ha tenido algunos altibajos pero en todo caso se mantiene en pie. Para el próximo año esperamos publicar un informativo con los nombres de todos los graduados para distribuir a las empresas e instituciones que pueden tener interés en su trabajo. Los resultados hasta ahora han sido positivos y muchos estudiantes han encontrado trabajo a través de este medio. Falta sin embargo mayor difusión, así como colaboración de los estudiantes para actualizar datos. Deberá observarse un medio más ágil para esa actualización y difusión entre los sectores empleadores. La fortaleza mayor que hay que aprovechar es el prestigio de la Universidad del Azuay, lo que hace que en buena parte de los sectores busquen a sus futuros colaboradores entre los egresados y graduados de la Universidad.

**ENTREVISTA APLICADA AL VICERRECTOR  
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**ING. FRANCISCO SALGADO**

**PREGUNTAS**

1. ¿Cuáles fueron los objetivos, expectativas y qué fue lo que motivó a la creación del proyecto bolsa de trabajo?
2. ¿Cómo ha ido evolucionando este proyecto?
3. ¿Tienen un presupuesto asignado para el desarrollo de la bolsa de trabajo?
4. ¿La finalidad de la bolsa de trabajo es la de generar ingresos o más bien es para brindar un servicio?
5. ¿A qué grupo de estudiantes se pensó dirigir cuando se creó este proyecto? ¿A estudiantes actuales, egresados o graduados?
6. ¿Usted piensa que los estudiantes han sido beneficiados con esta fuente de trabajo?
7. ¿Considera usted que la bolsa de trabajo cubre las demandas del mercado laboral de los estudiantes?

## RESPUESTA

El objetivo de la bolsa de trabajo es contribuir para que nuestros estudiantes y graduados puedan realizarse profesionalmente en el mundo del trabajo. Este objetivo se expresa en el Estatuto:

Art. 41.-La Dirección General de Estudiantes de la Universidad del Azuay dependerá del Rectorado y atenderá todos los aspectos relacionados con la difusión de la oferta académica y la acogida a nuevos estudiantes, el apoyo a las asociaciones, la inserción laboral y las pasantías, psicología y consejería y el contacto con los exalumnos.

Como todo proceso, la bolsa de trabajo se ha ido desarrollando con innovación y esfuerzo de quienes han ejercido la Dirección de Estudiantes: Juanita Bersosa y María Cecilia Alvarado, que han liderado un equipo de trabajo de estudiantes de varias carreras que han contribuido para obtener el servicio disponible actualmente. También ha sido de especial ayuda el aporte de la Directora de la Escuela de Psicología Laboral, María Cristina Crespo.

Mi visión sobre este servicio es de carácter global, y por tanto no tengo información específica sobre los detalles que tienen que ver con el sistema informático utilizado.

Creo que queda claro, por lo expuesto en líneas precedentes y, sobre todo, por declarado en nuestro estatuto, que este es un servicio al que la Universidad del Azuay concede especial importancia. Se han conseguido ya pequeños logros, sin embargo este proceso -como muchos otros que tienen que ver con el cumplimiento de nuestras misiones- tiene que seguir mejorando en el futuro.

## **ENTREVISTA APLICADA A LA EX DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES**

**ING. JUANITA BERZOSA**

### **1. ¿Cuáles fueron los objetivos, expectativas y qué fue lo que motivó a la creación del proyecto bolsa de trabajo?**

La idea principal fue generar un nexo directo con las empresas del medio y sobre todo poder generar prácticas profesionales para los estudiantes; además de lograr un mecanismo de contacto personal con los estudiantes y una base permanente de exalumnos. Una idea importante también fue el dar a conocer a los nuevos profesionales de la Universidad del Azuay a través de sus conocimientos y obviamente a través de su trabajo. Lo principal era generar experiencia en los estudiantes realizando prácticas efectivas en las empresas de la ciudad.

### **2. ¿Cómo ha ido evolucionando este proyecto?**

Al comienzo fue una idea y luego se convirtió en un proyecto más institucional. En primera instancia se visitó a los estudiantes manifestándoles la propuesta de poder realizar pasantías en ONG'S y diversas empresas de la ciudad.

Se visitó alrededor de 45 empresas de la ciudad ofertándoles el servicio de la bolsa de trabajo; logrando de esta manera convenios con ciertas organizaciones. El precio de los convenios era aproximadamente entre \$40 y \$50, costo que se pagaba con la finalidad de que la Universidad de un servicio efectivo a las empresas.

Los datos de los estudiantes se registraron en una base de datos de tal manera que desde la Universidad del Azuay se ponían a disposición de las diferentes empresas o sino las empresas solicitaban un personal específico y la bolsa se encargaba de buscarlo.

**3. ¿Tienen un presupuesto asignado para el desarrollo de la bolsa de trabajo?**

No hay un presupuesto asignado, más bien la idea era alcanzar un monto para poder sostener este proyecto a través de los convenios realizados, envío de carpetas y los diferentes contratos para de esta manera generar un mecanismo de autogestión.

**4. ¿La finalidad de la bolsa de trabajo es la de generar ingresos o más bien es para brindar un servicio?**

Básicamente para brindar un servicio. La Universidad tiene una responsabilidad institucional que no solo es formar al estudiante con un nivel académico alto sino más bien de dar a conocer a sus estudiantes generando un espacio en el que todos ellos se desenvuelvan en un campo profesional adecuado logrando explotar al máximo sus conocimientos y habilidades.

**5. ¿A qué grupo de estudiantes se pensó dirigir cuando se creó este proyecto?  
¿A estudiantes actuales, a egresados o graduados?**

A todos los estudiantes, más específicamente a los últimos ciclos en adelante para que realicen pasantías y prácticas profesionales. Justamente para eso se creó la base de datos porque ahí se encontraba registrada información de egresados y graduados por lo que era fácil el tener contacto con todo el alumnado de la Universidad. Este proyecto estaba dirigido a todas las carreras; pues la idea siempre fue generar empleo para los alumnos.

**6. ¿Usted piensa que los estudiantes han sido beneficiados con esta fuente de trabajo?**

Si fueron beneficiados porque el mercado cuencano da mucha apertura a este tipo de propuestas. Una gran cantidad de estudiantes hizo pasantías en empresas como Marathon, Mirasol, Llantera, Agencias de Viajes, Hoteles, etc.

Muchos estudiantes tuvieron la posibilidad de realizar su tesis mientras realizaban sus pasantías e incluso varios de ellos fueron contratados para que se quedaran trabajando indefinidamente.

**7. ¿Considera usted que la bolsa de trabajo cubre las demandas del mercado laboral de los estudiantes?**

Actualmente considero que no, porque existen ciertas limitaciones que impiden que este proceso se lleve adecuadamente. Pienso que sería muy oportuno motivar a los estudiantes para que actualicen sus datos al momento de realizar su matrícula y de esta manera mantener la página actualizada porque este es un recurso latente que brinda prácticas adecuadas y una contratación efectiva; además de que se podría generar mayor promoción de lo que son egresados y profesionales.

**8. ¿Conoce usted cuál es la opinión de los estudiantes respecto a la bolsa de trabajo?**

Los estudiantes veían con muy buenas posibilidades el desarrollo de este proyecto porque se lograba generar nexos con las diferentes empresas; además también veían la ventaja de lograr un desarrollo en el campo profesional mientras ellos estudiaban. Por ejemplo en la Llantera se creó un proyecto llamado “El Semillero” dirigido a los estudiantes de los últimos ciclos para que realicen prácticas en áreas específicas de su carrera.

**9. ¿Cómo se les motivó a los estudiantes para que tengan interés en este Proyecto?**

Se les visitó de curso en curso explicándoles las ventajas de esta herramienta dentro de la Universidad y los beneficios que ellos ganarían al ser parte de este proyecto.

Prácticamente la bolsa de trabajo representó un medio para mantener el contacto con los alumnos, para promocionar trabajos, programas de estudio, becas. Fue una fuente de comunicación informal de parte del estudiante porque se remitían quejas, solicitudes, diversidad de preguntas, se recibían alrededor de 30 mails diarios por lo que se creó un contacto permanente, una doble comunicación.

**10. ¿Considera usted que la bolsa de trabajo ha cumplido con los objetivos esperados?**

Considero que se cumplió con los objetivos iniciales, con lo que fue la fase de creación y fortalecimiento. Hubo muy buena apertura por parte de las empresas y por parte de los estudiantes. Dentro de una curva de crecimiento hubo un muy buen inicio pero era indispensable el mantener este proyecto y afianzarlo porque había mucho camino por recorrer y sobre todo mucho campo por explotar.

**11. ¿Cuál es la utilidad de brindar este servicio?**

Contribuir con el Ecuador para que nuestros profesionales ganen experiencia. La Universidad es responsable de brindar este servicio para concientizar a los estudiantes, para generar microempresas, para que los profesionales conozcan su entorno y se puedan promover internacionalmente.

**12. ¿Cuáles han sido las ventajas-desventajas de que los propios estudiantes ingresen sus datos?**

Como ventaja que se aminora el trabajo y como desventaja el no haber creado una estrategia de motivación y concientización de que se actualicen los datos permanentemente.

**13. ¿Cuáles piensa usted que son las expectativas que tienen los estudiantes y las empresas respecto a la bolsa de trabajo?**

Las expectativas de los estudiantes son el poder realizar prácticas profesionales en su área, que las prácticas se les reconozcan como créditos, que las empresas los conozcan, el poder conocer ofertas de trabajo y recibir información para estudiar en el extranjero.

Las expectativas de las empresas son el tener profesionales garantizados a la mano con el respaldo de la Universidad, el contar con gente preparada y el saber que la

bolsa es un mecanismo de servicio que más que lucro busca dar a conocer a estudiantes aptos para desempeñarse en el cargo que se les ofrezca.

**14. ¿Cree usted que la bolsa de trabajo ha dado servicio a todas las Facultades?**

No a todas, hay carreras más difíciles de ofertar. Generalmente lo que más solicitan las empresas es para el área de administración, contabilidad, sistemas. Es más difícil promocionar otras carreras pero si uno busca como hacerlo si se puede lograr cubrir estas áreas en las diferentes empresas. Sería importante el realizar una medición de lo que más solicitan las empresas y hallar técnicas adecuadas para poder promocionar a todas las facultades.

**15. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la bolsa de trabajo?**

Las fortalezas son: contribuir con profesionales que tienen el respaldo de la Universidad, fortalecer al país fortaleciendo la educación, fortalecer la democracia pues todos tienen acceso al mismo servicio mediante un proceso libre en el que se escoge y se apoya, lograr un contacto de las empresas con los estudiantes y a su vez una comunicación de los estudiantes con las empresas, dar a conocer la hoja de vida de los estudiantes ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo.

Las debilidades son: no tener un sistema eficiente, falta de actualización de las hojas de vida que deben hacerse cada ciclo, falta de concientización a los estudiantes, falta de profesionalismo para garantizar el servicio, falta de promoción y relanzamiento de la bolsa de Trabajo.

**16. ¿Qué quiere hacer la Universidad del Azuay con la bolsa de trabajo en un futuro?**

Mantener el nexo con las empresas para seguir dando a conocer a sus profesionales, mantener el nexo con los exalumnos y poder solventar necesidades tanto de los estudiantes como de las empresas, conocer el mercado profesional como está ahora porque la bolsa de trabajo representa una puerta abierta al mundo llena de información fuerte, precisa y eficiente.

## **ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA ENCARGADA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES**

**SRTA. MARIA CECILIA ALVARADO**

### **1. ¿Cuáles fueron los objetivos, expectativas y qué fue lo que motivó a la creación del proyecto bolsa de trabajo?**

La bolsa de trabajo surgió en primera instancia como un proyecto de la Federación de Estudiantes que a ejemplo de otros proyectos similares, se planteó generar un canal entre empresarios y estudiantes para satisfacer la demanda de empleo, promocionar a los profesionales de la Universidad del Azuay y ofrecer gente capacitada.

Al surgir de la dirigencia estudiantil la principal motivación era generar un proyecto atractivo que responda a las necesidades sobre todo de los alumnos de los últimos años.

### **2. ¿Cómo ha ido evolucionando este proyecto?**

El proyecto se manejó conjuntamente desde la Federación de Estudiantes, a cargo del FUDES (fundación universitaria para el desarrollo empresarial y social), sin embargo, al no concretarse la iniciativa, se concentró en la Dirección General de Estudiantes en la que se encontraba la persona que inició con la idea y desde la federación elaboró la base de datos que hoy tenemos disponible.

### **3. ¿Tienen un presupuesto asignado para el desarrollo de la bolsa de Trabajo?**

No, sin embargo la Universidad invirtió un pequeño fondo para publicidad hace aproximadamente catorce meses, el mismo que debía ser recuperado por las facturas originadas con la venta de la base de datos a empresas. La bolsa de trabajo hasta el momento ha tenido un mínimo de rendimiento económico sin embargo creo que los valores invertidos en publicidad si han sido cubiertos.

**4. ¿La finalidad de la bolsa de trabajo es la de generar ingresos o más bien es para brindar un servicio?**

Es brindar un servicio. La Universidad no pretende lucrar de este proyecto, no es una tercerizadora, es un canal entre empresarios y estudiantes, a pesar de ello tampoco la Universidad puede subsidiar todo el costo del proyecto, se espera una recuperación económica que cubra los gastos de operación.

**5. ¿A qué grupo de estudiantes se pensó dirigir cuando se creó este proyecto?**

Principalmente a estudiantes de los últimos años que se encuentran en la necesidad de incorporarse al mercado laboral, también a los egresados y graduados de la Universidad del Azuay. A través de las opciones de prácticas se atendería a los estudiantes de los primeros años.

**6. ¿Usted piensa que los estudiantes han sido beneficiados con esta fuente de trabajo?**

Si, aunque no en la cantidad deseada, sin embargo el haber podido colocar algunos estudiantes en distintas áreas y el haber logrado una cierta promoción de nuestros profesionales si es un beneficio para rescatar.

**7. ¿Considera usted que la bolsa de trabajo cubre las demandas del mercado laboral de los estudiantes?**

No y no es su objetivo. La Universidad del Azuay cuenta con cerca de 4500 estudiantes. De cada ciclo egresan una cantidad considerable entre todas las carreras y diariamente se realizan graduaciones. La bolsa de trabajo pretende ser una alternativa más que brinde la Universidad como servicio para conectar a los estudiantes con un mercado laboral.

Satisfacer las exigencias de los estudiantes es difícil. Los cargos de mejor ubicación y salario requieren experiencia laboral. Los estudiantes generalmente no tienen experiencia y la bolsa sirve precisamente para ubicarles por primera vez, aunque esto signifique hacerlo en puestos poco atractivos. Este es generalmente un problema para

contactar a los estudiantes, la mayoría de solicitudes que han llegado a la bolsa son en puestos que no tienen mayor aceptación entre los alumnos.

### **8. ¿Conoce usted cuál es la opinión de los alumnos respecto a la bolsa de trabajo?**

No oficialmente. Desde que me encuentro encargada de la Dirección General de Estudiantes no hemos realizado ninguna actividad para medir el conocimiento y la aceptación de los estudiantes al proyecto, entre otras razones porque desde que asumí el proyecto pensamos en realizar una reestructuración de fondo que todavía no ha llegado a concretarse. Pese a ello se puede percibir por correos recibidos y por los estudiantes colocados que si es una iniciativa que les gusta.

### **9. ¿Cuáles fueron sus impresiones en el momento de recibir la bolsa de trabajo?**

- ü Que es un proyecto válido y necesario.
- ü Que la Universidad puede promocionarse eficazmente a través de él.
- ü Que los estudiantes requerimos un apoyo desde la Universidad para ubicarnos laboralmente.
- ü Que las empresas si demandan el servicio pero que necesitan de un servicio mucho más ágil y garantizado.
- ü Que la base de datos presenta muchas deficiencias.
- ü Que la implementación del proyecto, la relación con las empresas y los estudiantes para brindar un servicio de calidad requiere de un manejo más profesional (por eso se buscó la ayuda de la Escuela de Psicología Laboral).

### **10. ¿Cómo se les motivó a los estudiantes para que tengan interés en este proyecto?**

No estuve en la fase de promoción inicial al proyecto pero al surgir de la dirigencia estudiantil el proyecto fue ofertado como una de las actividades que cumpliría la Federación de Estudiantes. Posteriormente cuando el proyecto se implementó ya con la base de datos la directora de estudiantes pasó por los cursos desde tercer año en adelante con las fichas de registro y también se les pidió completarla junto con las prematriculas.

**11. ¿Considera usted que la bolsa de trabajo ha cumplido con los objetivos esperados?**

No en la medida esperada ni en el tiempo esperado.

**12. ¿Cuál es la utilidad de brindar este servicio?**

- ü Brindar una ayuda adicional a los estudiantes para ubicarse laboralmente.
- ü Brindar a las empresas el acceso directo a estudiantes de la Universidad del Azuay en búsqueda de empleo.
- ü Promocionar a la Universidad a través de resultados concretos: profesionales bien formados que se desempeñan con eficiencia.

**13. ¿Cuáles han sido las ventajas-desventajas de que los propios estudiantes ingresen sus datos?**

#### **VENTAJAS**

- ü Agilidad
- ü Aplicaciones Masivas

#### **DESVENTAJAS**

- ü Inseguridad en la información, se detectó mucha información falsa
- ü Información incompleta
- ü Los estudiantes olvidaron su propia clave y repetían carpetas cada vez que querían modificar datos

**14. ¿Actualmente la bolsa de trabajo sigue brindando sus servicios a los estudiantes y a las empresas? ¿Cómo?**

Sí. No estamos vendiendo la membresía de la base de datos por considerar que necesita una reorganización urgente.

Actualmente la empresa que requiere personal nos envía la información requerida, les enviamos por mail a los estudiantes y ellos se acercan directamente a las empresas con sus carpetas. Este servicio no tiene costo.

Si la empresa desea que nosotros le enviemos carpetas previamente seleccionadas le cobramos un valor de \$30 más IVA por cada tres carpetas enviadas.

**15. ¿Cuáles piensa usted que son las expectativas que tienen los estudiantes y las empresas respecto a la bolsa de trabajo?**

**ESTUDIANTES**

ü Encontrar un trabajo estable en su área de formación profesional con un salario fijo, no les agrada las comisiones.

ü Encontrar un trabajo a medio tiempo que les permita continuar sus estudios.

**EMPRESAS**

ü Contratar estudiantes de la Universidad del Azuay, que por ser estudiantes, signifique menos costo y que con una selección previa sean personas bien formadas y garantizadas.

**16. ¿Cree usted que la bolsa de trabajo ha dado servicio a todas las Facultades?**

No, al depender de la demanda de las empresas hemos colocado estudiantes, principalmente de la Facultad de Administración, sobre todo administración, contabilidad y sistemas.

También es cierto que la mayoría de carreras de la Universidad del Azuay son a tiempo completo con lo que los estudiantes no pueden trabajar mientras estudian.

## **17. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la bolsa de Trabajo?**

### **FORTALEZAS**

- ü Contar con más de 4000 aspirantes en potencia
- ü Contar con varias carreras de la más diversa índole para satisfacer requerimientos de las empresas.

### **DEBILIDADES**

- ü La base de datos no es válida, está desactualizada y no permite hacer una búsqueda eficaz.
- ü Se requiere de una persona que pueda dedicarse por completo a atender a los estudiantes, a visitar empresas y ofrecer el servicio, a seleccionar profesionalmente a los estudiantes.

## **18. ¿Qué quiere hacer la Universidad del Azuay con la bolsa de trabajo en un futuro?**

Mantenerla, aunque no se la ha identificado como una necesidad o una prioridad, es un proyecto más que brinda servicios a los estudiantes pero que no es parte fundamental de la política de la Universidad del Azuay, nuestras carreras están mas encaminadas a conseguir estudiantes de dedicación completa y la bolsa de trabajo tiene que concentrarse más en los estudiantes del último año y los egresados, para ello es indispensable tener un contacto más cercano con este grupo y sobre todo con las empresas para que las ofertas que lleguen sean de cargos que exijan mayor calificación y resulten atractivas para los estudiantes próximos a obtener su título, además para diversificar y poder atender demandas de estudiantes de carreras fuera de la Facultad de Administración.

## **ENTREVISTA APLICADA A EMPRESAS QUE REALIZAN PROCESOS DE SELECCIÓN PARA CONOCER SERVICIOS Y COSTOS**

### **1. ¿Cuántas empresas trabajan con usted?**

El número de empresas es relativo, pues, depende en gran parte de las diversas actividades que realizan las tercerizadoras, sin embargo el número aproximado es de unas 50 empresas.

### **2. ¿Tienen un proceso de selección formal?**

La mayoría de tercerizadoras manejan un proceso de selección formal, que inicia con el reclutamiento, luego pasan por una entrevista general y luego toman la decisión de enviarles con una copia de las carpetas a las empresas solicitantes, concluye el proceso con la verificación de referencias y la contratación del personal.

### **3. ¿En el momento de la contratación se les descuenta un porcentaje del rol a los contratados?**

No, la empresa es la que se encarga de este trámite.

### **4. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?**

Las tercerizadoras ofrecen diversidad de servicios, entre los cuales están la selección de personal, capacitación, evaluación, administración de nóminas, elaboración de eventos, administración de personal, consultoría en proyectos, consultoría en recursos humanos.

### **5. ¿Es posible que nos indique cuáles son los costos de la selección de personal?**

Muchas veces el costo representa un sueldo básico y esto depende en gran parte de los cargos. El costo del servicio depende de las características de cada empresa, del monto de nóminas, pues, en base a esto trabajan sobre las propuestas económicas, de acuerdo a la cantidad de empleados pueden variar los costos.

El costo que se cobra es un porcentaje sobre los sueldos mensuales; también va en función del monto de personal contratado; por lo general es un procedimiento que se maneja con tablas

## **ENTREVISTA APLICADA A ESTUDIANTES QUE HAN UTILIZADO LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

### **1. ¿Cuál ha sido su experiencia en la bolsa de trabajo?**

Agradable, interesante e importante, porque aprendí y puse en práctica todas las cosas que he estudiado en el aula; además de que adquirí experiencia laboral, el sueldo no es lo máximo, pero es el primer fruto del esfuerzo; la bolsa de trabajo es una gran alternativa para dar la oportunidad de trabajar a los alumnos y sobre todo para aprender más a cerca de la profesión. Mi experiencia ha sido muy gratificante porque por medio de este servicio conseguí trabajo en mi profesión, deberían hacer lo posible por seguir adelante. El ser parte de la bolsa de trabajo ha sido para mí una experiencia magnífica porque cumplieron con lo ofrecido y me siento realizada profesionalmente.

La bolsa de trabajo me dio la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y personalmente porque adquirí más conocimientos y aprendí a desenvolverme en un ambiente que es completamente diferente a la Universidad.

### **2. ¿Considera que el servicio ofrecido ha sido beneficioso?**

Si, porque se abren puertas, contactos, se hacen amigos; además de que es una gran oportunidad para que nos conozcan, sobre todo que el tener una base de datos hace que siempre estemos informados sobre trabajos que son de nuestra carrera; este servicio nos ayuda a relacionarnos con profesionales, con gente experta que a la vez nos enseña, para que, nosotros aprendamos para el futuro. Al utilizar este servicio he adquirido experiencia al realizar una actividad laboral.

### **3. ¿Se le cobró algún valor por ser parte de este servicio?**

No, este servicio es gratuito, la Universidad lo hace con la única finalidad de ayudarnos a superarnos y darnos a conocer, y, para que logremos trabajar en áreas relacionadas con lo que hemos estudiado.

#### **4. ¿Ha conseguido trabajo por este medio?**

Si, yo en un principio vine a realizar mis pasantías, pero en poco tiempo me contrataron. El conseguir trabajo por este medio es muy ventajoso porque yo ingresé como practicante y me quedé trabajando y ahora soy miembro de la organización. La bolsa de trabajo me ha ayudado mucho en mi vida profesional porque ahora estoy trabajando en lo que realmente me gusta; además que he adquirido nuevos conocimientos que me ayudan mucho en mis estudios.

#### **5. ¿Le parece un sistema adecuado de selección de personal?**

La bolsa de trabajo tiene un sistema que debería ser mejorado para que sea más rápido el servicio, pues, con una mejor estructura de la base de datos se podría promocionar más a la bolsa y esto favorecería aún más a los alumnos. Por medio de este sistema se da la oportunidad de que nos realicemos laboralmente, además que es para todos los compañeros porque hay diversidad de empresas que pueden colaborar en el momento de hacer prácticas; el utilizar una bolsa de trabajo para seleccionar personal es la mejor alternativa para ofrecer al mercado laboral conocimientos, destrezas y habilidades que poseen los alumnos de la Universidad del Azuay, sin embargo, la base de datos que es la herramienta principal de este servicio tiene muchas falencias y que siendo bien manejado sería beneficioso.

## INFORME SOBRE TABULACION DE LAS ENCUESTAS

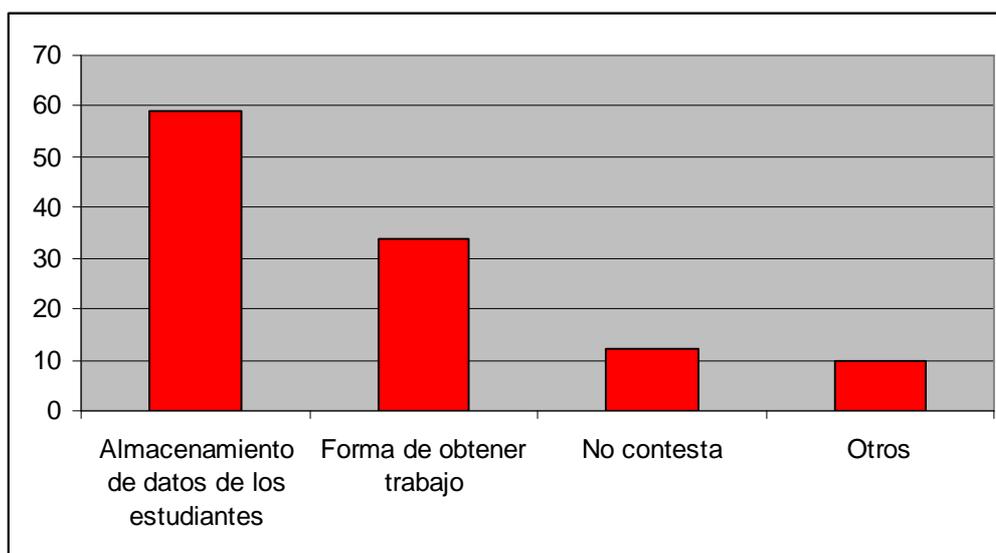
Como resultado de la tabulación de las encuestas realizadas a los Estudiantes se recolectó la siguiente información:

### 1. ¿QUE ES LA BOLSA DE TRABAJO?

Tabla 1

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	Almacenamiento de datos de los estudiantes	59	51,00
2	Forma de obtener trabajo	34	30,00
3	No contesta	12	10,00
4	Otros	10	9,00
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Gráfico 1



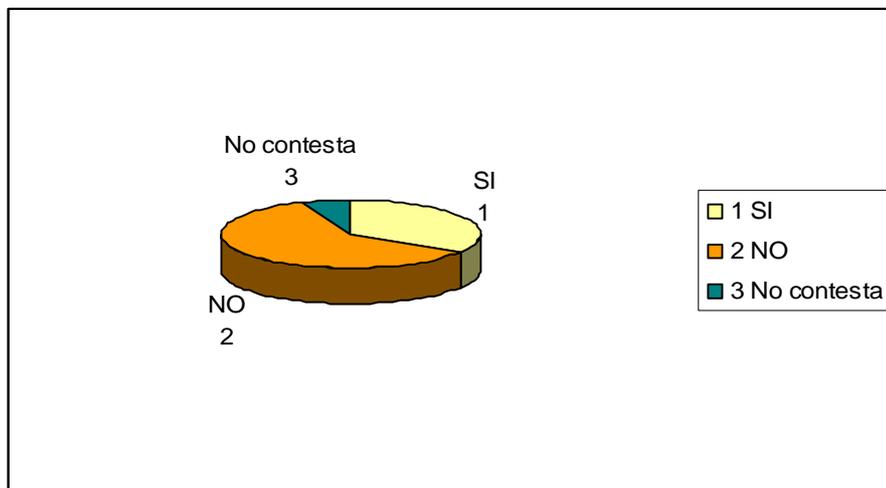
De acuerdo con los datos recolectados podemos darnos cuenta de que el 51% de los estudiantes tienen una idea errada de lo que es la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay.

## 2. ¿CONOCE USTED CUALES SON LOS BENEFICIOS QUE BRINDA LA BOLSA DE TRABAJO?

Tabla 2

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	SI	39	33,91
2	NO	69	60,00
3	No contesta	7	6,09
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

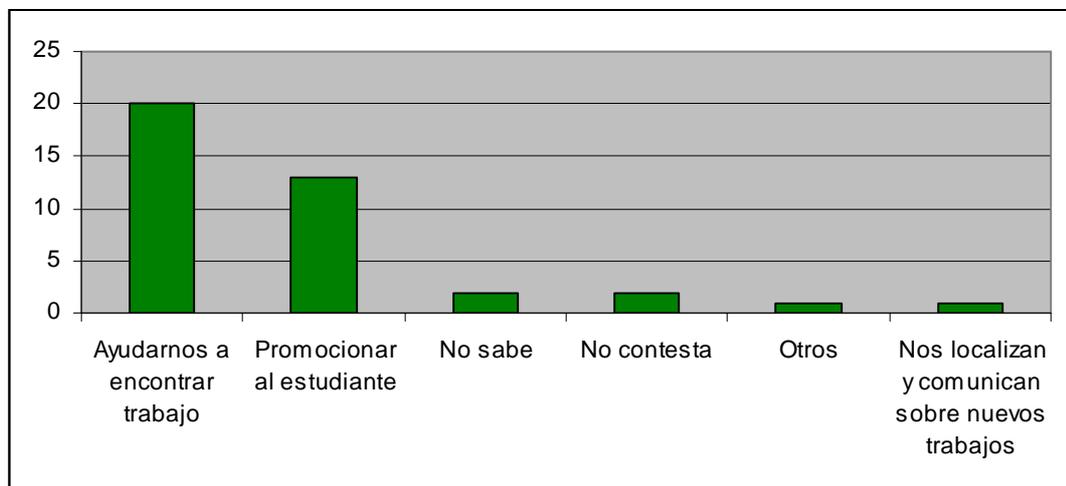
Gráfico 2



**Tabla 2.1**

No.	BENEFICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	Ayudarnos a encontrar trabajo	20	51,00
2	Promocionar al estudiante	13	33,00
3	No sabe	2	5,00
4	No contesta	2	5,00
5	Otros	1	3,00
6	Nos localizan y comunican sobre nuevos trabajos	1	3,00
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

**Grafico 2.1**



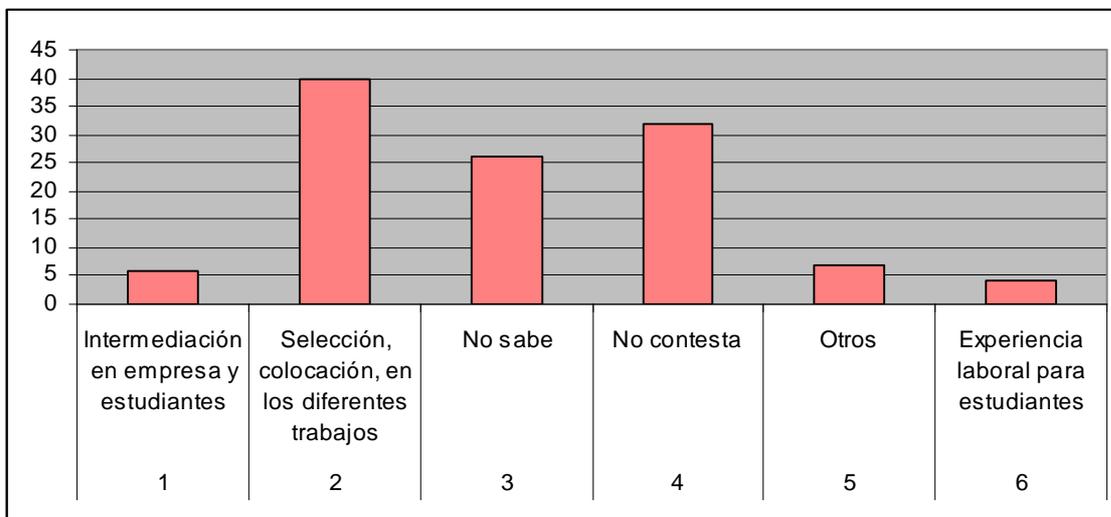
El 33,91% de los estudiantes si conocen los beneficios que brinda la bolsa de trabajo, por lo que, el 60% de los encuestados no saben de los beneficios que brinda la bolsa de trabajo.

### 3. ¿CUÁLES SON LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA BOLSA DE TRABAJO A LOS ESTUDIANTES Y EMPRESARIOS?

**Tabla 3**

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	Intermediación en empresa y estudiantes	6	5,22
2	Selección, colocación en los diferentes trabajos	40	34,78
3	No sabe	26	22,61
4	No contesta	32	27,83
5	Otros	7	6,08
6	Experiencia laboral para estudiantes	4	3,48
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

**Gráfico 3**



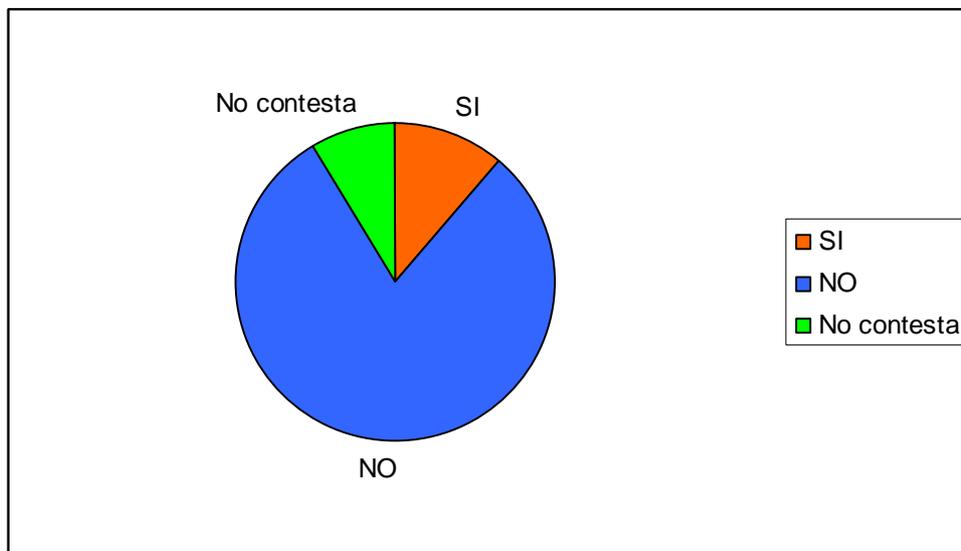
Los estudiantes y empresarios que representan el 34,78% expresan que los servicios que brinda la bolsa de trabajo son selección y colocación en los diferentes trabajos.

**4. ¿CONSIDERA USTED QUE LA BOLSA DE TRABAJO HA LLENADO LAS NECESIDADES DE TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES?**

**Tabla 4**

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	SI	13	11,30
2	NO	92	80,00
3	No contesta	10	8,70
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

**Grafico 4**



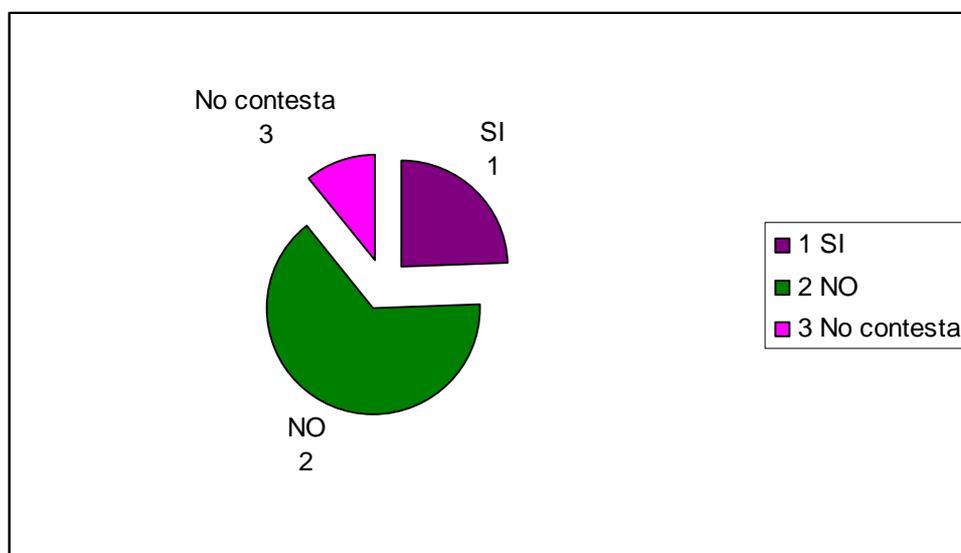
El 80% del alumnado considera que la bolsa de trabajo no ha llenado las necesidades de trabajo de los estudiantes.

## 5. ¿INGRESÓ ALGUNA VEZ SUS DATOS EN LA BOLSA DE TRABAJO?

Tabla 5

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	SI	25	21,74
2	NO	79	68,70
3	No contesta	11	9,56
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Gráfico 5

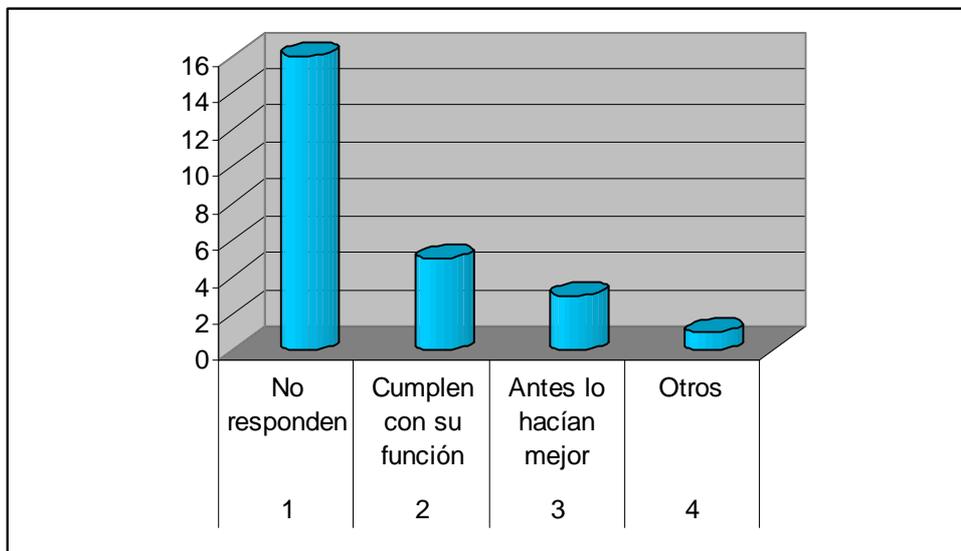


De las encuestas que respondieron que sí, la siguiente es la razón por lo cual lo hicieron.

Tabla 5.1

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	No responden	16	64,00
2	Cumplen con su función	5	20,00
3	Antes lo hacían mejor	3	12,00
4	Otros	1	4,00
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Grafico 5.1



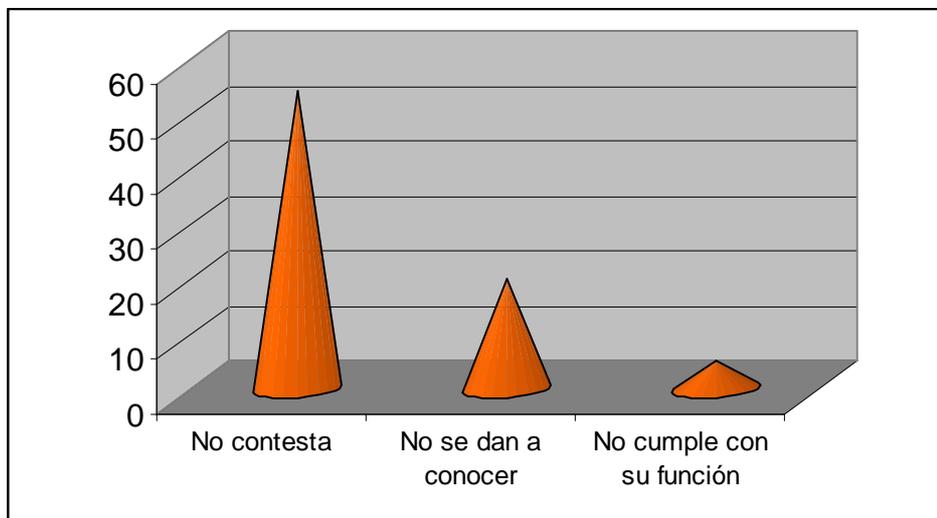
El 64% de los encuestados no responden si ingresaron o no sus datos en la bolsa de trabajo.

De las encuestas que respondieron que no, la siguiente es la razón por lo cual lo hicieron.

Tabla 5.2

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
41	No contesta	54	68,00
2	No se dan a conocer	20	25,00
3	No cumple con su función	5	6,00
	<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Gráfico 5.2



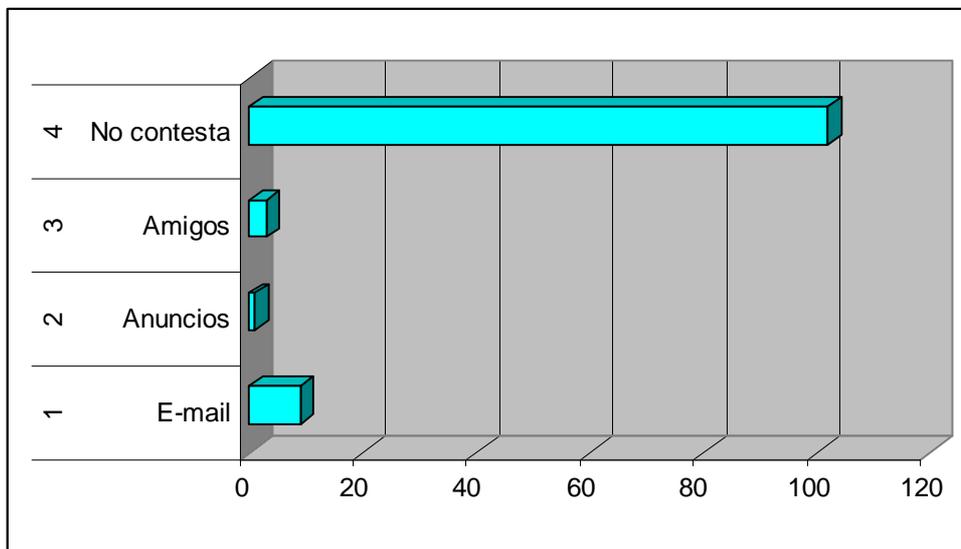
Conforme a lo recolectado, el 68% de los estudiantes no ingresaron sus datos en la bolsa de trabajo.

## 6. ¿SI INGRESÓ SUS DATOS EN LA BOLSA DE TRABAJO CÓMO SE ENTERA DE QUE HAY PROPUESTAS DE TRABAJO?

Tabla 6

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	E-mail	9	7,83
2	Anuncios	1	0,86
3	Amigos	3	2,61
4	No contesta	102	88,70
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Gráfico 6



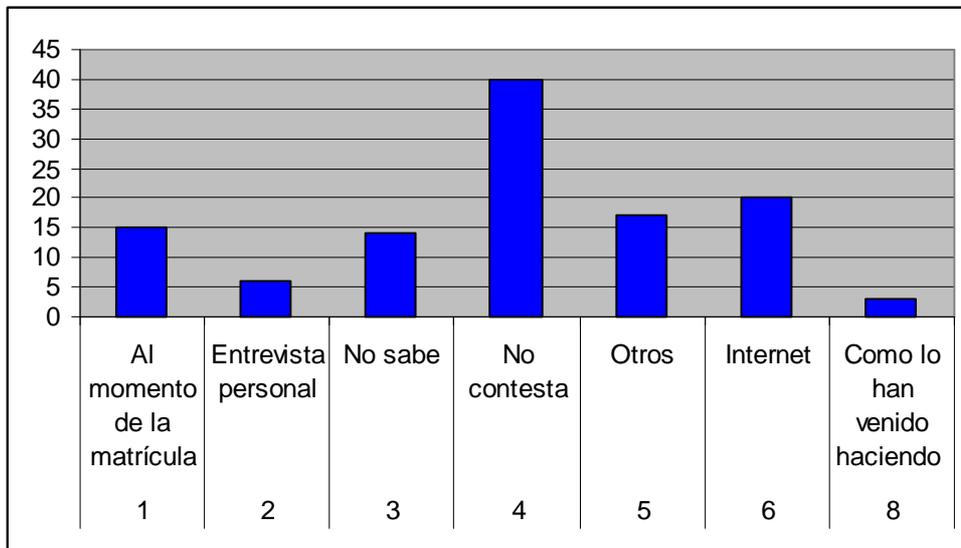
En cuanto a las propuestas de trabajo, el 88,70% de los alumnos desconocen sobre estos ofrecimientos.

## 7. ¿CÓMO LE GUSTARÍA A USTED QUE LA BOLSA DE TRABAJO INGRESE SUS DATOS?

Tabla 7

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	Al momento de la matrícula	15	13,05
2	Entrevista personal	6	5,23
3	No sabe	14	12,17
4	No contesta	40	34,78
5	Otros	17	14,78
6	Internet	20	17,39
8	Como lo han venido haciendo	3	2,60
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Gráfico 7



El 34,78% de los estudiantes omiten su respuesta en cuanto a cómo le gustaría que la bolsa de trabajo ingrese sus datos.

## 8. ¿USTED CONFIARÍA EN LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 8

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
1	Si	36	31,30
2	No	29	25,23
3	Talvez	15	13,04
4	No contesta	18	15,65
5	Si, cuando se reestructure	17	14,78
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Gráfico 8



Estos datos muestran que el 25,23% de estudiantes si confiaría en la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay.

## RECOMENDACIONES DE LOS GRAFICOS

1.- Conociendo de antemano el gran desconocimiento de lo que es la bolsa de trabajo, considero que es importante realizar una campaña de promoción; a través de visitas a los cursos, por medio del Internet, afiches, hojas volantes, etc., no solamente a nivel interno sino también a nivel externo; para de esta manera estar al tanto de este servicio, porque a más de ser un almacenamiento de datos de los estudiantes, es una gran posibilidad con la que cuenta la Universidad del Azuay para dar a conocer a sus estudiantes, egresados y graduados en el mundo laboral.

2.- Los alumnos al estar enterados de lo que es la bolsa de trabajo, lógicamente podrán conocer sus beneficios; porque conjuntamente con la campaña de promoción se darán a conocer las múltiples ventajas de que la Universidad cuente con esta herramienta.

3.- La bolsa de trabajo no solamente ofrece selección y colocación en puestos de trabajo; sino se interesa porque todo el alumnado establezca una relación entre sus actividades académicas y sus actividades laborales, pues, lo más importante es lograr satisfacción personal y motivación laboral por parte de los alumnos; aspectos que se conseguirían el momento en que este servicio cumpla con sus objetivos y formalice los convenios con distintas organizaciones de la ciudad.

4.- Si logramos que los alumnos vuelvan a confiar en la bolsa, conseguiremos que sus expectativas se vean satisfechas; ya que, se darán cuenta que los ofrecimientos son auténticos, que se los está dando a conocer en el campo ocupacional y que el propósito fundamental es que estudiantes, egresados y graduados obtengan trabajo en áreas de su especialización.

5.- Una vez que la bolsa de trabajo adquiera credibilidad frente al alumnado, ellos ingresarán sus datos, confiando en que este servicio estará garantizado y cumplirá con sus propuestas ofrecidas.

6.- Las propuestas de trabajo deben tener más promoción, es decir, se debe hacer todo lo posible para que estas ofertas lleguen a ser conocidas por las personas

realmente interesadas, ya sea, por e-mail, afiches, visitas a los cursos respectivos, es decir, que su especialidad tenga que ver con el área solicitada.

7.- Es importante revisar otras alternativas para que el alumnado de la Universidad del Azuay pueda ingresar sus antecedentes en la base de datos; podría considerarse que pueden hacerlo, a través, de Internet, en el momento de la matrícula, por medio de entrevistas personales, etc., pero, ante todo se debe tener en cuenta que sería muy conveniente el utilizar por lo menos dos opciones para garantizar que los datos señalados sean verídicos.

8.- Considero que en su gran mayoría los estudiantes a pesar de todas las falencias que sufre la bolsa de trabajo, sí confían en este servicio, motivo por el cual, se debe procurar su reestructuración, porque sería de gran aporte que la Universidad no solamente brinde una importante enseñanza académica, sino que, los ayude a realizar sus pasantías y procure darles la oportunidad de conseguir trabajo en plazas que correspondan a su especialidad.

## INFORME SOBRE TABULACION DE LAS ENCUESTAS

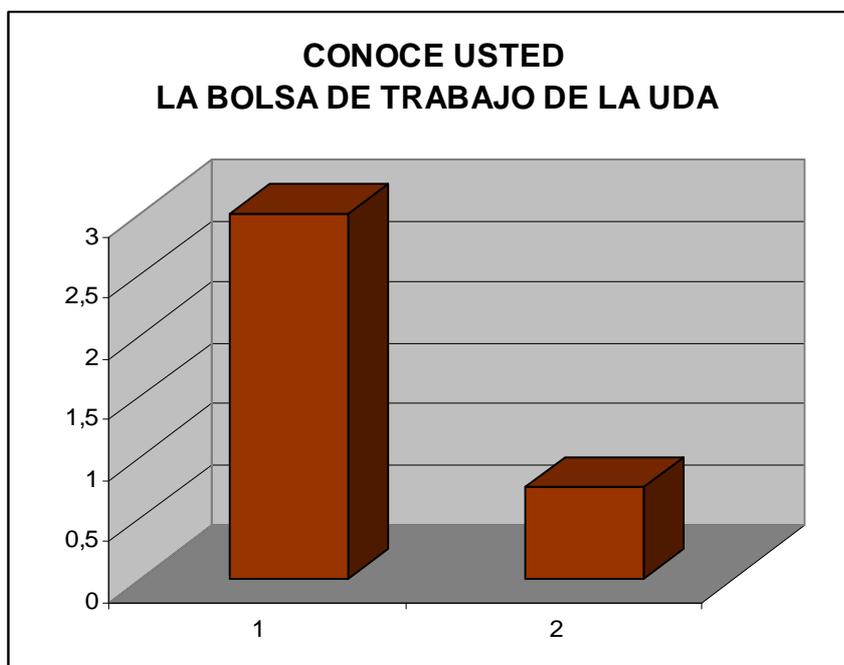
Como resultado de la tabulación de las encuestas realizadas a la Banca se recolectó la siguiente información:

### 1. ¿CONOCE USTED LO QUE ES LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 1

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	3	75,00
2	NO	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 1



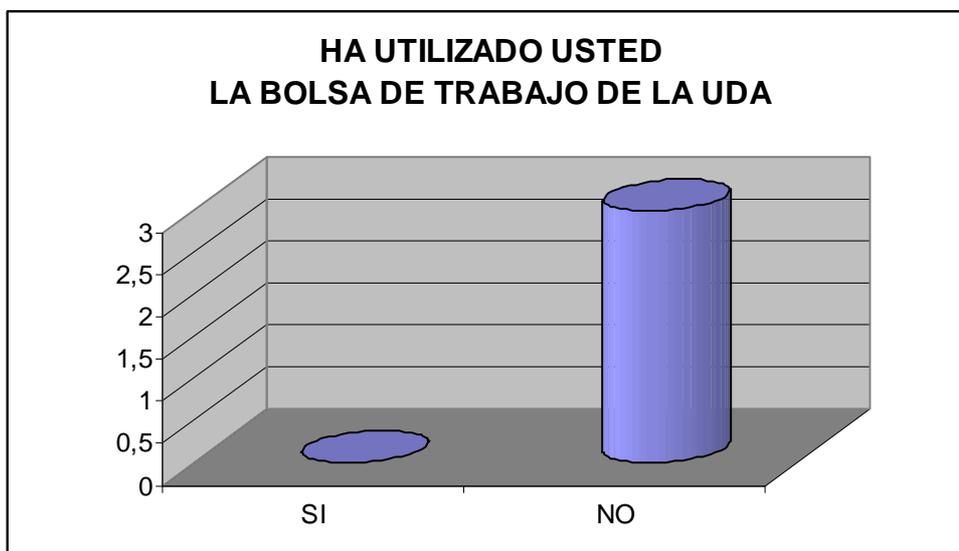
La Banca y Servicios de la ciudad representados en el 75% desconocen de la existencia de la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay.

## 2. ¿HA UTILIZADO USTED LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 2

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	0	0
2	NO	3	100
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 2



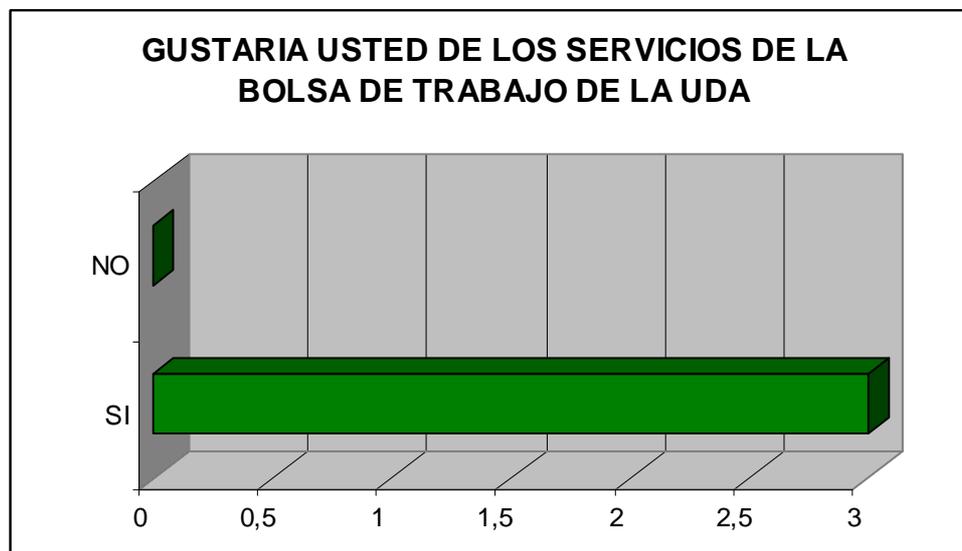
En su totalidad el sector bancario no ha utilizado la bolsa de trabajo.

### 3. ¿GUSTARÍA USTED DE LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO?

Tabla 3

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	3	100
2	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 3



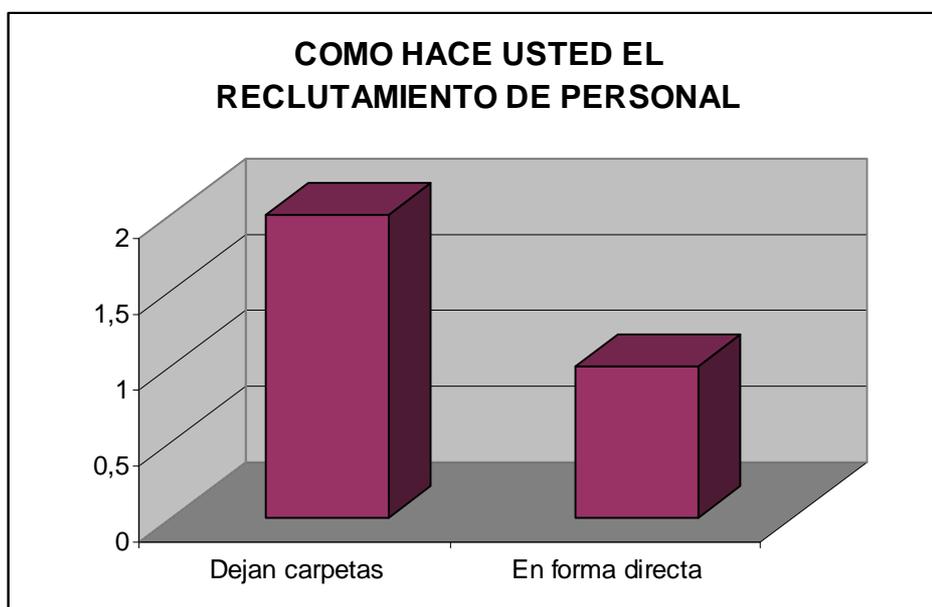
El área bancaria tiene un gran interés por utilizar los servicios de la bolsa de trabajo.

#### 4. ¿CÓMO HACE USTED EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 4

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Dejan carpetas	2	67,00
2	En forma directa	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 4



La forma más tradicional de realizar el reclutamiento de personal es con la recepción de carpetas y ésta es la metodología utilizada por estas entidades.

## 5. ¿QUÉ TIEMPO USTED DEDICA AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 5

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	1 a 5 días	3	100
2	6 a 10 días	0	0
3	11 a 25 días	0	0
4	26 a 30 días	0	0
5	31 a 40 días	0	0
6	Más de 40	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 5



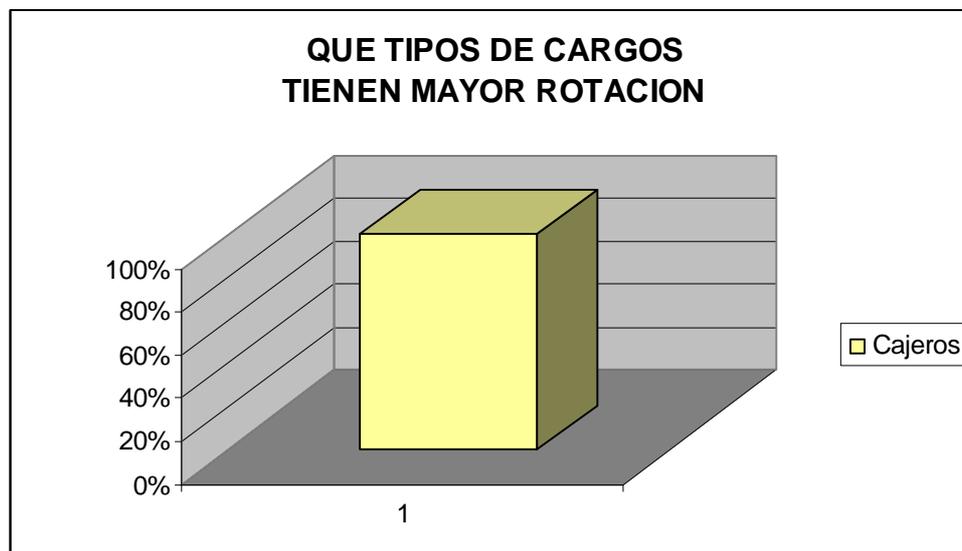
El tiempo utilizado para llevar a cabo el reclutamiento es de 1 a 5 días.

## 6. ¿QUÉ TIPOS DE CARGOS SON LOS MAS ALTOS EN NIVELES DE ROTACIÓN?

Tabla 6

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Cajeros	3	100
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 6



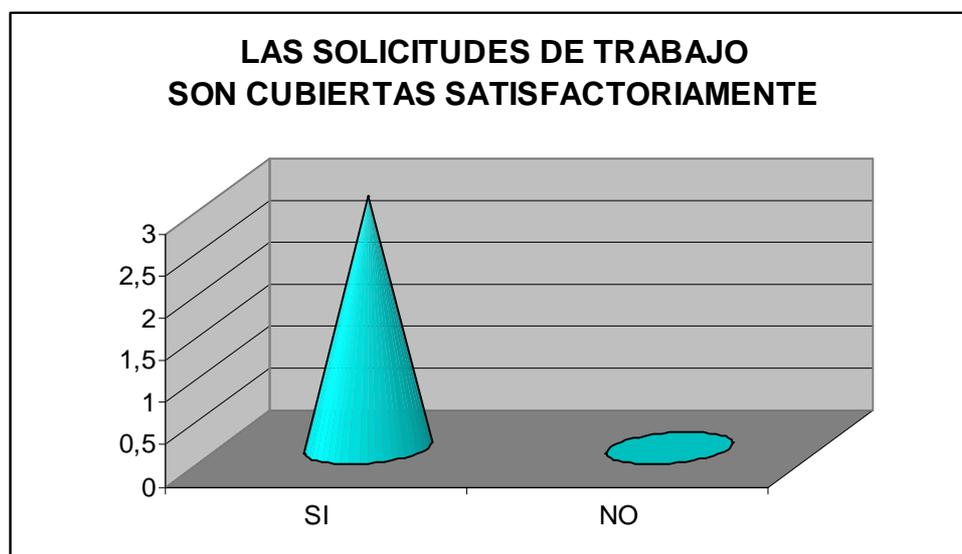
En estas instituciones por el mismo hecho de ser de carácter financiero, el cargo de mayor rotación es el de cajeros.

## 7. ¿LAS SOLICITUDES DE TRABAJO REQUERIDAS POR SU EMPRESA SON CUBIERTAS SATISFACTORIAMENTE?

Tabla 7

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	3	100
2	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 7



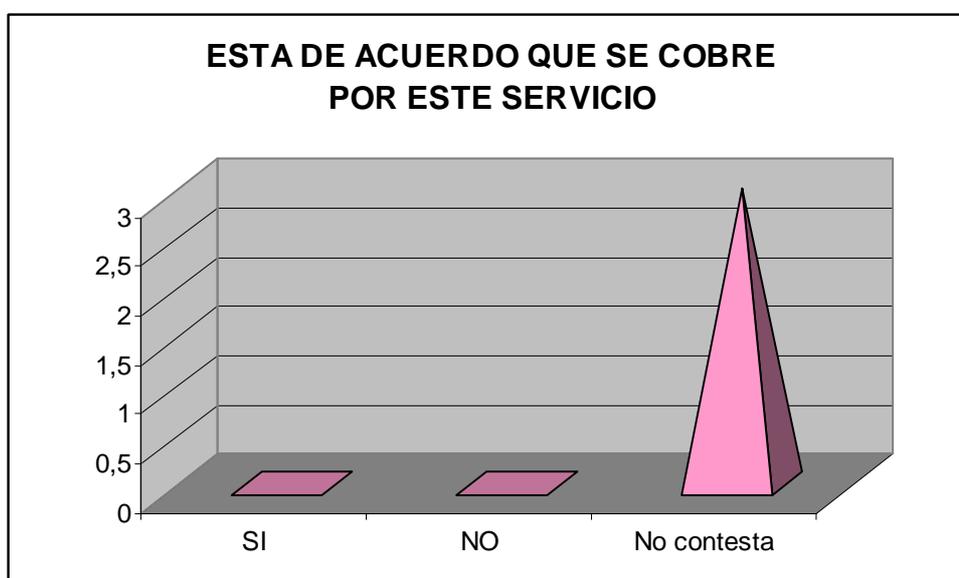
La Banca al ser un servicio que procura rapidez y agilidad, las solicitudes de trabajo son cubiertas satisfactoriamente.

## 8. ¿ESTA DE ACUERDO CON LOS COSTOS QUE SE COBRAN POR EL ENVÍO DE CARPETAS Y POR LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?

Tabla 8

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	0	0
2	NO	0	0
3	No contesta	3	100
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 8



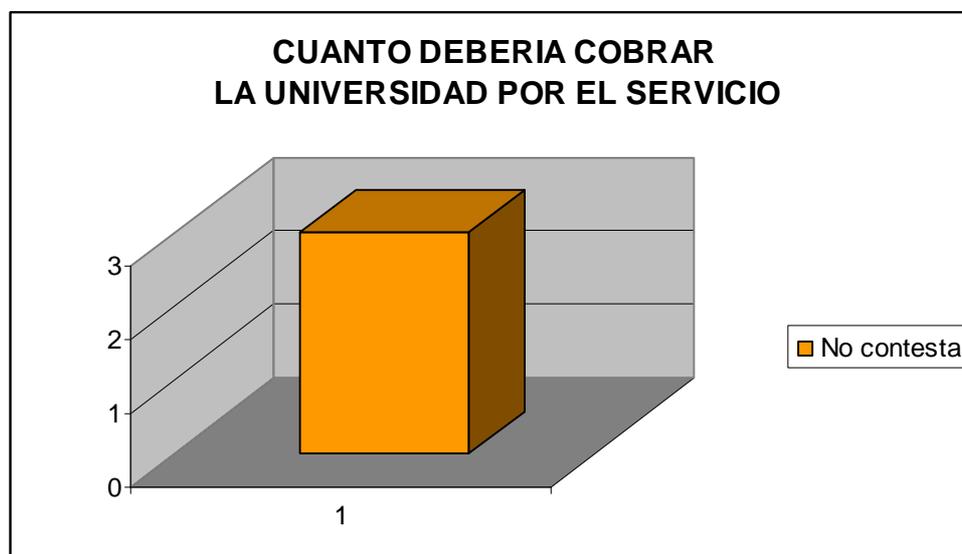
Este mercado laboral, considera que el servicio de la bolsa de trabajo debe ser gratuito, pues, no están de acuerdo con el costo que se cobra por el envío de carpetas y contratación de personal.

## 9. ¿CUÁNTO CREE USTED QUE DEBERÍA COBRAR LA UNIVERSIDAD POR EL SERVICIO?

Tabla 9

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	No contesta	3	100
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 9



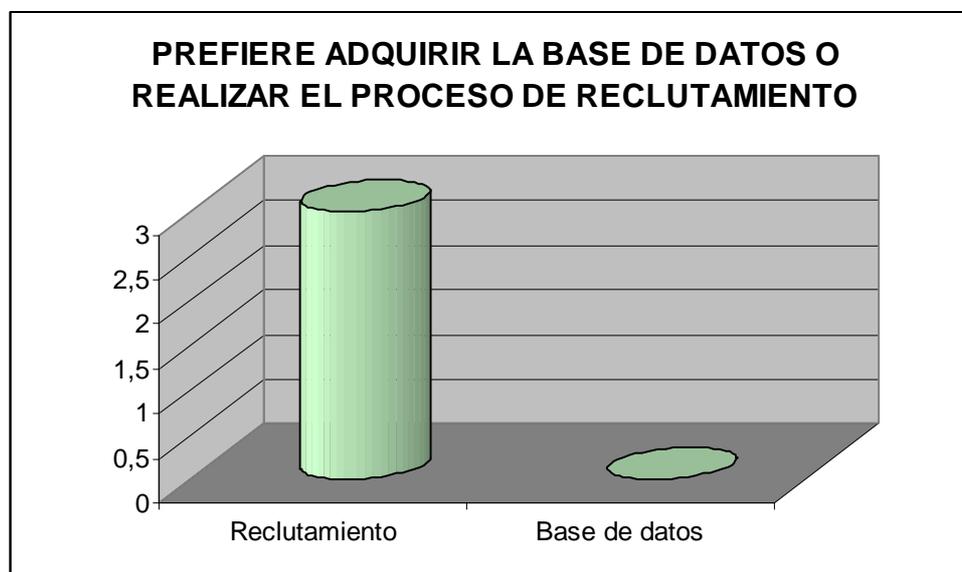
Al considerar que este servicio no debe tener ningún costo, el área bancaria no precisa un valor específico que se debería cobrar.

## 10. ¿QUÉ PREFIERE USTED COMPRAR LA BASE DE DATOS O REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

Tabla 10

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Reclutamiento	3	100
2	Base de datos	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 10



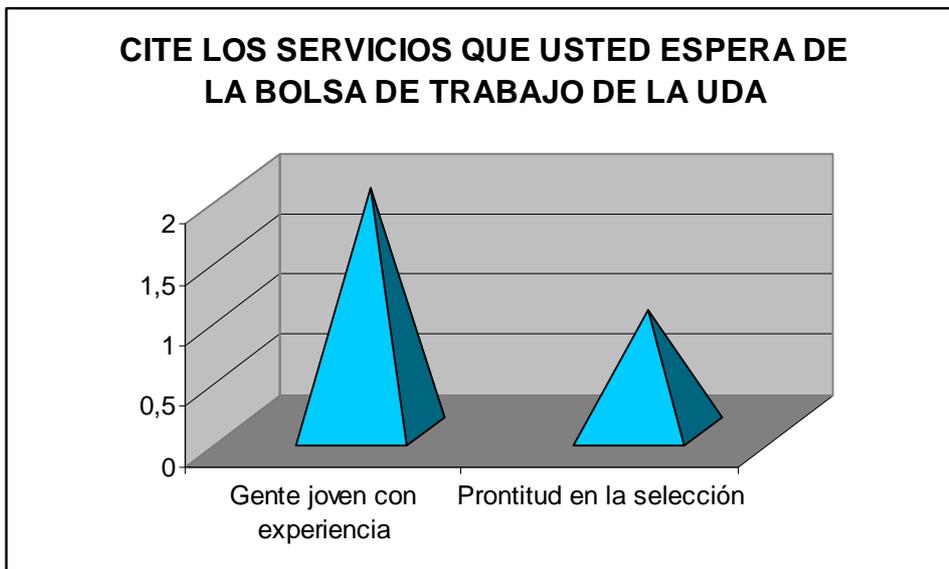
Estas entidades prefieren realizar ellos mismos el proceso de reclutamiento de personal.

**11. CITE LOS SERVICIOS QUE USTED ESPERA DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

**Tabla 11**

<b>Nº</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
1	Gente joven con experiencia	2	67,00
2	Prontitud en la selección	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



Los servicios que esperan de la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay son contar con gente joven con experiencia y conseguir prontitud en la selección de personal.

## RECOMENDACIONES DE LOS GRAFICOS

1.- Al ser la Bolsa de Trabajo un servicio que ofrece personal especializado y que tiene como propósito fundamental el brindar oportunidades laborales a sus alumnos debe procurar realizar una campaña de promoción para dar a conocer las diferentes actividades que lleva a cabo; mediante visitas a las instituciones, haciendo propaganda por medio de afiches, trípticos, etc., para que así, se logre impulsar aún más su desarrollo.

2.- El sector bancario no ha utilizado la bolsa de trabajo, debido al gran desconocimiento que se tiene y es justamente por esta razón que se debe proceder a realizar publicidad para que estos gremios lleguen a tener un conocimiento total de las ventajas que tendrían al utilizar este servicio.

3.- Es importante tener en cuenta el gran interés de la Banca por utilizar la bolsa de trabajo, pues, sin duda alguna este es el primer paso para plantear todas las alternativas de este servicio y garantizar que su utilización será de gran apoyo en el momento de la búsqueda y selección de personal, además, de que siempre contarán con personal altamente capacitado como son los estudiantes, egresados y graduados de la Universidad del Azuay.

4.- Resulta muy conveniente saber que la forma tradicional de reclutamiento de personal es mediante la recepción de carpetas, pues, a través de esto se puede proceder a ofrecer la posibilidad de realizar convenios para que ellos en forma directa puedan acceder a la base de datos y logren una selección de personal más rápida y efectiva.

5.- Si el tiempo dedicado al reclutamiento de personal es de 1 a 5 días, la bolsa de trabajo debe encargarse de optimizar esta búsqueda, pues, en cuanto reciba el pedimento de personal debe proceder de inmediato a enviar esta solicitud mediante Internet, realizando propaganda e incluso pueden convocar a un diálogo a los interesados de acuerdo a la especialidad solicitada para indicar todos los detalles referentes al cargo necesitado, para que, en ese mismo día en horas más tarde procedan a la recolección de carpetas.

6.- La gran ventaja de la bolsa de trabajo es contar con gente capacitada en el área que sea requerida y esto resulta muy beneficioso en el momento de cubrir las vacantes solicitadas, pues, siempre contarán con estudiantes, egresados y graduados capacitados; lo que ayudará a que los pedimentos sean cubiertos con mayor rapidez y eficiencia.

7.- La bolsa de trabajo debe procurar mantener este servicio con la misma agilidad con la que ellos están acostumbrados a trabajar, pues, siempre hay cargos que requieren mayor rapidez que otros, por lo que, es fundamental que las solicitudes de trabajo sean cubiertas satisfactoriamente.

8.- Es necesario crear conciencia que la bolsa de trabajo es una área de la Universidad del Azuay que colabora con el estudiantado y por lo tanto si va ha brindar personal capacitado y un servicio tan especializado es necesario que sea retribuido.

9.- Al conseguir que el área bancaria tome conciencia de las ventajas de utilizar este servicio se logrará también que reconozcan que es necesario el cobro de un porcentaje para cubrir los beneficios ofrecidos por la atención brindada.

10.- Debido al desconocimiento que tienen de la bolsa de trabajo prefieren realizar el proceso de reclutamiento, pues, desconocen una gran alternativa como son los convenios, mediante los cuales pueden acceder a la base de datos de estudiantes, egresados y graduados de la Universidad del Azuay de manera directa y ser ellos mismos quienes procedan al escogitamiento de personal.

11.- Gracias al nivel académico de la Universidad del Azuay, la bolsa de trabajo tiene la gran posibilidad de llenar las expectativas que tienen acerca de este servicio, pues, además de contar con gente joven que está capacitada para desempeñarse en el área que le sea encomendada siempre van a conseguir prontitud en la selección de personal debido a la gran diversidad de especialidades que ofrece la Universidad.

## INFORME SOBRE TABULACION DE LAS ENCUESTAS

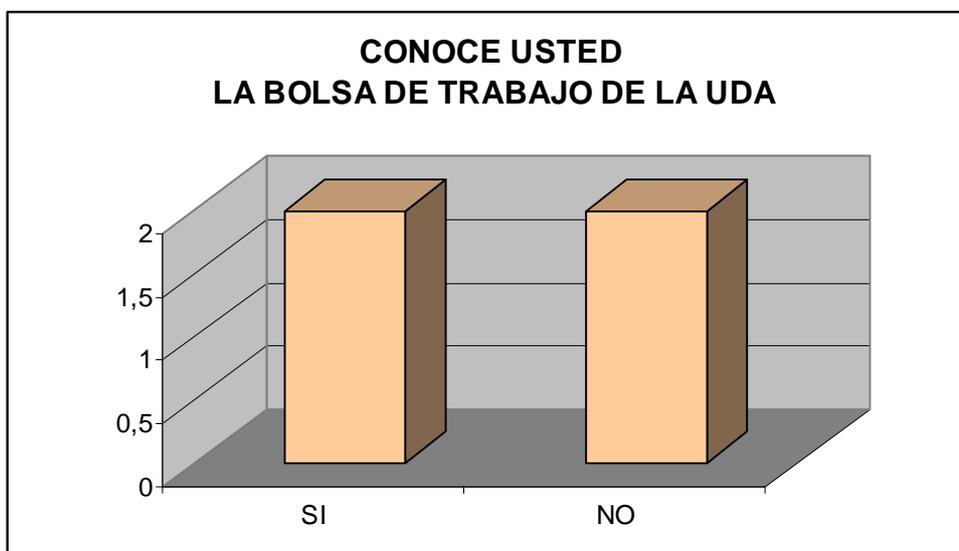
Como resultado de la tabulación de las encuestas realizadas a las Organizaciones No Gubernamentales se recolectó la siguiente información:

### 1. ¿CONOCE USTED LO QUE ES LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 1

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	50,00
2	NO	2	50,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 1



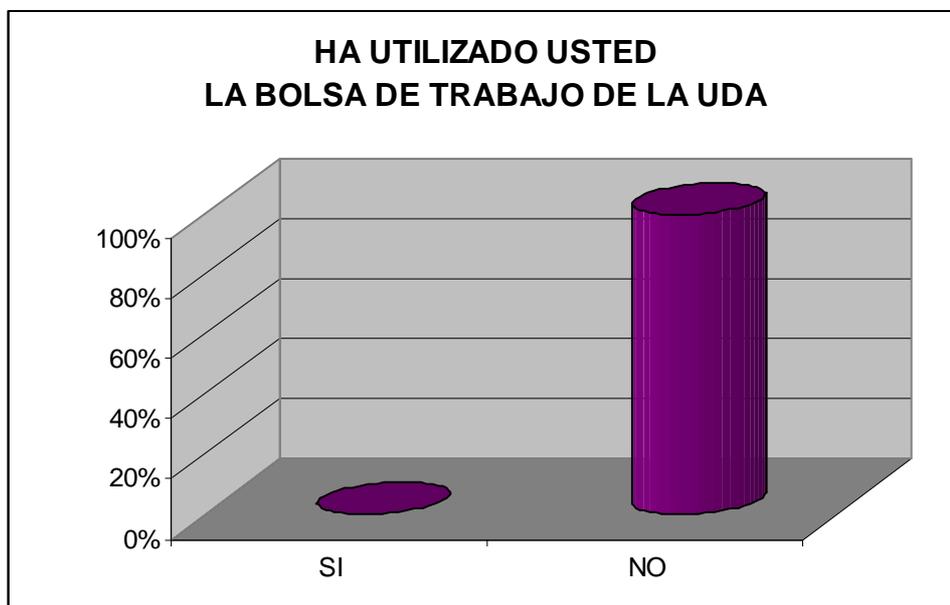
El 50% de las organizaciones no gubernamentales si conoce la bolsa de trabajo y el otro 50% desconocen su existencia.

## 2. ¿HA UTILIZADO USTED LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 2

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	0	0
2	NO	4	100
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 2



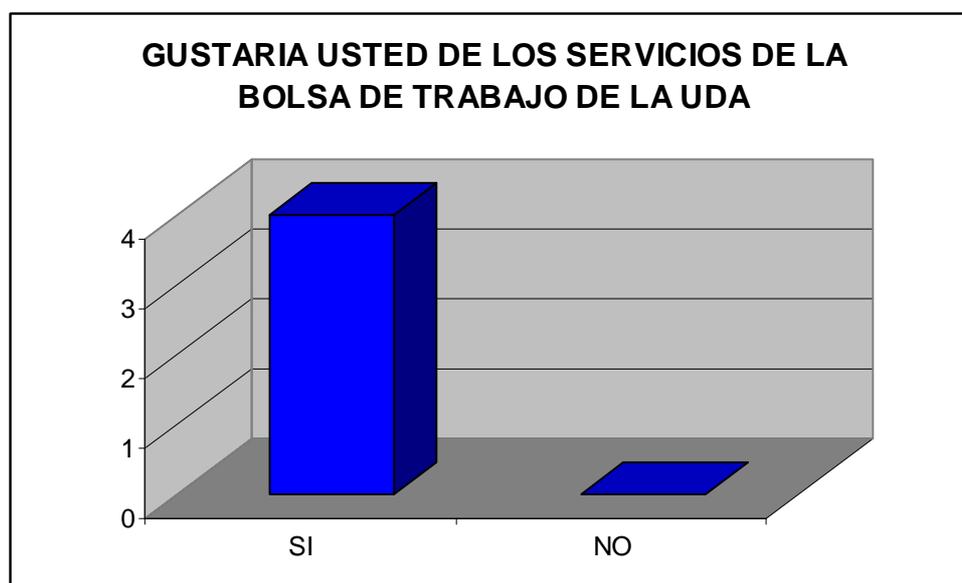
Estas organizaciones no han utilizado los servicios de la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay.

### 3. ¿GUSTARÍA USTED DE LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO?

**Tabla 3**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 3**



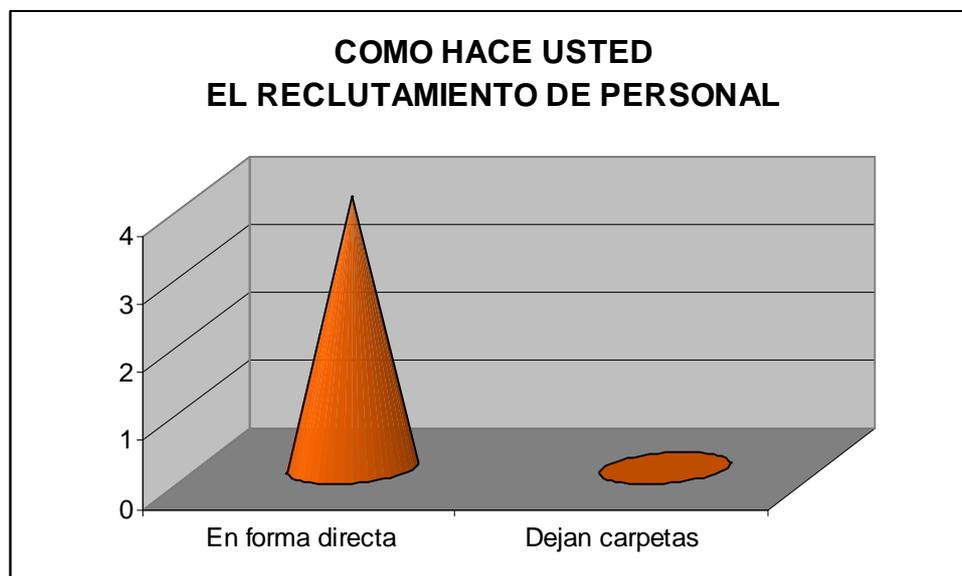
En su totalidad las organizaciones no gubernamentales si gustarían de los servicios de la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay.

#### 4. ¿CÓMO HACE USTED EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 4

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	En forma directa	4	100
2	Dejan carpetas	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 4



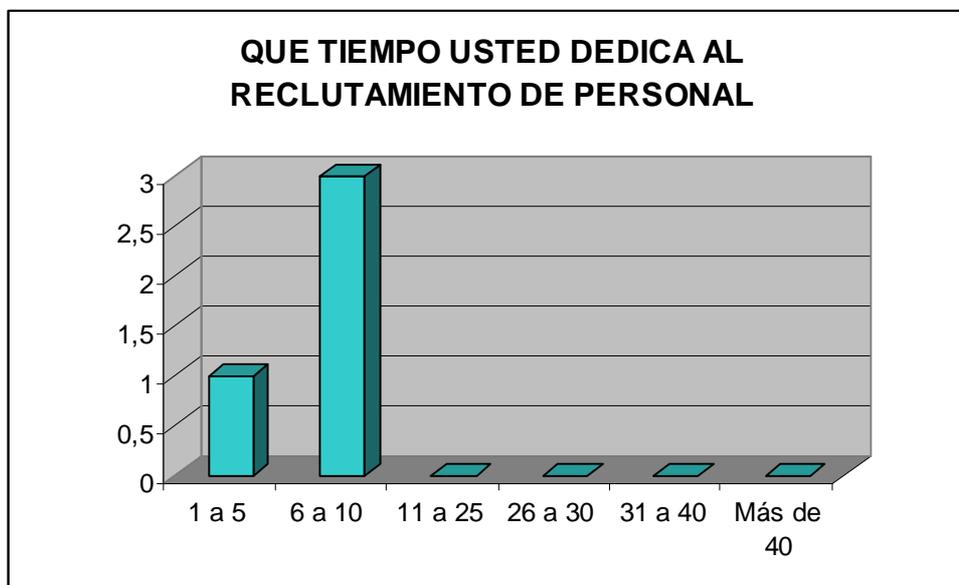
Todas las organizaciones no gubernamentales realizan el reclutamiento de personal en forma directa.

## 5. ¿QUÉ TIEMPO USTED DEDICA AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 5

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	1 a 5	1	25,00
2	6 a 10	3	75,00
3	11 a 25	0	0
4	26 a 30	0	0
5	31 a 40	0	0
6	Más de 40	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 5



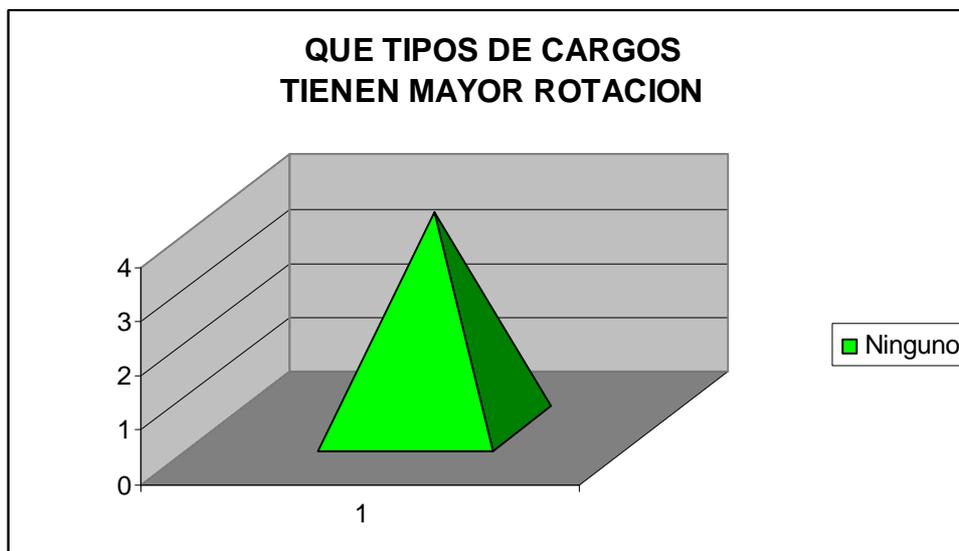
El tiempo utilizado para la selección de personal es de 6 a 10 días, que representa el 75%, mientras que el 25% es lo óptimo, pues, representa de 1 a 5 días.

## 6. ¿QUÉ TIPOS DE CARGOS SON LOS MAS ALTOS EN NIVELES DE ROTACIÓN?

Tabla 6

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Ninguno	4	100
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 6



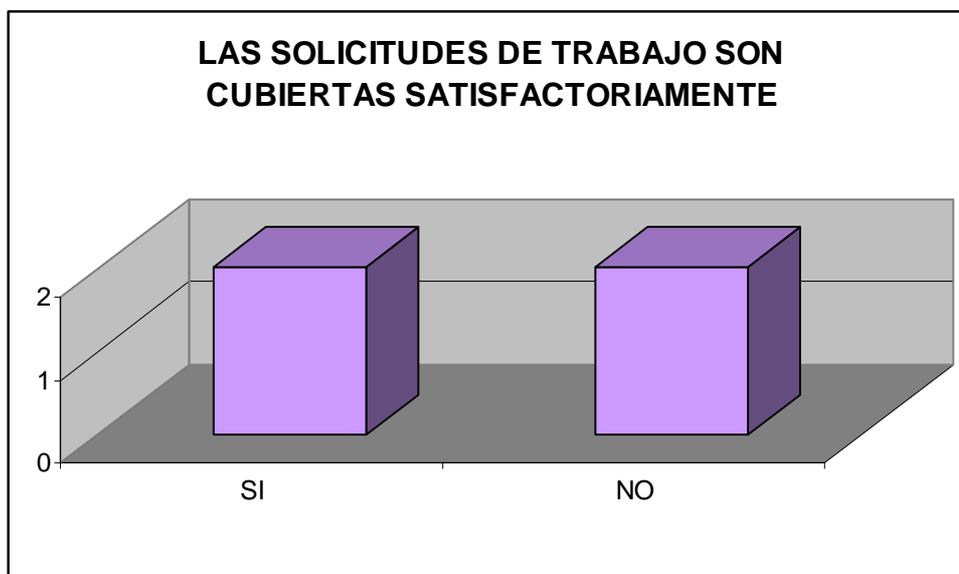
Las organizaciones no gubernamentales no especifican ningún cargo que tenga mayor nivel de rotación.

## 7. ¿LAS SOLICITUDES DE TRABAJO REQUERIDAS POR SU EMPRESA SON CUBIERTAS SATISFACTORIAMENTE?

Tabla 7

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	50,00
2	NO	2	50,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 7



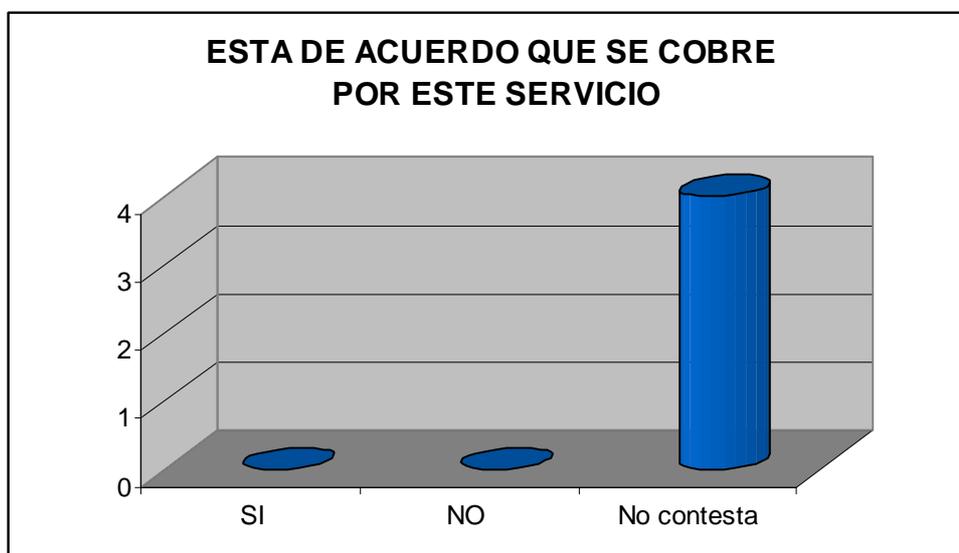
Las solicitudes de trabajo si son cubiertas satisfactoriamente en un 50%, pero el otro 50% no cubren las solicitudes de trabajo.

## 8. ¿ESTA DE ACUERDO CON LOS COSTOS QUE SE COBRAN POR EL ENVÍO DE CARPETAS Y POR LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?

Tabla 8

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	0	0
2	NO	0	0
3	No contesta	4	100
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 8



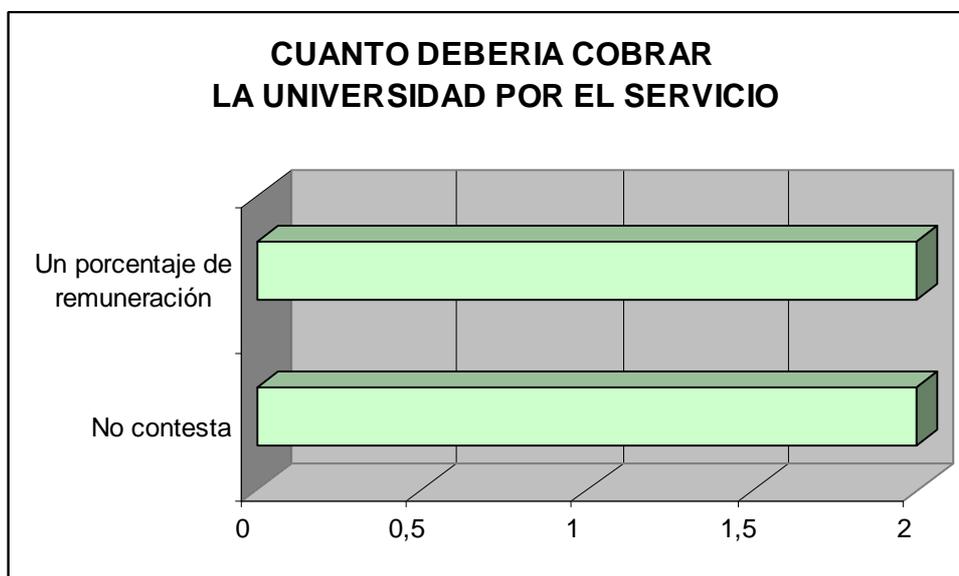
El total de los encuestados no contesta si está de acuerdo con los costos que se cobran por el envío de carpetas y por la contratación de personal.

## 9. ¿CUÁNTO CREE USTED QUE DEBERÍA COBRAR LA UNIVERSIDAD POR EL SERVICIO?

Tabla 9

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	No contesta	2	50,00
2	Un porcentaje de remuneración	2	50,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

GRAFICO 9



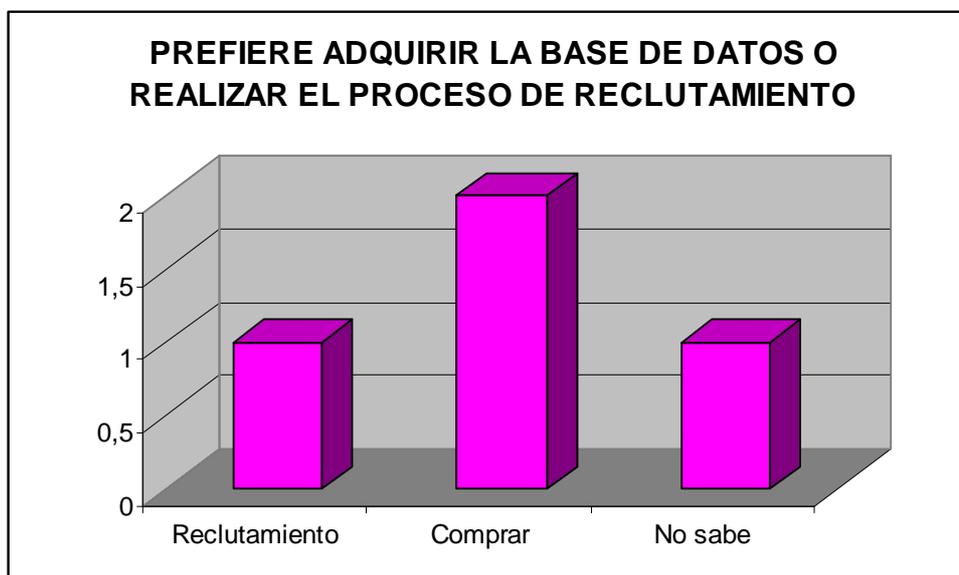
La mitad de los encuestados considera que se debe cobrar un porcentaje de remuneración y la otra mitad no contesta.

## 10. ¿QUÉ PREFIERE USTED COMPRAR LA BASE DE DATOS O REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

Tabla 10

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Reclutamiento	1	25,00
2	Comprar	2	50,00
3	No sabe	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 10



En su gran mayoría prefieren comprar la base de datos para realizar el proceso de selección de personal directamente.

**11. CITE LOS SERVICIOS QUE USTED ESPERA DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

**Tabla 11**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Selección y capacitación	4	100
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



El 100% de los encuestados manifiestan que el servicio que esperan de la bolsa de trabajo es la selección y capacitación de personal.

## RECOMENDACIONES DE LOS GRAFICOS

1.- La bolsa de trabajo debe tener en cuenta que si el 50% de estas organizaciones no conocen la existencia de este servicio es porque no se ha realizado una campaña adecuada y no se ha logrado dar a conocer en su totalidad esta herramienta, por lo cual, sería muy productivo el retomar la iniciativa de cuando se creó la bolsa de visitar todas estas instituciones ofreciendo todas las ventajas que puede brindar.

2.- A pesar de que una gran parte de estas organizaciones si conocen la existencia de la bolsa de trabajo no han utilizado este servicio, porque sin duda alguna no están al tanto de sus beneficios, es por esta razón, que es indispensable que la promocionen; pero haciendo notar que a más de ofrecer personal especializado, ofrece garantía, rapidez y eficiencia en la búsqueda de personal, pues, cuenta con una base de datos de estudiantes, egresados y graduados lo que facilita el proceso de selección.

3.- Al contar con el total apoyo de las ONG'S, pues, si gustarían de los servicios de la bolsa de trabajo, es importante que se den a conocer los privilegios de su utilización para que tengan un conocimiento amplio de lo productivo que resultaría el poder contar con este gran beneficio.

4.- Sin duda alguna el realizar el reclutamiento de personal en forma directa es una gran ventaja porque se puede ofrecer la base de datos de estudiantes, egresados y graduados con la realización de convenios, para que, sean ellos mismos quienes se encarguen de desarrollar este proceso.

5.- En este aspecto la bolsa de trabajo tiene todas las de ganar porque si ellos dedican de 6 a 10 días a realizar el proceso de reclutamiento, lo ideal sería que lo hicieran en menos días, aspecto que la bolsa de trabajo si puede alcanzar, teniendo en cuenta, que de 1 a 5 días es un tiempo considerable en el que se puede dar a conocer la vacante solicitada, además, de realizar la recolección de carpetas, efectuar entrevistas y proceder a evaluar a los mejores candidatos.

6.- El que dentro de estas organizaciones no haya preferencia por ningún cargo específico coincide con el hecho de que realicen el reclutamiento de personal en forma directa, debido a que, no tienen ninguna vacante en particular que requiera ser llenada

de inmediato, y, quizás es por esta misma razón que el tiempo que dedican a este proceso es de 6 a 10 días, pero, lo fundamental es la optimización de recursos y es por esto que al poder realizar este trámite en menor tiempo con la ayuda de la bolsa de trabajo mejoraría el rendimiento de estas organizaciones.

7.- Se debe considerar este aspecto porque si en un 50% las solicitudes de trabajo no son cubiertas satisfactoriamente es porque este proceso no se está desarrollando en una forma adecuada y es aquí donde la bolsa de trabajo realiza todo un proceso de selección para cubrir todas las expectativas laborales en el menor tiempo posible y con la mayor eficiencia.

8.- Al ofrecer un servicio se debe obtener un beneficio que en este caso es el costo que se cobra por el envío de carpetas y contratación de personal, por lo general, toda institución trata de reducir gastos, pero, la bolsa de trabajo al garantizar que su utilización otorgará no solo gente capacitada sino prontitud en el proceso de selección, las organizaciones no gubernamentales no objetarán sobre el valor asignado.

9.- Al ser un servicio que brinda grandes beneficios y que favorece al estudiantado necesariamente debe tener un costo porque todo bien debe ser retribuido y más aún si se obtiene rapidez y agilidad en el proceso.

10.- Las organizaciones no gubernamentales representan un gran potencial para la bolsa de trabajo al preferir comprar la base de datos, pues, esto quiere decir que están abiertos a la realización de un convenio, mediante el cual, ingresarían directamente a revisar los datos de los estudiantes, egresados y graduados, agilizando así el proceso de selección.

11.- Las organizaciones no gubernamentales tienen la expectativa de que la bolsa de trabajo ofrezca selección y capacitación de personal, por lo que, es de gran importancia que este servicio sea cubierto en su totalidad llenando los requerimientos solicitados de la manera más óptima posible.

## INFORME SOBRE TABULACION DE LAS ENCUESTAS

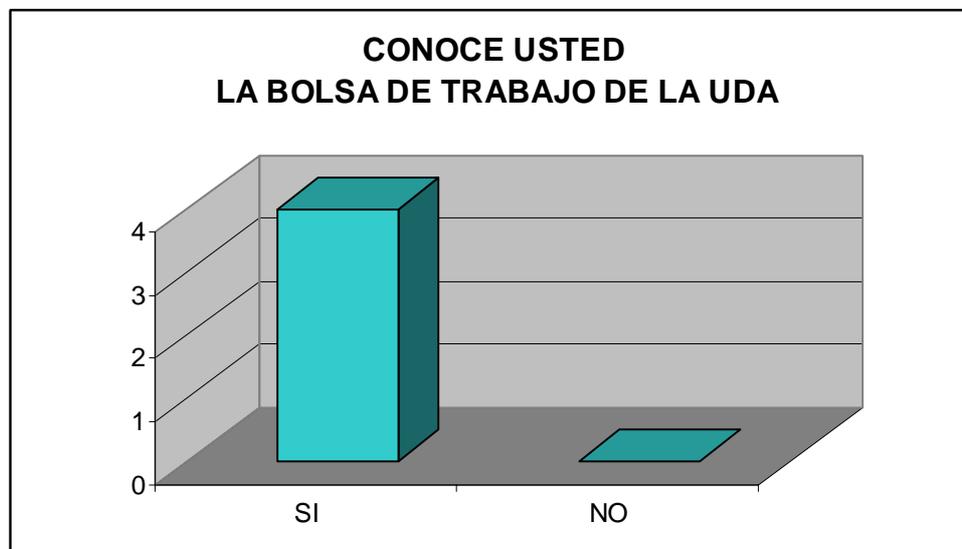
Como resultado de la tabulación de las encuestas realizadas a las Industrias se recolectó la siguiente información:

### 1. ¿CONOCE USTED LO QUE ES LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 1

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 1



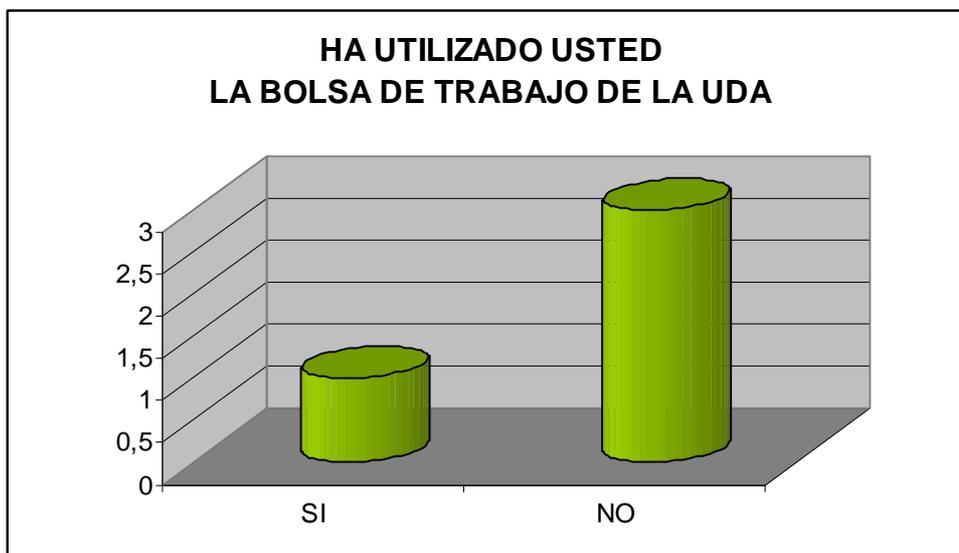
El 100% de las Industrias encuestadas conocen la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay.

## 2. ¿HA UTILIZADO USTED LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 2

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	1	25,00
2	NO	3	75,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 2



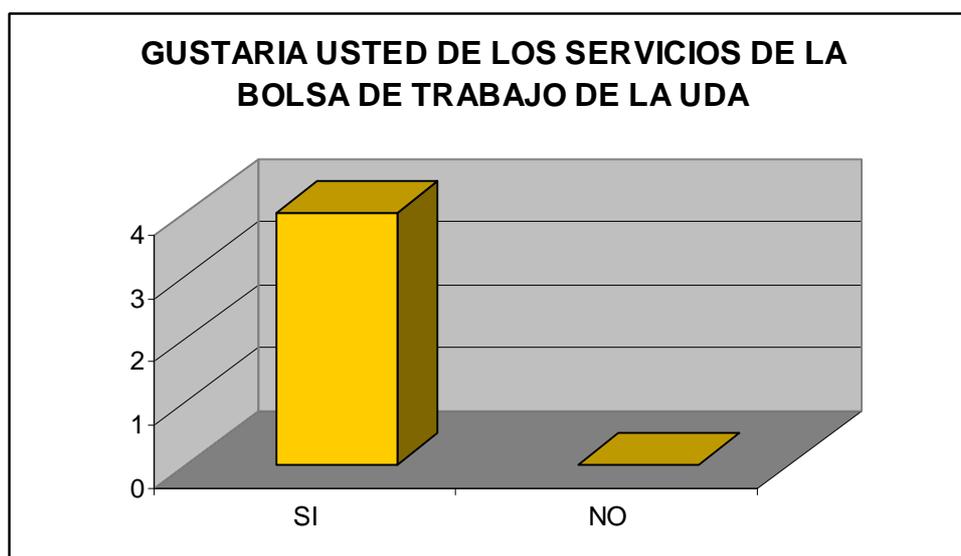
El 75% de los encuestados afirma haber utilizado la bolsa de trabajo y el 25% restante no ha aprovechado este servicio

### 3. ¿GUSTARÍA USTED DE LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO?

Tabla 3

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	4	100
2	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 3



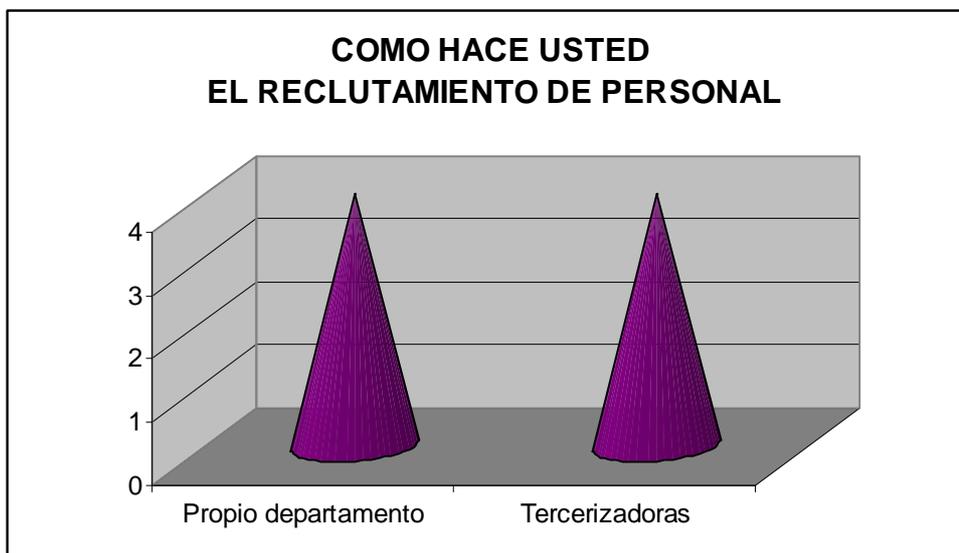
El total de los encuestados estarían gustosos de utilizar los servicios de la bolsa de trabajo.

#### 4. ¿CÓMO HACE USTED EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 4

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Propio departamento	2	50,00
2	Tercerizadoras	2	50,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 4



El 50% de las Industrias encuestadas realizan el proceso de selección mediante los propios departamentos y el otro 50% restante lo hace mediante tercerizadoras.

## 5. ¿QUÉ TIEMPO USTED DEDICA AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 5

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	1 a 5 días	0	0
2	6 a 10 días	4	100
3	11 a 25 días	0	0
4	26 a 30 días	0	0
5	31 a 40 días	0	0
6	Más de 40	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 5



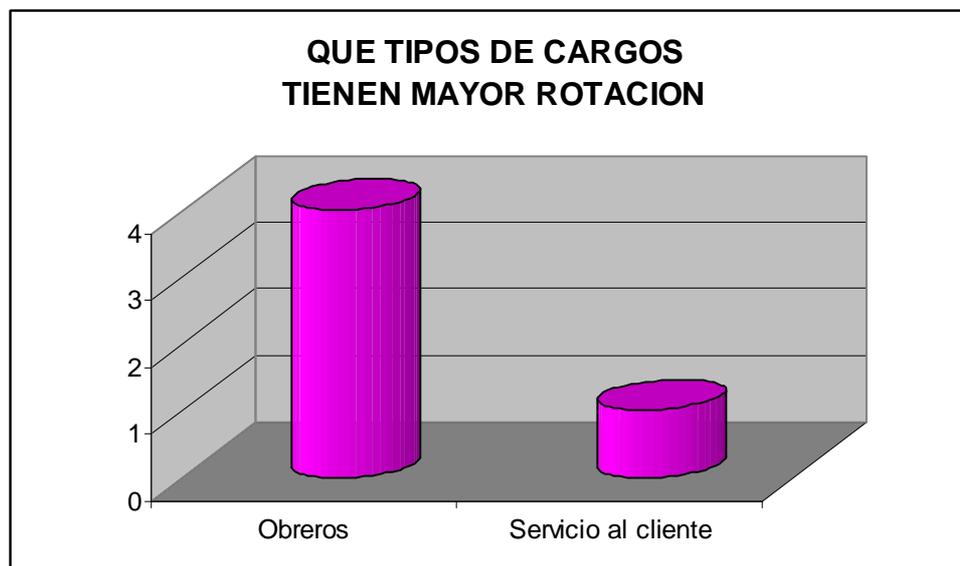
La mayoría de Industrias dedican de 6 a 10 días para realizar el proceso de reclutamiento.

## 6. ¿QUÉ TIPOS DE CARGOS SON LOS MAS ALTOS EN NIVELES DE ROTACIÓN?

Tabla 6

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Obreros	3	75,00
2	Servicio al cliente	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 6



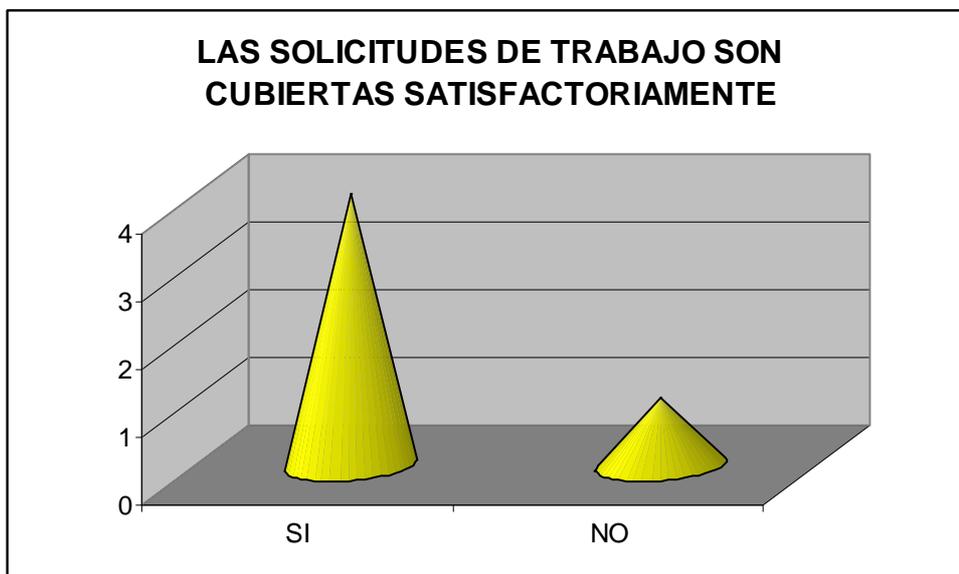
El cargo que tiene mayor nivel de rotación es el de obreros y en un menor porcentaje se encuentra servicio al cliente.

## 7. ¿LAS SOLICITUDES DE TRABAJO REQUERIDAS POR SU EMPRESA SON CUBIERTAS SATISFACTORIAMENTE?

Tabla 7

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	3	75,00
2	NO	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 7



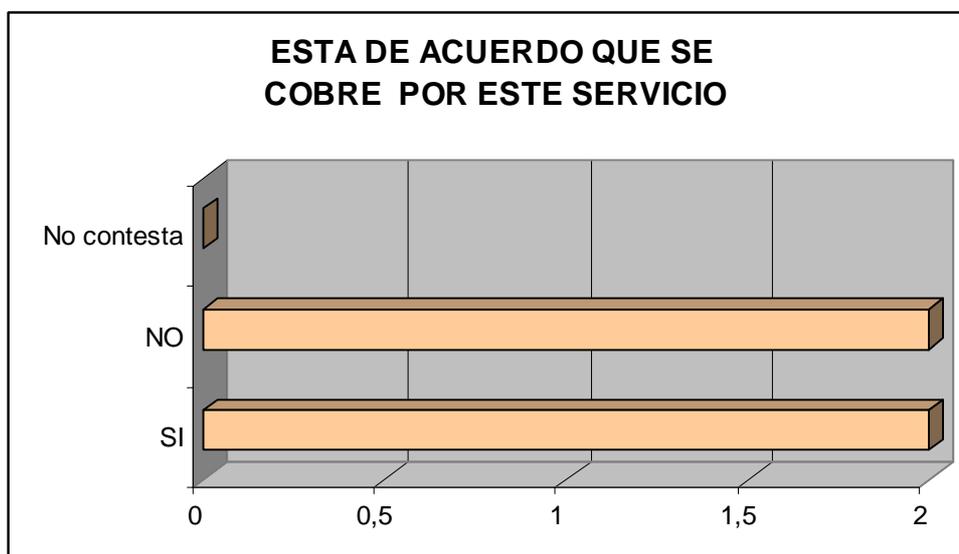
Las solicitudes de trabajo son cubiertas en un 75% y el resto no se cubre en su totalidad.

## 8. ¿ESTA DE ACUERDO CON LOS COSTOS QUE SE COBRAN POR EL ENVÍO DE CARPETAS Y POR LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?

Tabla 8

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	50,00
2	NO	2	50,00
3	No contesta	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 8



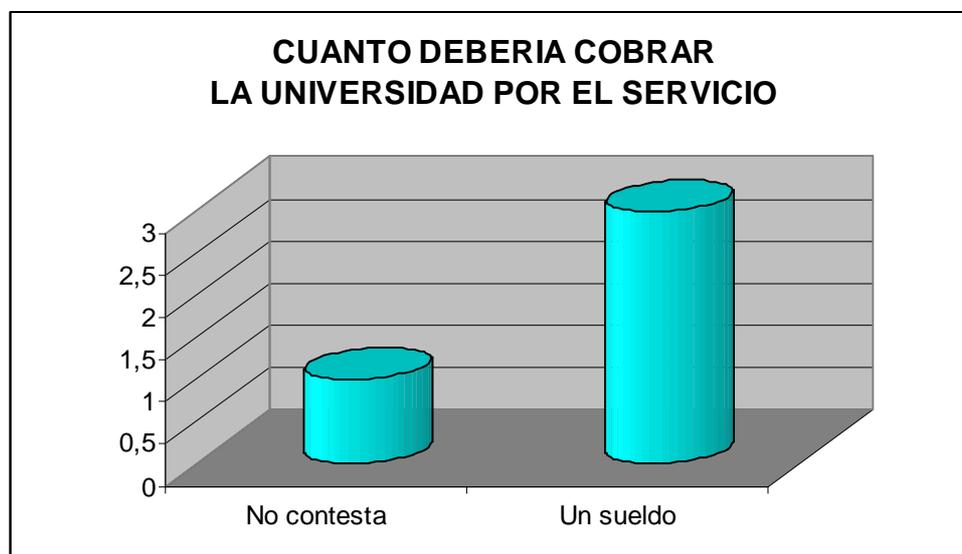
La mitad de los encuestados declaran que están de acuerdo con los costos que se cobran por el envío de carpetas y la otra mitad no esta de acuerdo con estos costos.

## 9. ¿CUÁNTO CREE USTED QUE DEBERÍA COBRAR LA UNIVERSIDAD POR EL SERVICIO?

Tabla 9

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	No contesta	1	25,00
2	Un sueldo	3	75,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 9



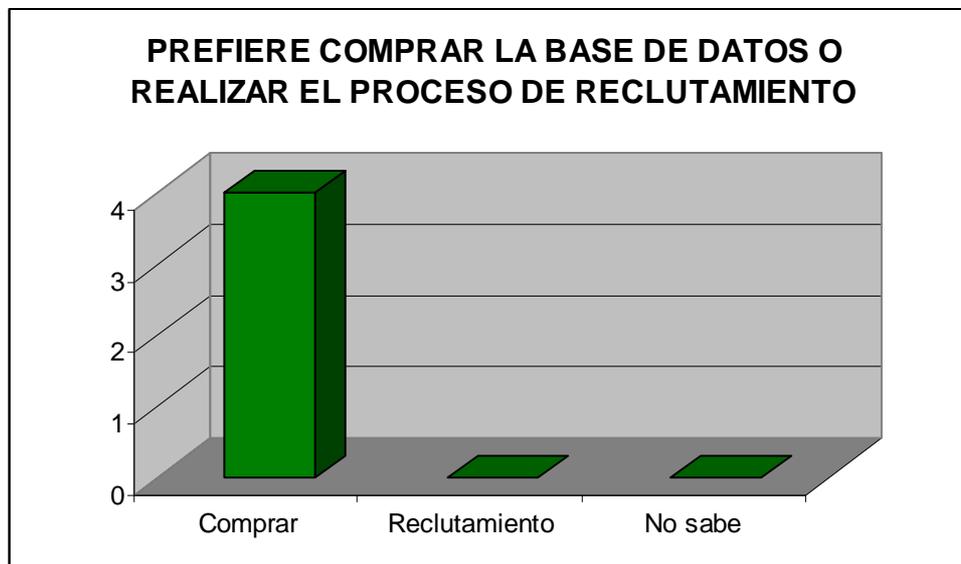
El 75% de los encuestados piensan que el costo que debería cobrar la Universidad por este servicio debe representar un sueldo básico.

**10. ¿QUÉ PREFIERE USTED COMPRAR LA BASE DE DATOS O REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?**

**Tabla 10**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Comprar	4	100
2	Reclutamiento	0	0
3	No sabe	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 10**



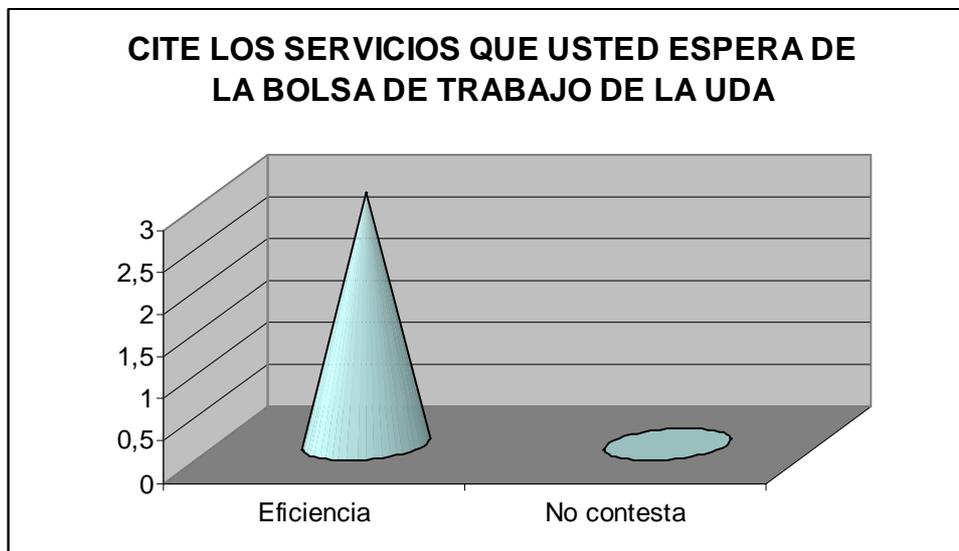
El total de las encuestas demuestran que tienen como preferencia comprar la base de datos y ser ellos mismos quienes realicen el proceso de reclutamiento.

**11. CITE LOS SERVICIOS QUE USTED ESPERA DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

**Tabla 11**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Eficiencia	4	100
2	No contesta	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



El 100% de los encuestados declaran que el servicio que esperan de la bolsa de trabajo es la eficiencia.

## RECOMENDACIONES DE LOS GRAFICOS

1.- Las estadísticas demuestran que estas empresas tienen un conocimiento global de la bolsa de trabajo, lo cual, obliga a que se optimice este servicio para facilitar el proceso de selección a nivel industrial.

2.- A pesar de que el sector industrial conoce en su totalidad la bolsa de trabajo, no todos la han utilizado, por lo cual, es conveniente que se realice una mejor proyección para lograr mayor credibilidad en la información que se posee y en los beneficios que ésta puede brindar.

3.- Teniendo en cuenta el gran potencial que resulta el sector industrial y la gran acogida que tiene la bolsa de trabajo en este medio, es de vital importancia que se reestructure la base de datos para cubrir los requerimientos de personal con la mayor prontitud, logrando así, elevar los niveles de productividad, pues estaríamos ahorrando tiempo y dinero en esta inversión.

4.- Un buen porcentaje de Industrias realiza el proceso de selección mediante tercerizadoras y la bolsa de trabajo al cumplir todos estos requisitos está en la capacidad de cubrir todas las propuestas laborales e incluso procurar que la selección realizada mediante los propios departamentos la hagan directamente a través de la base de datos, mediante la suscripción de convenios.

5.- Las industrias tienen un promedio de 6 a 10 días para realizar el proceso de reclutamiento; por lo que, sería ideal que este proceso se lo haga en el menor tiempo posible. La bolsa de trabajo tiene una gran ventaja, pues, cuenta con la base de datos que contiene información de los alumnos, egresados y graduados y esto facilita la búsqueda de personal en las vacantes solicitadas, logrando de esta manera eficiencia y rapidez en el proceso.

6.- Lógicamente al ser empresas industriales el cargo de mayor rotación es el de obreros y teniendo en cuenta que la Universidad ofrece personal capacitado en otras especialidades, la bolsa de trabajo, debe promocionarse fuera del ambiente estudiantil, con la finalidad, de que los pedimentos de personal solicitados alcancen otros niveles y se brinde también esta oportunidad a la colectividad.

7.- Se debe tener en cuenta que a nivel industrial la producción no puede detenerse y que las vacantes deben ser llenadas con la mayor prontitud posible, la bolsa de trabajo tiene los medios para lograrlo, pues, además de contar con alumnos, egresados y graduados muy bien especializados, puede conseguir que la comunidad sea partícipe de sus múltiples ventajas realizando una promoción externa para lograr mayor demanda de interesados que pueden resultar beneficiados con este servicio.

8.- La bolsa de trabajo al ofrecer personal capacitado, una base de datos muy bien estructurada, un proceso de selección acorde a las necesidades, tiene el derecho de cobrar un porcentaje por los servicios ofrecidos; además de que gran parte del sector industrial está de acuerdo que este servicio debe tener un costo.

9.- El sector industrial está conciente de lo representativo que resulta cobrar un sueldo, por el servicio ofrecido, pues, tienen la garantía absoluta de los múltiples beneficios que se consiguen al contar con personal que elevará la productividad y mejorará el rendimiento.

10.- Las Industrias son un gran potencial para la bolsa de trabajo y para la realización de convenios, pues, están dispuestos a comprar la base de datos para ser ellos mismos quienes realicen el proceso de reclutamiento, por lo que, resulta muy importante que la base de datos sea reestructurada para lograr mayor credibilidad por parte de los industriales.

11.- Al coincidir todas las Industrias que el servicio que debe ofrecer la bolsa de trabajo debe ser la eficiencia, es necesario tener en cuenta que la bolsa o no está siendo eficiente, o las personas esperan algo más de este servicio, por lo que, es recomendable que se realicen encuestas en este sector para determinar cuáles son las necesidades que aún faltan por cubrir.

## INFORME SOBRE TABULACION DE LAS ENCUESTAS

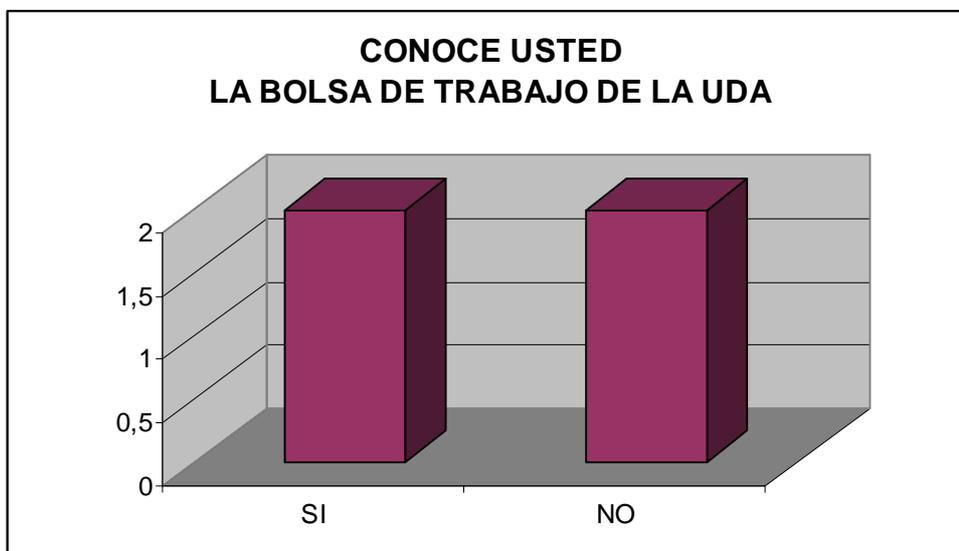
Como resultado de la tabulación de las encuestas realizadas a Comerciales se recolectó la siguiente información:

1. ¿CONOCE USTED LO QUE ES LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 1

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	50,00
2	NO	2	50,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 1



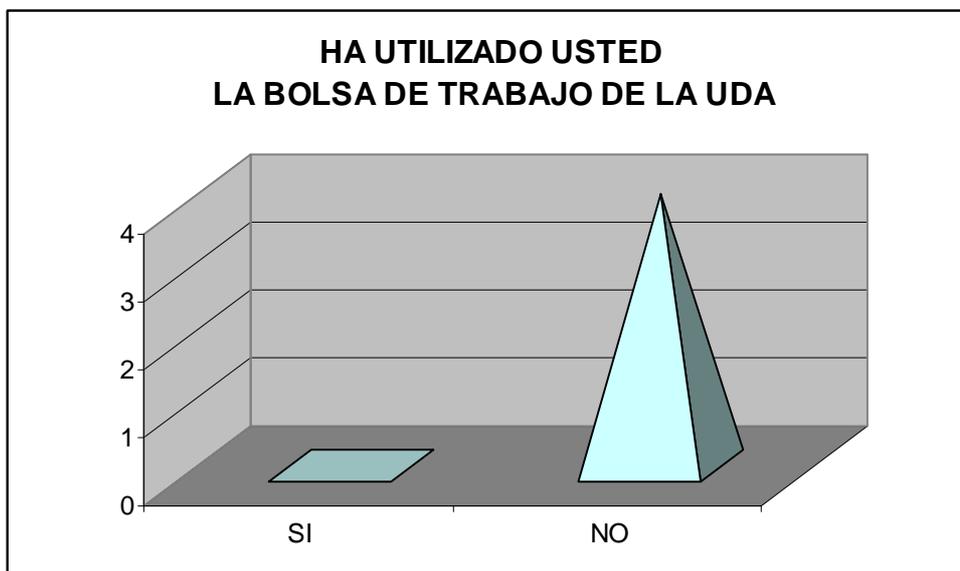
El 50% de los encuestados si conocen la bolsa de trabajo y el otro 50% desconocen de su existencia.

## 2. ¿HA UTILIZADO USTED LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

**Tabla 2**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	0	0
2	NO	4	100
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 2**



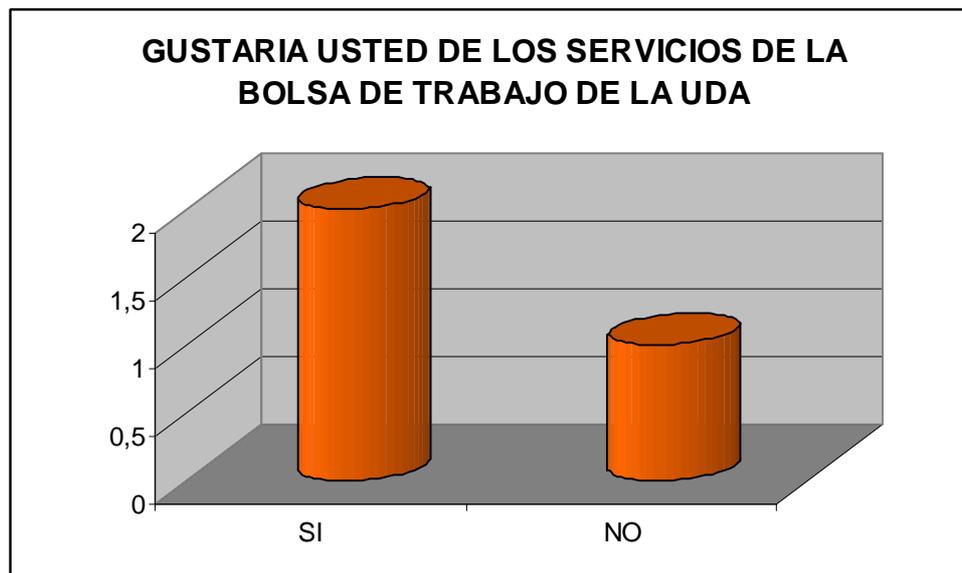
El total de encuestados si ha utilizado la bolsa de trabajo.

### 3. ¿GUSTARÍA USTED DE LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO?

Tabla 3

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	3	75,00
2	NO	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 3



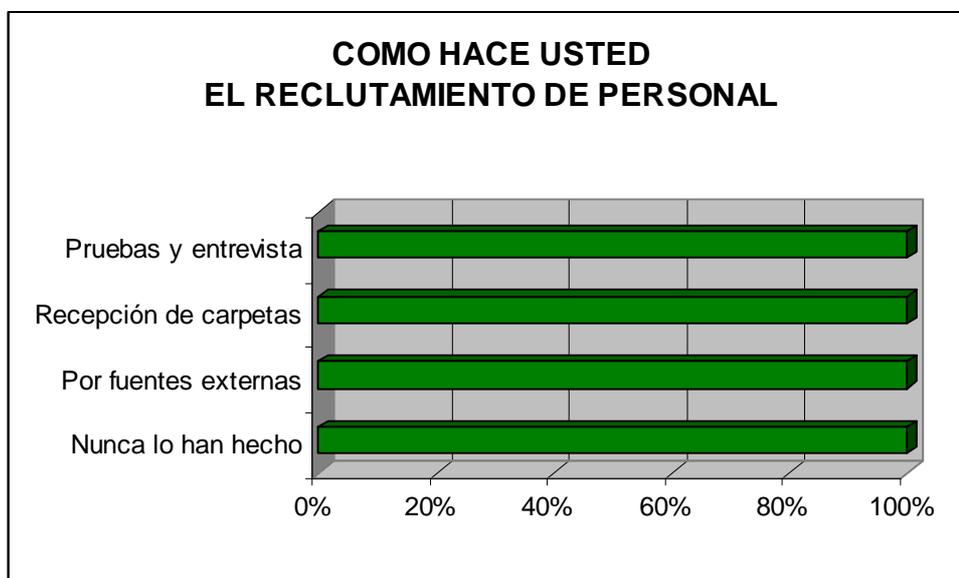
El 75% de los encuestados si gustaría de los servicios de la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay y al 25% restante no le interesa.

#### 4. ¿CÓMO HACE USTED EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 4

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Nunca lo han hecho	1	25,00
2	Por fuentes externas	1	25,00
3	Recepción de carpetas	1	25,00
4	Pruebas y entrevista	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 4



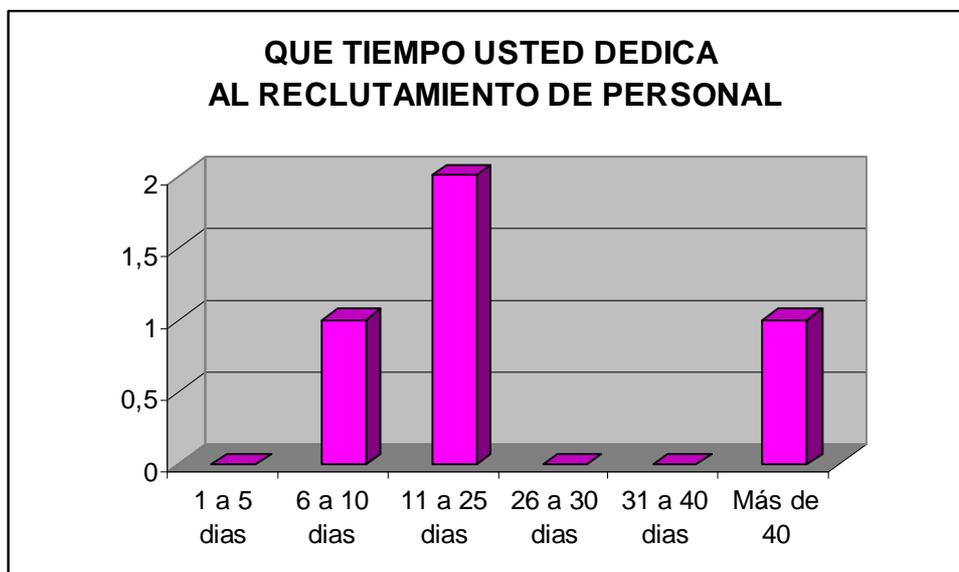
El proceso de reclutamiento lo realizan mediante fuentes externas, con la recepción de carpetas, a través de pruebas y entrevistas y el resto nunca lo ha hecho.

## 5. ¿QUÉ TIEMPO USTED DEDICA AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 5

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	1 a 5 días	0	0
2	6 a 10 días	1	25,00
3	11 a 25 días	2	50,00
4	26 a 30 días	0	0
5	31 a 40 días	0	0
6	Más de 40	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 5



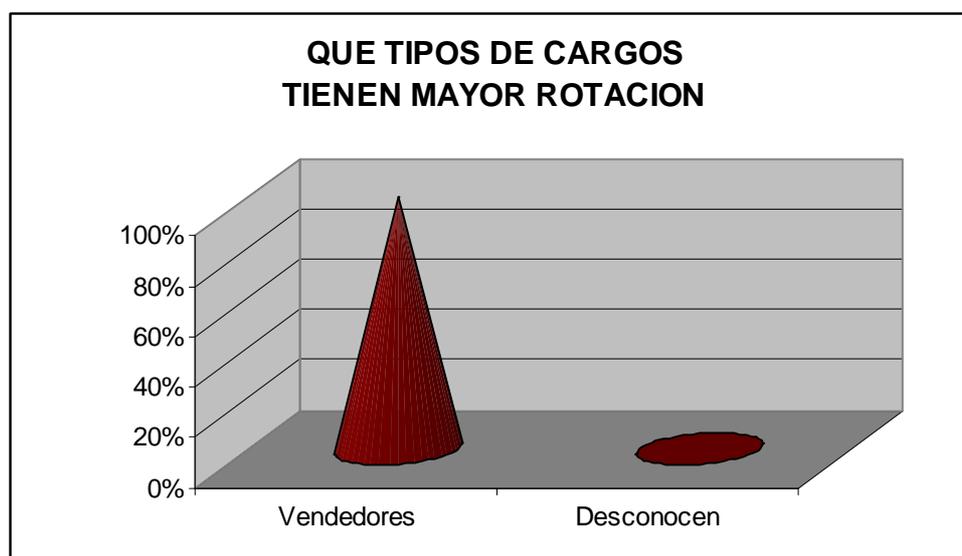
El 50% de los encuestados dedican de 11 a 25 días para el proceso de reclutamiento, el 25% lo hace de 6 a 10 días y el otro 25% lo realiza en más de 40 días.

## 6. ¿QUÉ TIPOS DE CARGOS SON LOS MAS ALTOS EN NIVELES DE ROTACIÓN?

Tabla 6

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Vendedores	4	100
2	Desconocen	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 6



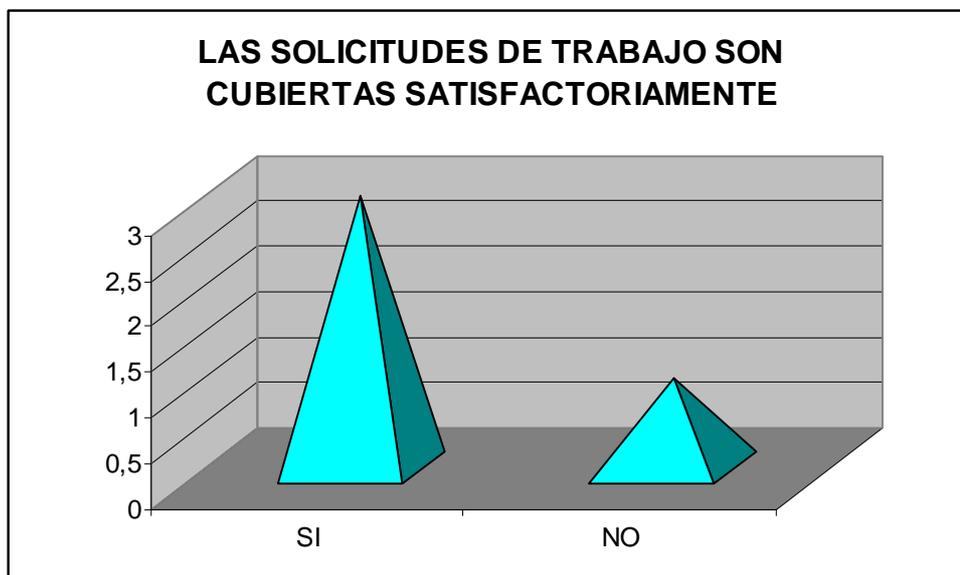
El cargo de mayor nivel de rotación está en el área de ventas, por lo tanto, son los vendedores el cargo que tiene mayor demanda.

## 7. ¿LAS SOLICITUDES DE TRABAJO REQUERIDAS POR SU EMPRESA SON CUBIERTAS SATISFACTORIAMENTE?

Tabla 7

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	3	75,00
2	NO	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 7



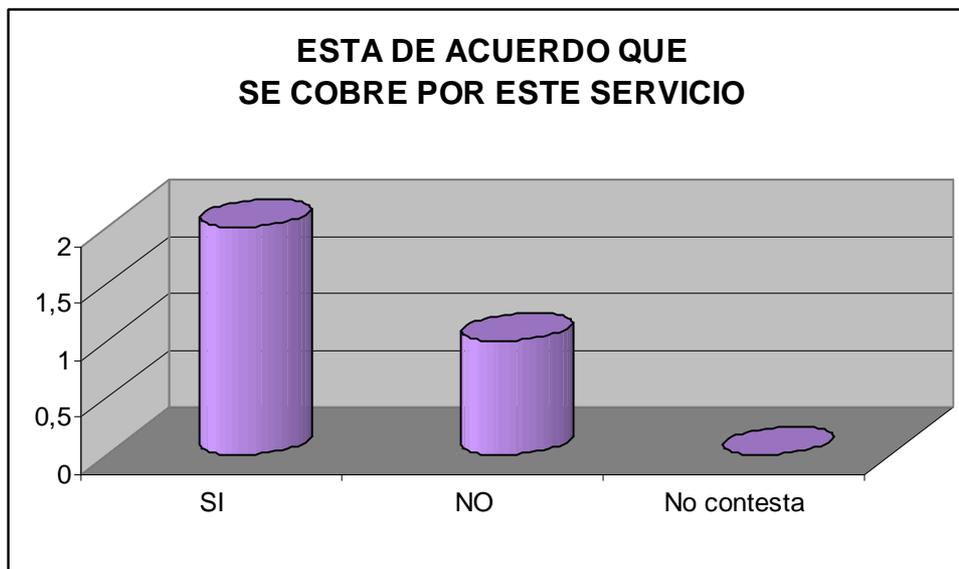
El 75% de las solicitudes de trabajo requeridas son cubiertas satisfactoriamente, mientras que, el 25% no se las cubre totalmente.

**8. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LOS COSTOS QUE SE COBRAN POR EL ENVÍO DE CARPETAS Y POR LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?**

**Tabla 8**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	3	75,00
2	NO	1	25,00
3	No contesta	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 8**



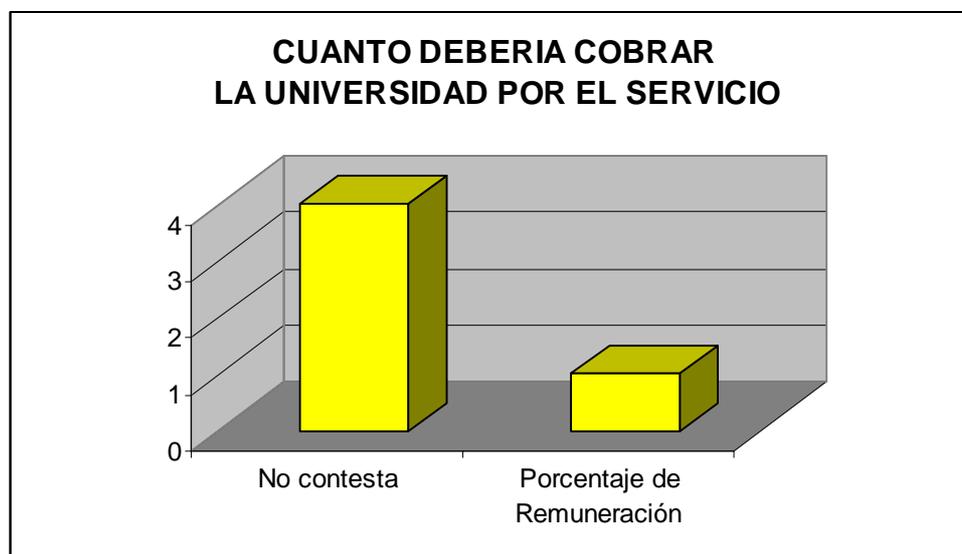
De los encuestados, el 75% está de acuerdo con los costos que se cobran por el envío de carpetas y el 25% restante no comparte este criterio.

## 9. ¿CUÁNTO CREE USTED QUE DEBERÍA COBRAR LA UNIVERSIDAD POR EL SERVICIO?

Tabla 9

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	No contesta	3	75,00
2	Porcentaje de Remuneración	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 9



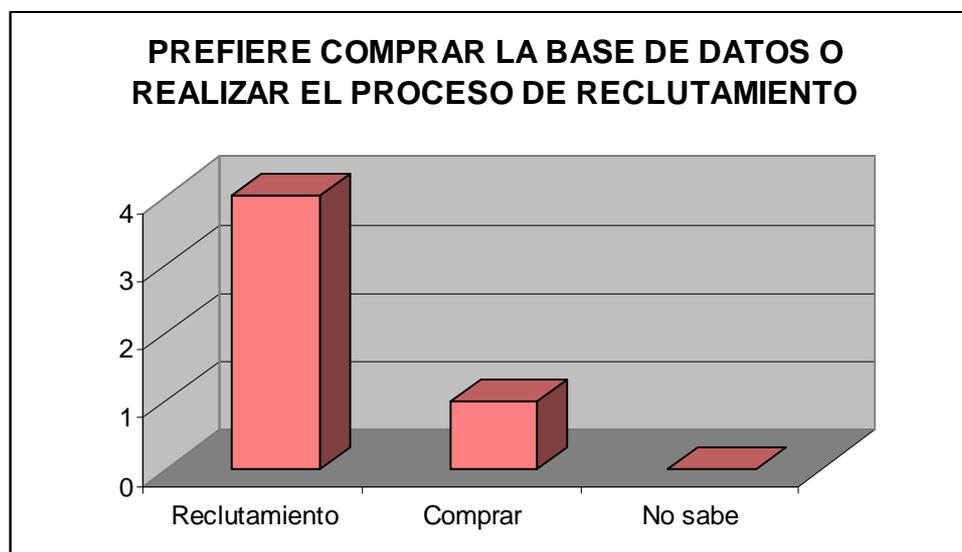
El 75% de encuestados no contesta sobre cuanto debería cobrar la Universidad por el servicio y el 25% está de acuerdo que sea un porcentaje de remuneración.

## 10. ¿QUÉ PREFIERE USTED COMPRAR LA BASE DE DATOS O REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

Tabla 10

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Reclutamiento	3	75,00
2	Comprar	1	25,00
3	No sabe	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Gráfico 10



El proceso de reclutamiento lo prefieren realizar un 75% de los encuestados y el resto piensa que es mejor comprar la base de datos.

**11. CITE LOS SERVICIOS QUE USTED ESPERA DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

**Tabla 11**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Eficiencia	3	75,00
2	No contesta	1	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



Representado en un 75%, el servicio que esperan de la bolsa de trabajo es la eficiencia y el resto no contesta.

## RECOMENDACIONES DE LOS GRAFICOS

1.- Lograr que la bolsa de trabajo sea conocida por la totalidad de estas organizaciones, sería lo óptimo, por lo que, no solamente deben proyectarse a nivel interno sino también a nivel externo.

2.- Si el total de encuestados ha utilizado la bolsa de trabajo, se debe conseguir que lo sigan haciendo, pues, este mercado es muy amplio y resultaría muy beneficioso en el momento de ofrecer la base de datos y la suscripción de convenios.

3.- Resulta muy conveniente el que gran parte de este sector desee utilizar esta herramienta porque al realizar una nueva campaña de promoción, se conseguirá que estas empresas confíen nuevamente en esta propuesta y deseen ser parte de este servicio.

4.- En ésta área se puede brindar diferentes servicios, pues, la bolsa ofrece diferentes alternativas. Al estar orientados a realizar distintos procesos de reclutamiento se puede ofrecer que la bolsa realice todo el proceso de selección y por otra parte se ofrecería la base de datos para que ellos accedan directamente a esta información mediante la suscripción de convenios y realicen directamente todo el proceso.

5.- Siendo lo óptimo que el proceso de reclutamiento lo realicen en el menor tiempo posible, la bolsa de trabajo debe encargarse de llevar a cabo este proceso en un tiempo aproximado que sería de 1 a 5 días, pues, esto contribuiría a una reducción de costos y a un aumento de producción al contratar personal con la mayor prontitud posible.

6.- Por lo general en este sector el área de ventas tiene gran demanda y por ser un cargo que requiere de ciertas destrezas como facilidad de palabra, don de gentes e incluso el ir de un lugar a otro ofreciendo diversidad de productos, los vendedores resultan una vacante difícil de llenar, por lo que, es necesario realizar un estudio de la personalidad y formar con seminarios de capacitación en ventas a los interesados

7.- La bolsa de trabajo debe lograr que las solicitudes sean cubiertas en su totalidad y al manejar un proceso de selección adecuado llenará las expectativas de este sector cubriendo las vacantes en el tiempo establecido.

8.- Teniendo en cuenta que la gran mayoría está de acuerdo con los costos que se cobran por el envío de carpetas, es necesario crear conciencia en el resto de empresas para que asuman este gasto como una parte del presupuesto que se utiliza para un buen rendimiento de la organización.

9.- El no haber utilizado este servicio ocasiona que gran parte de este sector no conteste sobre un valor que se debería cobrar, sin embargo, en menor cantidad asumen que debería ser un porcentaje de remuneración, por lo que, consideran como válido que este servicio sea remunerado.

10.- Siendo ellos directamente quienes realizan el proceso de reclutamiento, lo ideal sería que la bolsa de trabajo ofrezca la base de datos y la posibilidad de realizar convenios, para que, tengan un acceso directo a personal especializado en el momento que lo requieran.

11.- Se conseguirá mayor eficiencia cuando la bolsa de trabajo realice la reestructuración de la base de datos.

## INFORME SOBRE TABULACION DE LAS ENCUESTAS

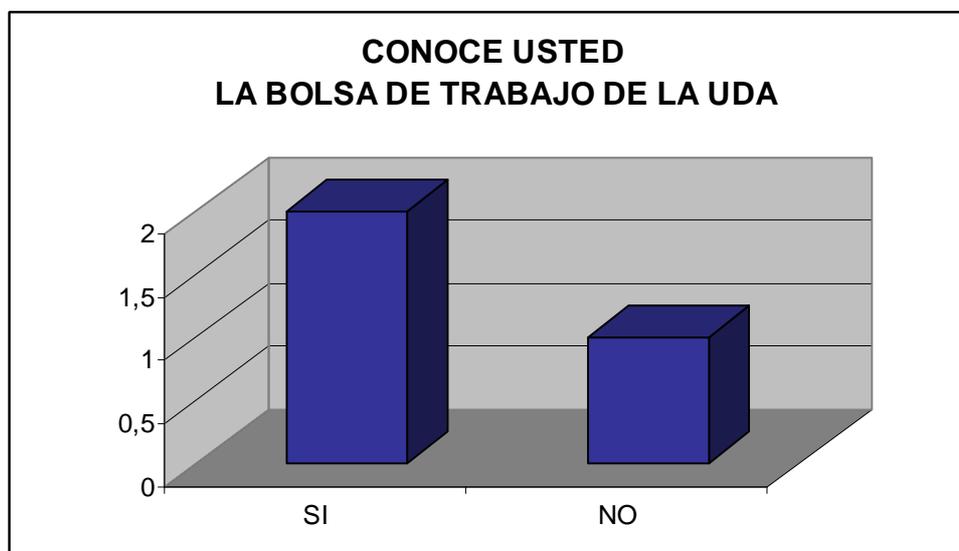
Como resultado de la tabulación de las encuestas realizadas al Área turística se recolectó la siguiente información:

### 1. ¿CONOCE USTED LO QUE ES LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 1

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	67,00
2	NO	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 1



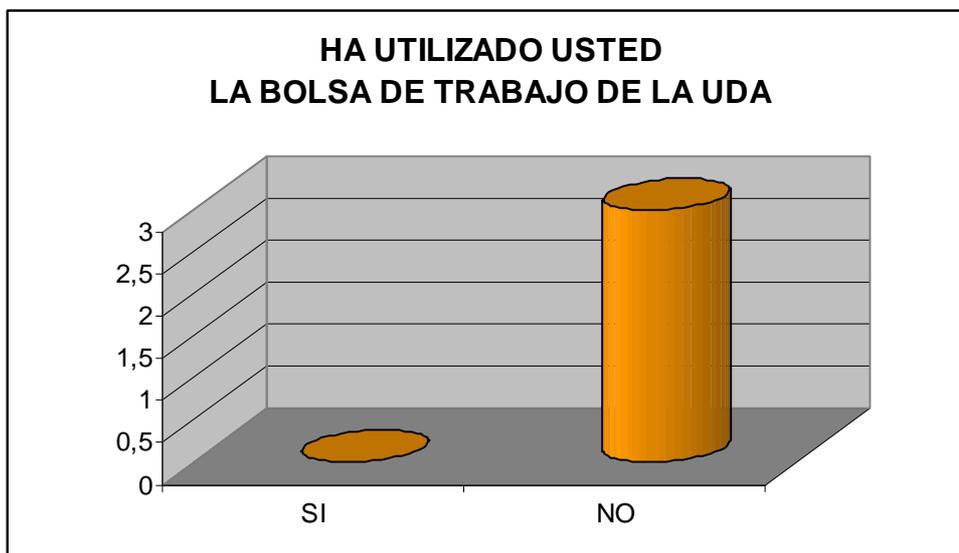
El 67% de los encuestados conocen la bolsa de trabajo y el 33% desconocen de su existencia.

## 2. ¿HA UTILIZADO USTED LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

**Tabla 2**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	3	100
2	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Gráfico 2**



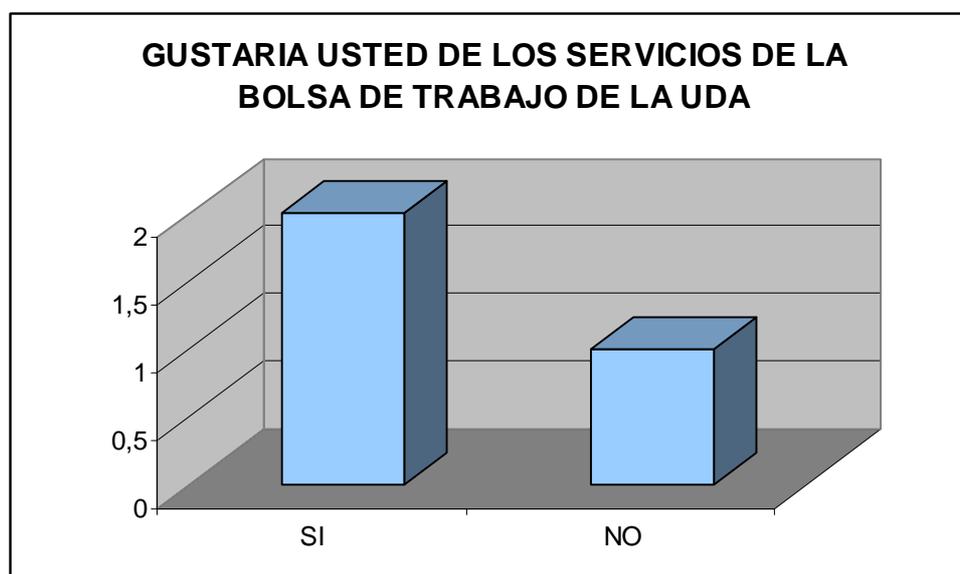
El total de encuestados no han utilizado los servicios de la bolsa de trabajo.

### 3. ¿GUSTARÍA USTED DE LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO?

Tabla 3

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	67,00
2	NO	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 3



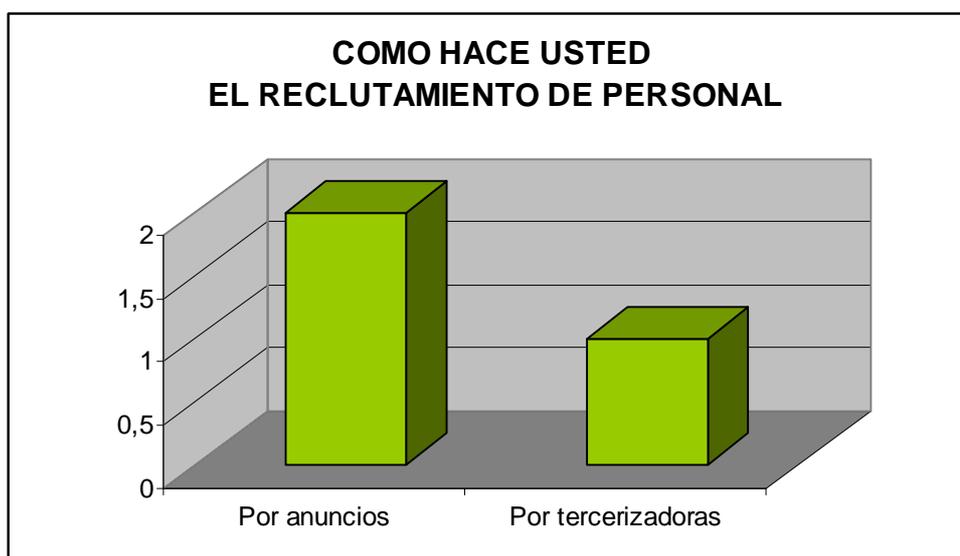
Del sector turístico, el 67% manifiesta que gustaría de los servicios de la bolsa de trabajo, mientras que, el 33% no tienen ningún interés.

#### 4. ¿CÓMO HACE USTED EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 4

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Por anuncios	2	67,00
2	Por tercerizadoras	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 4



El 67% de los encuestados realizan el proceso de reclutamiento a través de anuncios y el 33% restante lo hace por medio de tercerizadoras.

## 5. ¿QUÉ TIEMPO USTED DEDICA AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 5

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	1 a 5 días	0	0
2	6 a 10 días	3	100
3	11 a 25 días	0	0
4	26 a 30 días	0	0
5	31 a 40 días	0	0
6	Más de 40	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 5



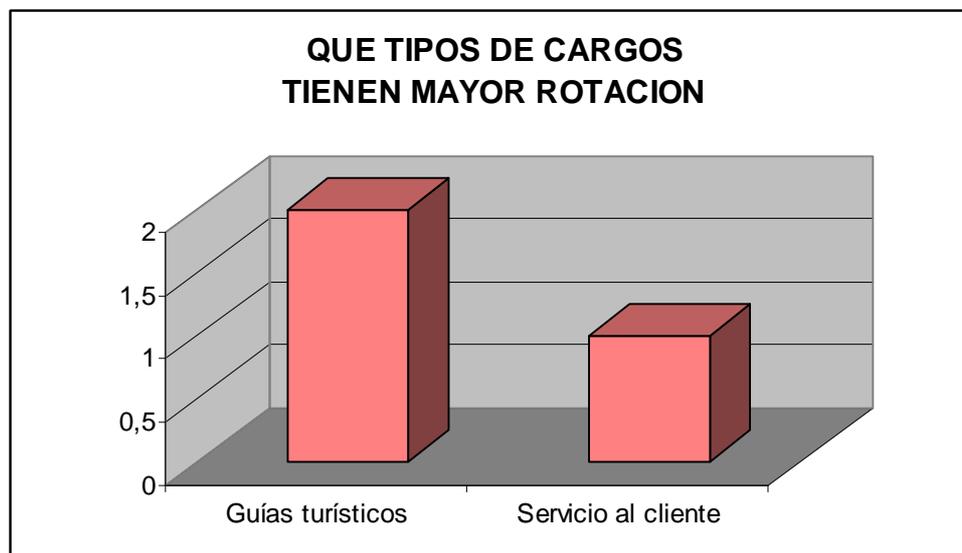
El sector turístico dedica de 6 a 10 días al proceso de reclutamiento.

## 6. ¿QUÉ TIPOS DE CARGOS SON LOS MAS ALTOS EN NIVELES DE ROTACIÓN?

Tabla 6

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Guías turísticos	2	67,00
2	Servicio al cliente	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 6



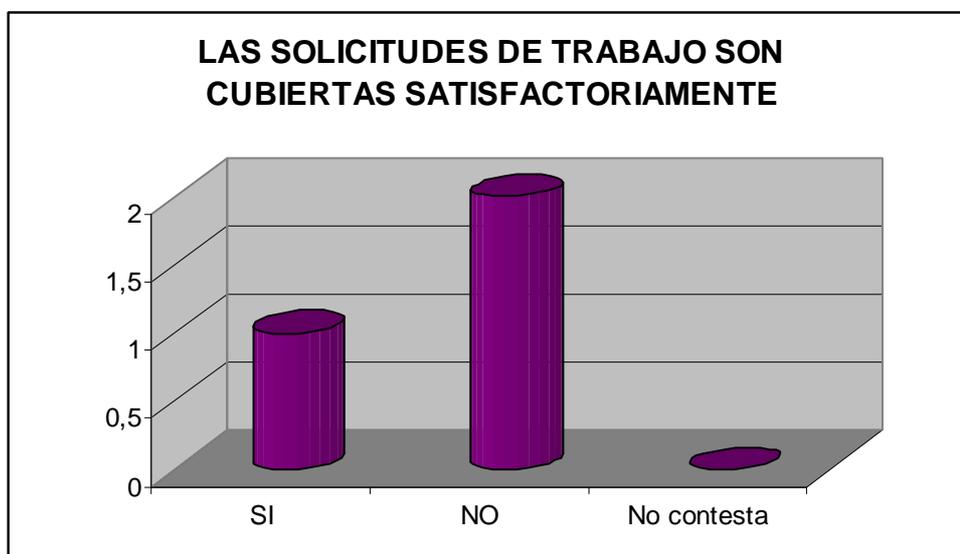
En este sector el 67% expresa que el cargo que tiene mayor rotación es el de guía turísticos y el porcentaje restante afirma que el área de servicio al cliente es el más solicitado.

## 7. ¿LAS SOLICITUDES DE TRABAJO REQUERIDAS POR SU EMPRESA SON CUBIERTAS SATISFACTORIAMENTE?

Tabla 7

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	1	33,00
2	NO	2	67,00
3	No contesta	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 7



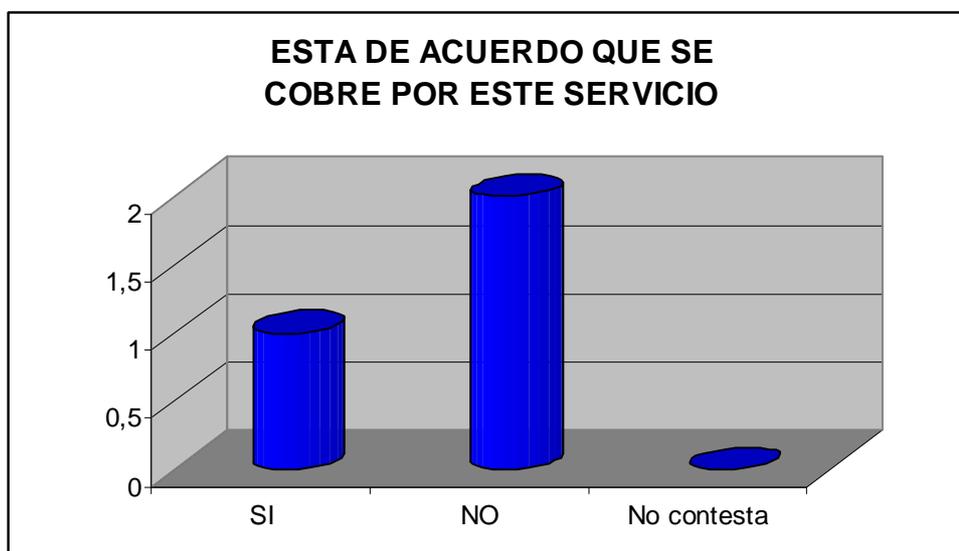
Un 67% del sector turístico declara que las solicitudes de trabajo son cubiertas satisfactoriamente, mientras que, el 33% no está satisfecho con los requerimientos de trabajo.

## 8. ¿ESTA DE ACUERDO CON LOS COSTOS QUE SE COBRAN POR EL ENVÍO DE CARPETAS Y POR LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?

Tabla 8

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	1	33,00
2	NO	2	67,00
3	No contesta	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 8



Los encuestados, representados en un 67% no están de acuerdo con los costos que se cobran por el envío de carpetas y el resto piensa que este servicio si debería tener un costo.

## 9. ¿CUÁNTO CREE USTED QUE DEBERÍA COBRAR LA UNIVERSIDAD POR EL SERVICIO?

Tabla 9

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	No contesta	3	100
2	Porcentaje de Remuneración	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 9



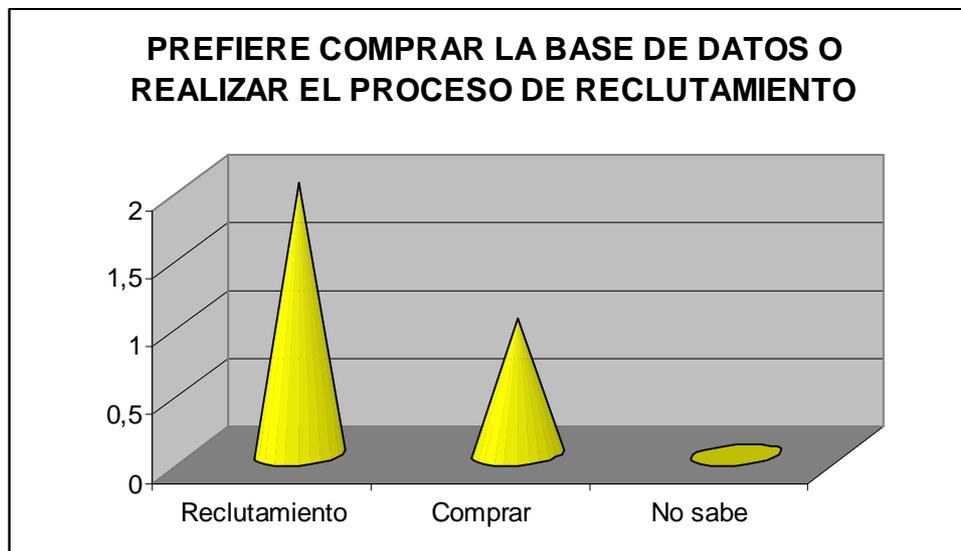
En su totalidad el sector turístico no contesta por cuanto se debería cobrar por este servicio.

**10. ¿QUÉ PREFIERE USTED COMPRAR LA BASE DE DATOS O REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?**

**Tabla 10**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Reclutamiento	2	67,00
2	Comprar	1	33,00
3	No sabe	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Gráfico 10**



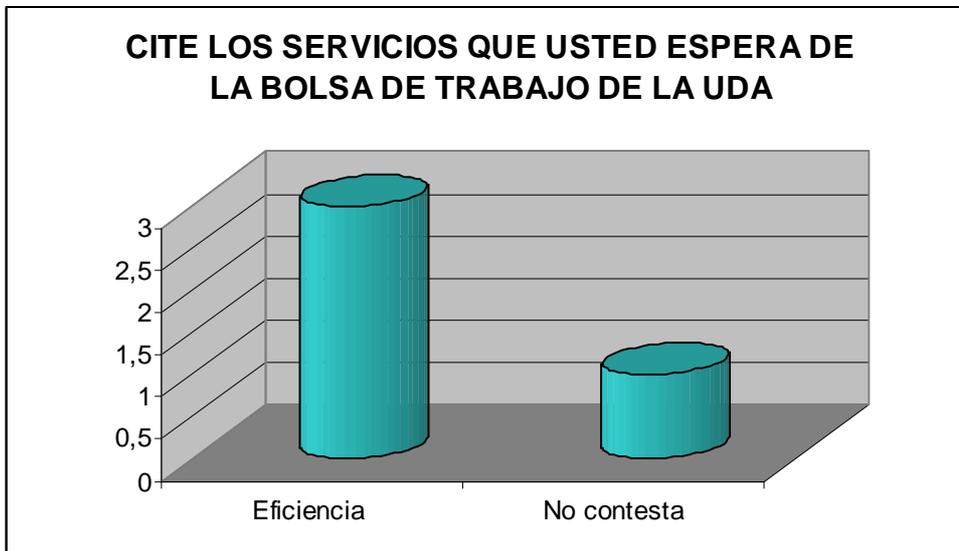
El 67% de encuestados prefieren realizar ellos mismos el proceso de reclutamiento y el 33% se inclinan a comprar la base de datos.

**11. CITE LOS SERVICIOS QUE USTED ESPERA DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

**Tabla 11**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Eficiencia	2	67,00
2	No contesta	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



El servicio que espera el sector turístico de la bolsa de trabajo es la eficiencia, el resto no contesta.

## RECOMENDACIONES DE LOS GRAFICOS

- 1.- Si gran parte del sector turístico conoce la bolsa de trabajo, es necesario que se realice una mejor proyección, para que, todo el sector turístico sea parte de los beneficios de la bolsa, considerando que ofertamos la escuela de turismo.
- 2.- El hecho de que gran parte de este sector conozca la bolsa de trabajo y que nadie la haya utilizado, resulta considerable, en consecuencia es primordial promocionarla para que estudiantes, egresados y graduados se beneficien con oportunidades de trabajo en ésta área; al igual que los usuarios al contar con profesionales muy bien capacitados que mejorarán sus servicios.
- 3.- Teniendo en cuenta que la mayoría si gustaría de los servicios de la bolsa de trabajo, es necesario plantear en el momento de la promoción todas las características que la bolsa tiene, para lograr la aceptación por parte del sector turístico y lograr que hagan uso de este beneficio.
- 4.- Considerando que un gran porcentaje de encuestados realiza un proceso de reclutamiento, resulta imprescindible reestructurar la base de datos para ofrecer un servicio garantizado y especializado y que un porcentaje menor lo hace a través de tercerizadoras la bolsa de trabajo puede cubrir estos requerimientos pues cumple a cabalidad con las necesidades.
- 5.- Lo ideal para las organizaciones es cubrir las vacantes en el menor tiempo posible, pues, contribuye a un considerable ahorro de recursos. La bolsa de trabajo puede optimizar estos recursos, logrando que el tiempo utilizado para el proceso de reclutamiento sea el mínimo.
- 6.- Una de las ventajas de la Universidad es contar con estudiantes, egresados y graduados muy bien capacitados en las áreas requeridas, pues, cuenta con especialidades que llenarían estas vacantes con gran eficiencia y con la mayor rapidez posible.
- 7.- La bolsa de trabajo está capacitada para que las solicitudes requeridas sean cubiertas satisfactoriamente en su totalidad, pues, resulta beneficioso considerar que la

Universidad cuenta con una escuela relacionada con el área turística, que es el personal que tiene mayor demanda en este sector.

8.- Al poder proporcionar un personal capacitado y al conocer todos los beneficios de la bolsa de trabajo, el sector turístico no tendrá objeción de que todo bien debe ser retribuido y más aún si está llenando todas las expectativas en cuanto a personal se refiere.

9.- La gran mayoría al no estar de acuerdo con los costos que se cobran, no establecen un valor que puede resultar significativo para ellos y es precisamente por este motivo que es necesario conocer todos los servicios de la bolsa de trabajo, para que, accedan al costo estipulado.

10.- Debido a la preferencia que tienen por realizar el proceso de reclutamiento, lo ideal para el sector turístico es comprar la base de datos, pues, por medio de esta herramienta podrán realizar directamente este proceso, pues, tendrán acceso a información concreta de estudiantes, egresados y graduados en las áreas que sean solicitadas.

11.- La bolsa de trabajo conseguirá eficiencia cuando reestructure la base de datos de estudiantes, egresados y graduados y estos datos sean veraces y confiables para los usuarios.

## INFORME SOBRE TABULACION DE LAS ENCUESTAS

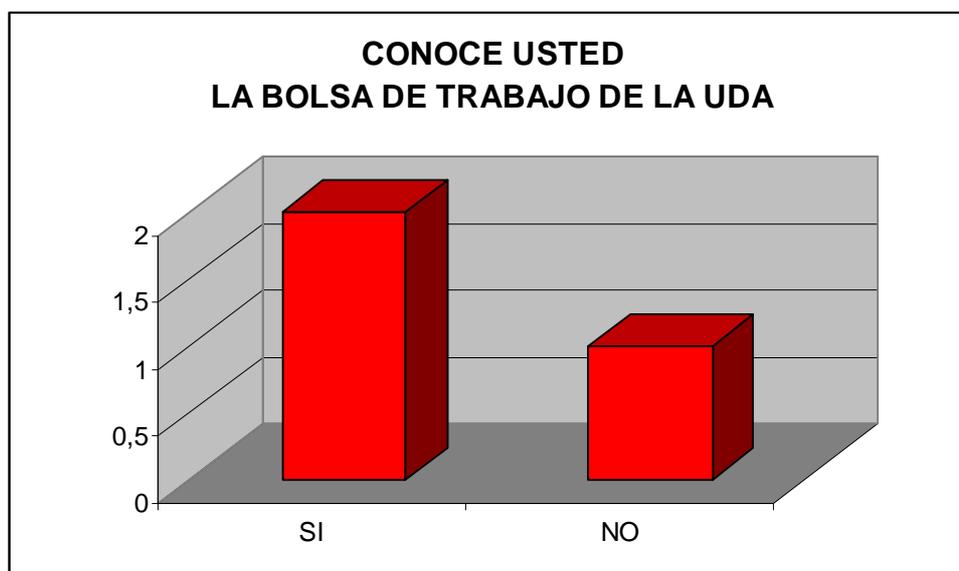
Como resultado de la tabulación de las encuestas realizadas al Sector Educativo se recolectó la siguiente información:

### 1. ¿CONOCE USTED LO QUE ES LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 1

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	67,00
2	NO	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 1



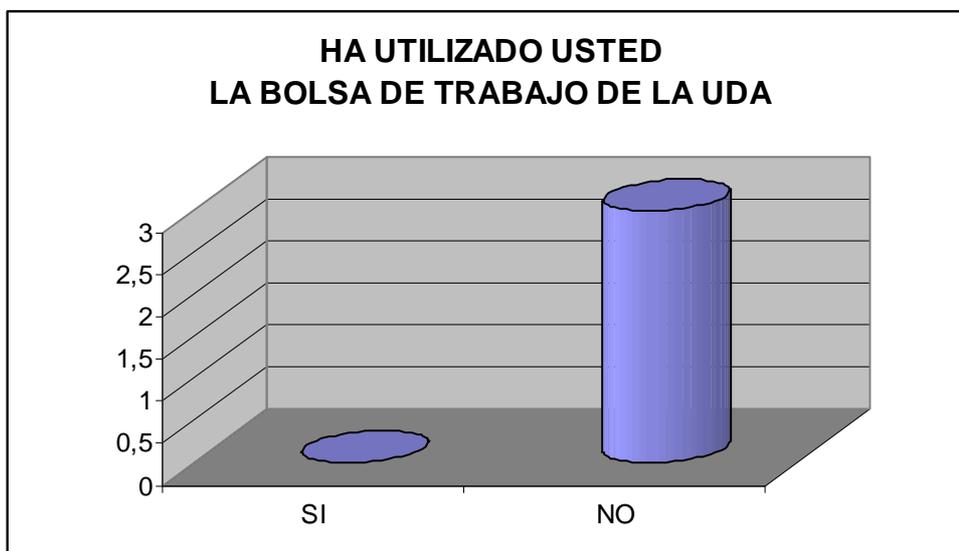
El 67% de los encuestados si conocen la bolsa de trabajo y el 33% no tienen conocimiento de la existencia de este servicio.

## 2. ¿HA UTILIZADO USTED LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY?

Tabla 2

Nº	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	0	0
2	NO	3	100
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 2



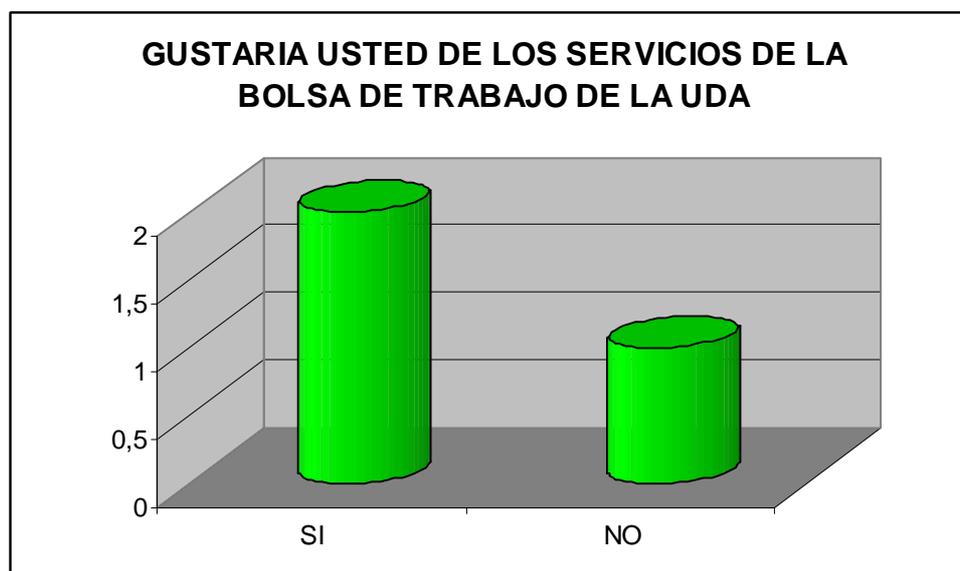
En su totalidad el sector educativo no ha utilizado los beneficios de la bolsa de trabajo.

### 3. ¿GUSTARÍA USTED DE LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO?

Tabla 3

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	67,00
2	NO	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 3



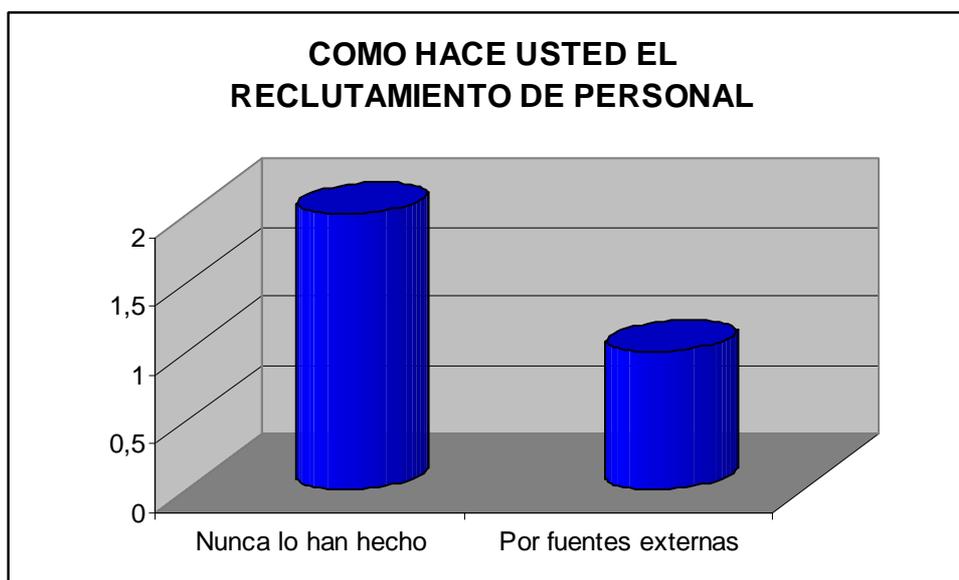
El sector educativo representado en un 67% gustaría de los servicios de la bolsa de trabajo, mientras que, el 33% demuestra menor interés en utilizarla.

#### 4. ¿CÓMO HACE USTED EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 4

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Nunca lo han hecho	2	67,00
2	Por fuentes externas	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 4



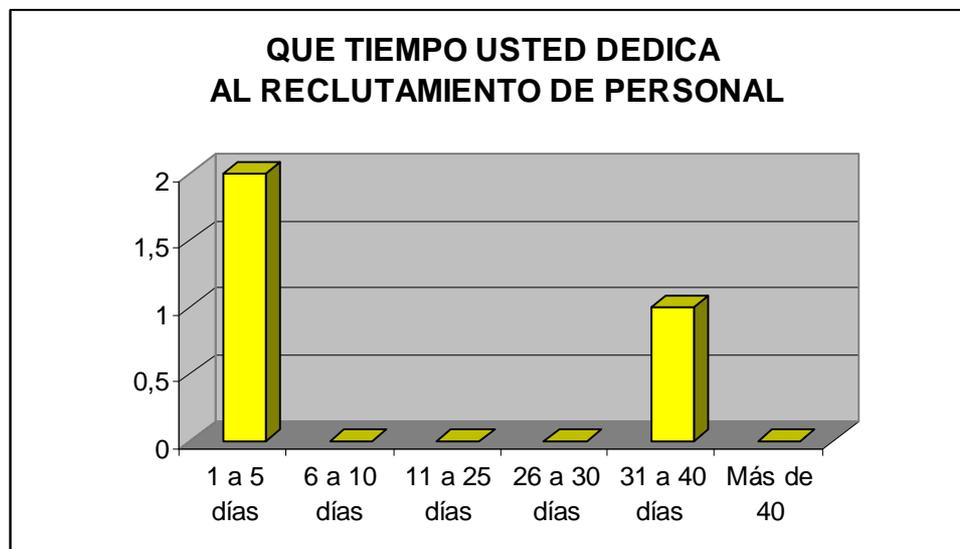
El 67% de los encuestados nunca han realizado el proceso de reclutamiento y el 33% restante lo hacen por fuentes externas.

## 5. ¿QUÉ TIEMPO USTED DEDICA AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

Tabla 5

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	1 a 5 días	2	67,00
2	6 a 10 días	0	0
3	11 a 25 días	0	0
4	26 a 30 días	0	0
5	31 a 40 días	1	33,00
6	Más de 40	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 5



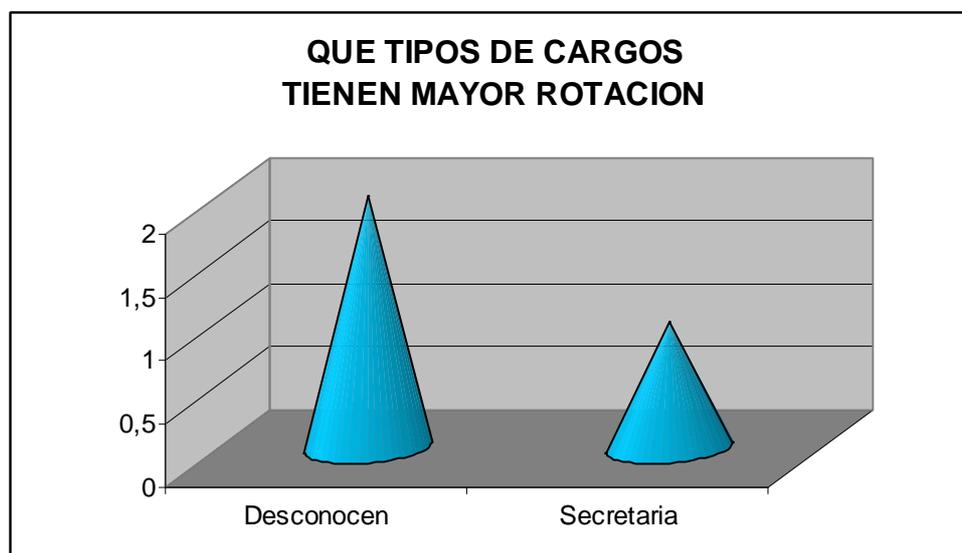
El 67% de los encuestados exponen que el tiempo dedicado al reclutamiento de personal es de 1 a 5 días y el 33% dedican de 31 a 40 días para este proceso.

## 6. ¿QUÉ TIPOS DE CARGOS SON LOS MAS ALTOS EN NIVELES DE ROTACIÓN?

Tabla 6

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Desconocen	2	67,00
2	Secretaria	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 6



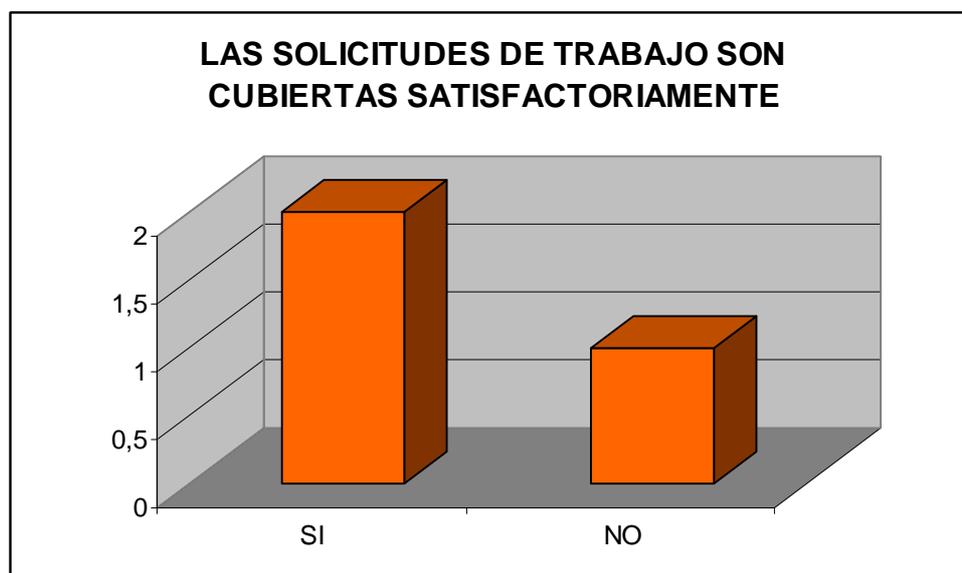
El 67% de los encuestados desconocen el cargo que tiene mayor nivel de rotación, mientras que, el 33% manifiesta que es el cargo de secretaria, el que tiene mayor demanda.

## 7. ¿LAS SOLICITUDES DE TRABAJO REQUERIDAS POR SU EMPRESA SON CUBIERTAS SATISFACTORIAMENTE?

Tabla 7

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	67,00
2	NO	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 7



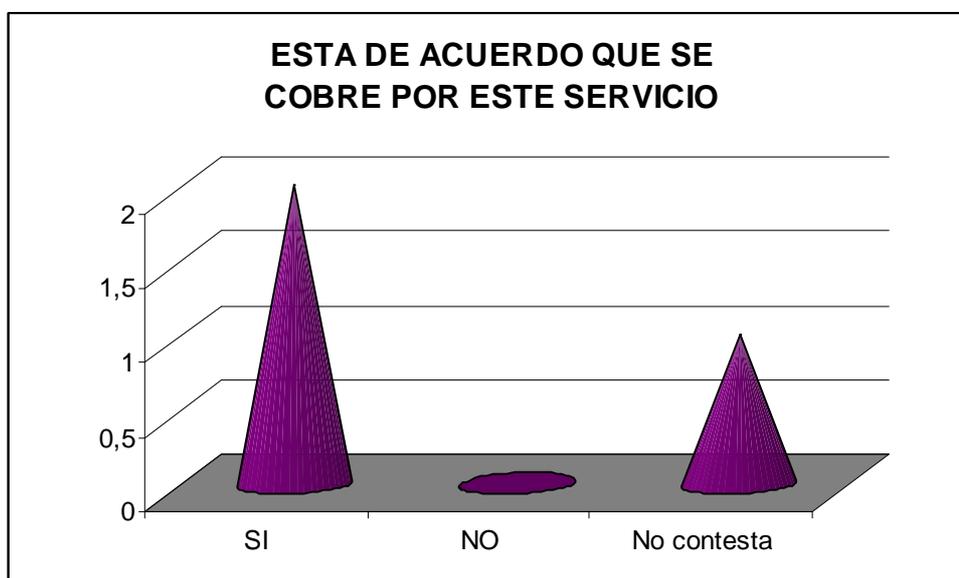
Dentro del sector educativo las solicitudes de trabajo requeridas son cubiertas satisfactoriamente en un 67% y el restante 33% no alcanza este beneficio.

**8. ¿ESTA DE ACUERDO CON LOS COSTOS QUE SE COBRAN POR EL ENVÍO DE CARPETAS Y POR LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?**

**Tabla 8**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	2	67,00
2	NO	0	0
3	No contesta	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Gráfico 8**



El 67% del sector educativo está de acuerdo con los costos que se cobran por el envío de carpetas y el 33% no contesta.

## 9. ¿CUÁNTO CREE USTED QUE DEBERÍA COBRAR LA UNIVERSIDAD POR EL SERVICIO?

Tabla 9

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	No contesta	2	67,00
2	Porcentaje de remuneración	1	33,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Gráfico 9



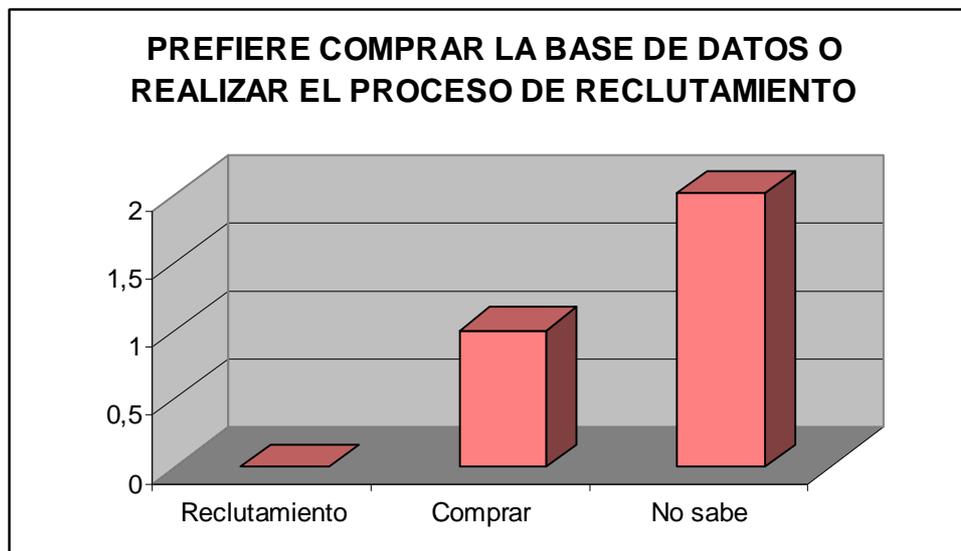
En relación al costo que debería cobrarse por el envío de carpetas el 67% de los educandos no contestan y el 33% expresan que el costo debería representar un porcentaje de remuneración.

**10. ¿QUÉ PREFIERE USTED COMPRAR LA BASE DE DATOS O REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?**

**Tabla 10**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Reclutamiento	0	0
2	Comprar	1	33,00
3	No sabe	2	67,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Gráfico 10**



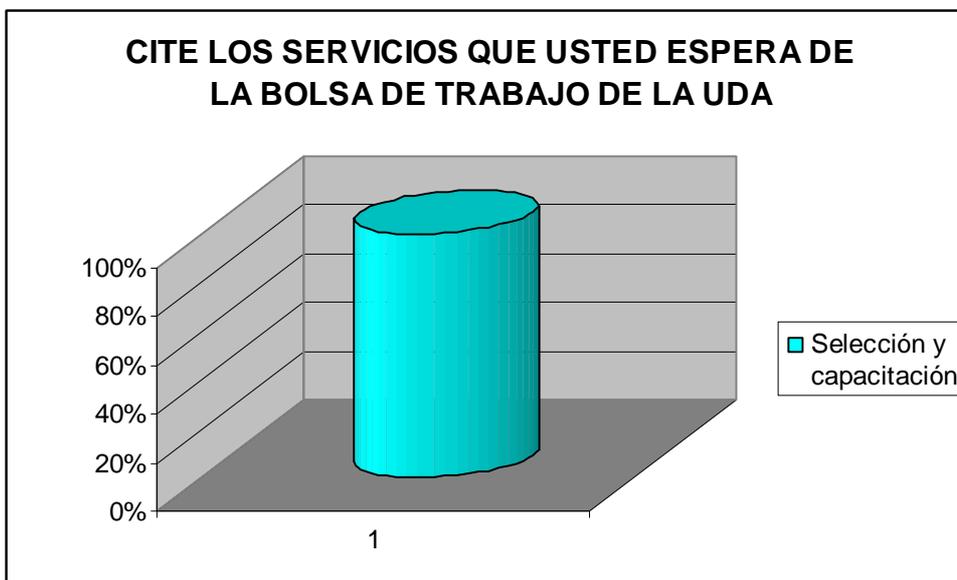
El 67% de los encuestados no saben si comprar la base de datos o realizar el proceso de reclutamiento, mientras que, el resto está dispuesto a comprar la base de datos.

**11. CITE LOS SERVICIOS QUE USTED ESPERA DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

**Tabla 11**

No.	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Selección y capacitación	3	100
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



Los servicios que esperan de la bolsa de trabajo son selección y capacitación; lo cual indica que estos aspectos son los más relevantes en el sector educativo.

## RECOMENDACIONES DE LOS GRAFICOS

1.- Si bien es cierto que una gran parte del sector educativo conoce la bolsa de trabajo, es preciso que se realice la suficiente publicidad mediante visitas a las instituciones educativas, ofreciendo todos los detalles a cerca de los beneficios de contar con este servicio; se debe también buscar los medios más apropiados para promocionar adecuadamente las especialidades que tengan que ver con el área educativa, ya que, las encuestas nos revelan la búsqueda preferencial de estos cargos.

2.- Se debe potenciar las ventajas que brinda la bolsa de trabajo, con la finalidad de que no se quede en un simple conocimiento, sino que, se explote en su totalidad estos beneficios.

3.- Es importante tener en cuenta la gran apertura que se tiene por parte del ambiente estudiantil para utilizar la bolsa, por lo que, es necesario presentar propuestas llamativas que promuevan el uso de esta herramienta, utilizando diversos medios como audiovisuales, escritos como afiches, trípticos, etc.

4.- La falta de conocimiento de la bolsa de trabajo ocasiona que los beneficios que ésta ofrece no sean utilizados de la mejor manera, por lo que el proceso de reclutamiento puede estar resultando desconocido, a pesar de que se lo realice, por lo que se insiste en dar una mejor información a cerca del trabajo que se realiza y con mayor razón si una parte de los encuestados lo hace por fuentes externas, pues, la bolsa se encargaría de cubrir los requerimientos solicitados.

5.- Si el tiempo dedicado al reclutamiento de personal está dentro de los límites para ser cubiertos, teniendo en cuenta el costo que representa este proceso; el tener que dedicar de 31 a 40 días resulta exageradamente costoso, en términos referentes al retraso que causa a las actividades. La bolsa de trabajo podría cubrir estas vacantes en el menor tiempo posible optimizando así los recursos utilizados en este proceso.

6.- Tomando en cuenta las necesidades laborales del sector educativo la bolsa de trabajo debería proyectarse hacia niveles externos, con la finalidad de satisfacer la demanda de este sector, acudiendo a los medios de información necesarios para cubrir estas vacantes.

7.- Considerando que el tiempo utilizado para llenar vacantes resulta exagerado y para lograr una mayor efectividad de los servicios de la bolsa de trabajo se debería tomar en cuenta las falencias que ocasionan que una parte considerable de usuarios no alcancen estos beneficios.

8.- Nos podemos dar cuenta que el sector educativo reconoce que el servicio que brinda la bolsa de trabajo supone un gasto que tiene que ser reconocido por los usuarios.

9.- Sin caer en la explotación no debemos perder de vista el sentido de justicia frente a la prestación de servicios que deben ser reconocidos por los beneficiados.

10.- A pesar del desconocimiento que tiene el sector educativo a cerca de la bolsa de trabajo, una gran parte de encuestados está dispuesto a adquirir la base de datos para directamente proceder a la selección de personal y esto supone una gran oportunidad para la bolsa, pues, justamente es lo que pretende con la realización de convenios.

11.- Selección y capacitación son parte de los múltiples servicios que ofrece la bolsa de trabajo, por lo tanto, el sector educativo obtendrá estos beneficios cuando forme parte de la bolsa de trabajo.

# **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN**

## **ESTRUCTURA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA BOLSA DE TRABAJO**

### **SERVICIOS QUE SE OFRECEN**

Con el fin de complementar la formación de los estudiantes, la bolsa de trabajo fue creada con la finalidad de brindar la oportunidad de superación a los estudiantes, egresados y graduados con nuevas expectativas en lo referente a lo laboral. Su idea principal es la de ubicarlos en un trabajo relacionado con su carrera y como primera forma de contacto con el mundo empresarial, tanto público como privado.

Uno de sus servicios principales es el lograr que los estudiantes de la Universidad del Azuay realicen sus pasantías en diferentes organizaciones de la ciudad, ya sea, por petición de las empresas o por iniciativa de los mismos alumnos; para que en el momento de enfrentarse al mundo laboral conozcan sus fortalezas y debilidades frente a la tarea desempeñada; además de que adquieran nuevos conocimientos y se sientan enriquecidos con esta nueva experiencia.

El mantener la imagen de la Universidad en alto es prioritario, por eso, el ofrecer al mercado laboral gente capacitada es trascendental, razón por la cual, la bolsa de trabajo posee una base de datos que contiene información del alumnado de las diferentes especialidades, para que, cuando se solicite un determinado cargo la búsqueda sea más rápida y eficaz.

### **FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE POSTULANTES**

Teniendo en consideración que el potencial humano está dentro de la Universidad y que la bolsa de trabajo pretende promover a estudiantes y egresados, la principal fuente de reclutamiento es la interna. En este caso la base de datos proporciona información en el momento de la búsqueda, pues, este sistema de computación es el medio que nos ofrece facilidades para archivar antecedentes del futuro personal; el objetivo primordial de este aspecto es atraer a un número considerable de candidatos

para desarrollar adecuadamente el proceso de selección y más aún si se tiene al alcance este gran recurso humano.

Los postulantes se enteran de que hay propuestas de trabajo, a través del correo, Internet, cartelera y otros medios de comunicación.

Durante este proceso se hacen esfuerzos por informar plenamente a los aspirantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus futuros empleados.

Es importante tener en cuenta que el reclutamiento interno es más confiable porque se conoce de antemano que el personal con el que se cuenta es gente capacitada y especializada en el área que la empresa solicite; además de la oportunidad que se les da a los alumnos de darlos a conocer, de promocionarlos y de mantenerlos motivados.

## **ASPECTO FORMAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Dentro de la selección de personal, la bolsa de trabajo ofrece la posibilidad a las empresas de firmar convenios, es decir, la bolsa realiza un contrato en donde se establecen puntos generales y especialmente los costos que deben ser cubiertos por la organización.

El poder realizar este trámite es de gran utilidad para la empresa, porque se trata de la venta de una membresía anual que cubre todo el requerimiento de la empresa cuando necesite personal. El costo de la membresía es de aproximadamente \$150.

La solicitud de carpetas que la organización tenga en un momento determinado puede ser cubierto de inmediato por ellos mismos, pues, en el instante que deciden aceptar esta propuesta, la bolsa de trabajo crea una clave y un código para que sea utilizado únicamente por los usuarios de este servicio y puedan ingresar a la base de datos, ubicando de esta manera a posibles candidatos y futuros miembros de su organización.

## **COSTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Se debe tener en cuenta que los costos son más bien representativos, considerando que el personal que se logra enviar tiene alta preparación debido a las condiciones académicas de la Universidad del Azuay.

Los costos de este proceso tienen mucho que ver con el número de carpetas enviadas y en caso de que la organización proceda a la contratación de personal, el costo varía un poco más.

Por lo general las carpetas que se envían, dependen en gran parte de la afluencia de candidatos que llegan a la propuesta de empleo. Comúnmente se despachan tres carpetas y el costo es de \$15 por carpeta y si es que deciden contratarlo el costo es de \$30.

## **DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

Siendo la sociedad un sistema de relaciones entre individuos y grupos formados con la finalidad de constituir ciertos procesos de pertenencia, adaptación, participación, comportamiento, autoridad, burocracia, conflicto, entre otros; he considerado la necesidad de incentivar esta productiva vinculación de la Universidad del Azuay con dicho sistema para obtener beneficios de doble vía y alcanzar niveles que nos impulsen día a día a un mejoramiento continuo de actividades.

La Bolsa de Trabajo de la Universidad del Azuay constituye una herramienta de gran ayuda para que sus alumnos, egresados y graduados puedan insertarse dentro del mercado laboral de la ciudad y país, mediante la suscripción de convenios con empresas e instituciones que deseen contar con un apoyo eficiente en el proceso de búsqueda y selección de personal calificado.

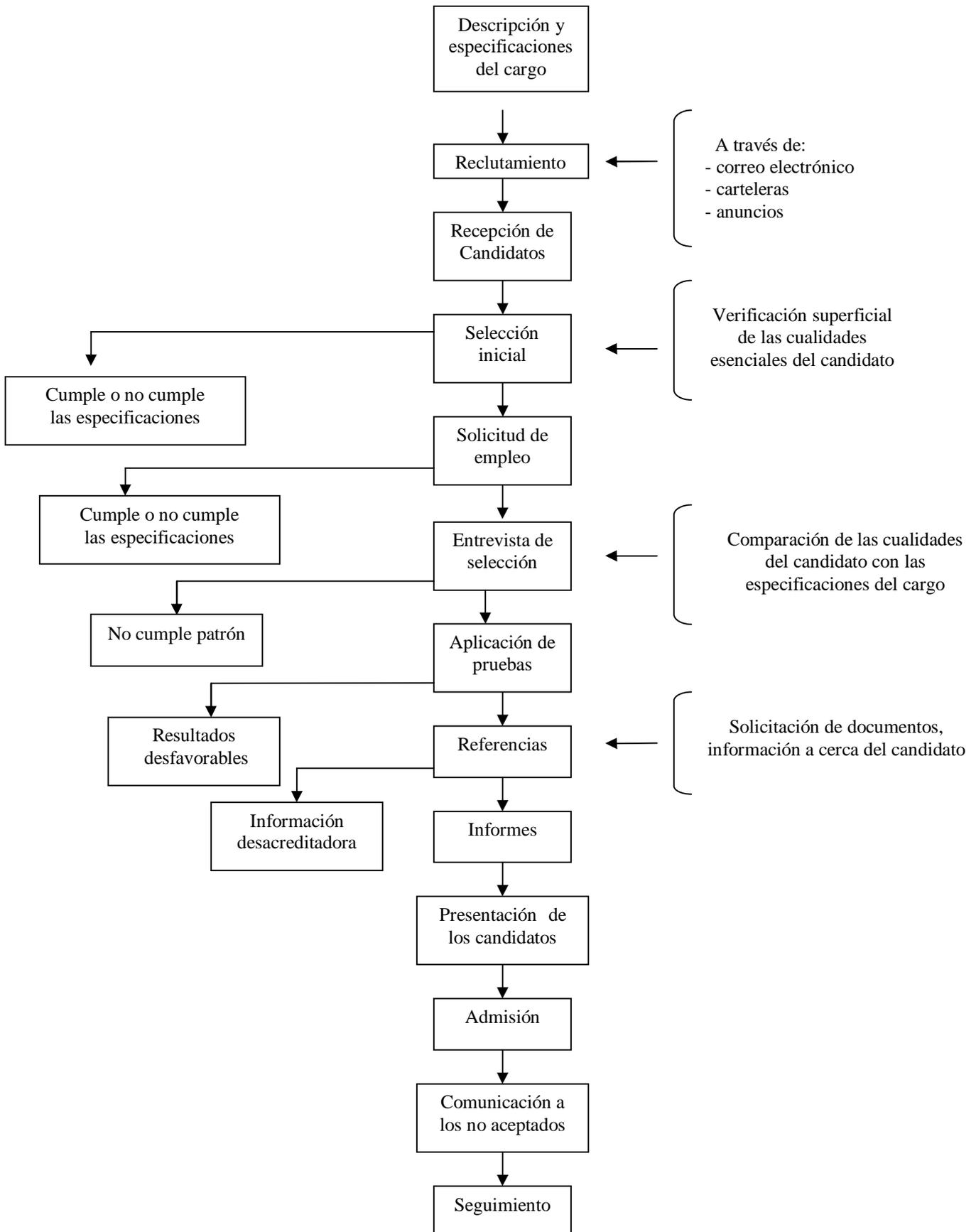
El área de empleo de la Bolsa de Trabajo se materializa como un centro destinado a captar las ofertas de empleo de las diferentes entidades públicas y privadas y a llevar a cabo la búsqueda activa del mismo.

Por otra parte, la optimización de su funcionamiento, logrará que las empresas puedan disponer de un eficiente servicio para cubrir sus necesidades en Recursos Humanos con estudiantes y titulados altamente capacitados que se adapten al perfil y necesidades de su empresa.

También, es objetivo de esta área el acercar activamente a alumnos y empresas, para que éstas puedan conocer a los futuros profesionales y beneficiarse de la formación universitaria que poseen nuestros estudiantes.

BOLSA DE TRABAJO

CLIENTE



## **PROPUESTA DE CONVENIOS PARA LA BOLSA DE TRABAJO**

Un convenio de la bolsa de trabajo, es el resultado de un acuerdo entre la Universidad y la Empresa para lograr objetivos comunes. Por lo importante que es para la empresa asegurar que la selección que realice la bolsa de trabajo sea la mejor y que además de garantizar calidad, aporte con una durabilidad de las personas seleccionadas, la Universidad tiene una visión global de su bolsa de trabajo que es asociarse con diferentes organizaciones, con las cuáles se pueda mantener un constante intercambio académico y profesional, para lo cual, es necesario promover y consolidar vínculos de colaboración entre la Universidad y su entorno empresarial y profesional, además, de fortalecer los lazos entre el estudiante y la Universidad, así como con las empresas.

Los convenios deben tener su aval legal, además de citar cláusulas que favorezcan a las dos partes, debe además citar temporalidad, para de esta manera analizar las ventajas y desventajas que se han presentado en el transcurso del mismo.

### **CONVENIOS DE PRÁCTICAS**

La bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay debe lograr que el alumnado realice pasantías en organizaciones donde los objetivos de las mismas tengan relación con los objetivos de la carrera y que cumplan con las expectativas del estudiante.

Es por esta razón que considero fundamental el realizar convenios con las empresas, para lo cual es necesario seguir un procedimiento para lograr la motivación de los alumnos y para satisfacer las necesidades de los usuarios de este servicio.

El proceso debe ser de la siguiente manera:

- La empresa se pone en contacto con la bolsa de trabajo para dar a conocer el perfil del estudiante, su labor a desempeñar, la duración de la práctica, la retribución económica, etc.
- Una vez recibidas las informaciones, la bolsa de trabajo propone varios currículos de estudiantes cuyo perfil se ajusta a la petición de la empresa.

- La bolsa de trabajo, se encarga de entrevistar a los estudiantes, de aplicar los respectivos tests, de analizar datos generales, perfil psicológico (capacidad de adaptación, de trabajo, motivación, etc.).
- A continuación la bolsa de trabajo envía a los seleccionados y la empresa toma la decisión final. Una vez efectuada la elección, la bolsa de trabajo procede a la realización de los Convenios de Prácticas.

Los objetivos de las prácticas profesionales son:

- Facilitar a los alumnos la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación académica dentro del sector productivo y de servicios.
- Ampliar las perspectivas del desarrollo profesional del educando.
- Fomentar la creatividad y criterio industrial.
- Acercar a los alumnos al medio laboral.
- Avalar la práctica profesional de los estudiantes.
- Colaborar con las empresas para conformar un adecuado perfil de egresados, de acuerdo con las verdaderas necesidades.
- Las prácticas iniciarían en el momento que determinen las autoridades de la Universidad del Azuay y se podrían cubrir en horarios que no perjudiquen las demás actividades de los alumnos.

Los estudiantes son asignados en el área señalada por la organización, cumpliendo las funciones que la misma haya fijado. A ésta se le debería solicitar lo siguiente:

- Especificar las funciones a realizar por el alumno.
- Determinar horarios de trabajo de común acuerdo con el estudiante.

- Brindar capacitación mínima para optimizar el desempeño de sus actividades.
- Carta de constancia al finalizar la práctica.
- Evaluar el desempeño del alumno por su jefe inmediato.

Y dentro de los servicios se proponen los siguientes:

- La bolsa de trabajo debe estructurar mensualmente un boletín donde se publiquen los currículos de los alumnos que ofrecen sus servicios profesionales, para distribuirlos en las empresas interesadas.
- Las ofertas de trabajo recibidas en la bolsa de trabajo por parte de las empresas, se deberían publicar y difundir por medio de un boletín especializado.
- Sería importante realizar anualmente una feria dentro de la Universidad del Azuay, con la participación de importantes empresas, con el propósito de ampliar las opciones laborales de los alumnos, egresados y profesionales de la Universidad.
- Brindar orientación a alumnos y egresados en la estructuración del currículo.

# **CURRÍCULUM VITAE**

El currículum vitae es una herramienta que nos permite tener un primer acercamiento al postulante, razón por la cual, debería abarcar la mayor información posible con la finalidad de poder estructurar una entrevista fructífera y tomar las decisiones correctas.

No es la excepción la bolsa de trabajo, considerando que, nuestro cliente interno tiene una preparación al menos de tercer nivel o incluso de cuarto nivel, lo que, nos permite elaborar un currículum mucho más completo para posteriormente poder satisfacer necesidades de nuestros clientes externos.

Sugiero entonces un currículum completo, que debería ser el que contenga al menos estas partes:

## **1. DATOS PERSONALES**

## **2. RECORD ACADÉMICO Y EXPERIENCIA**

2.1 TÍTULOS OBTENIDOS

2.2 EXPERIENCIA LABORAL

2.3 EXPERIENCIA ACADEMICA

## **3. SEMINARIOS / PUBLICACIONES / PROYECTOS**

3.1 PUBLICACIONES

3.2 PROYECTOS

3.3 SEMINARIOS / CURSOS

3.4 PREMIOS / DISTINCIONES / SERVICIO COMUNITARIO

3.5 IDIOMAS

3.6 TRABAJO ACTUAL

3.7 REFERENCIAS PERSONALES

## EJEMPLO DE CURRÍCULUM VITAE

### DATOS PERSONALES

APELLIDOS / NOMBRES: **GARZÓN VERA BLAS ORLANDO**  
CÉDULA: 060293828-4  
PASAPORTE: A0894200  
PAIS, PROVINCIA: Ecuador, Azuay  
FECHA DE NACIMIENTO: 16 de Marzo de 1977, Gualaceo – Azuay  
ESTADO CIVIL: Casado  
CARNE DEL IESS 977700725  
TIPO DE SANGRE O-rh positivo  
TELÉFONOS: 2899797(casa) / 098832170 / 2862213  
E-MAIL: [bgarzonv@cue.ups.edu.ec](mailto:bgarzonv@cue.ups.edu.ec)  
DIRECCIÓN: Urbanización Villa Dorada

### 2. RECORD ACADÉMICO Y EXPERIENCIA

#### 2.1. TÍTULOS OBTENIDOS

**PRIMARIOS:** Escuela "Gabriel García Moreno"  
**SECUNDARIOS:** Colegio "Santo Tomás Apóstol" - Riobamba  
TÍTULO OBTENIDO: Bachiller en Ciencias Humanas y Sociales  
**SUPERIORES:** Universidad Politécnica Salesiana  
TÍTULOS INTERMEDIOS: Guía de Museos, Promotor Cultural  
TÍTULO TERMINAL: Licenciado en Administración Cultural

**POSTGRADOS:** Universidad del Azuay, Magíster en Estudios de la Cultura.

#### 2.2. EXPERIENCIA LABORAL

1. Profesor en el Colegio "Yamaram Tswaa". Yaup' Provincia de Morona Santiago. Período Lectivo 1995 -1996.
2. Secretario de la Escuela "Padre Carlos Crespi", Perteneciente a la Unidad Educativa de la Universidad Politécnica Salesiana. Período Lectivo 1997 - 1998.

### **2.3. EXPERIENCIA ACADEMICA**

1. Docente del Seminario: "Animador de Grupos Juveniles" del Curso de Liderazgo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, Periodo Lectivo 2000 – 2001.
2. Docente de la Asignatura "Antropología Cristiana" del Curso de Cultura Religiosa de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, Periodo Lectivo 2001 – 2002.

### **3. SEMINARIOS / PUBLICACIONES / PROYECTOS**

#### **3.1. PUBLICACIONES**

- Coordinador General de la Revista de Pastoral y Cultura "UTOPIA" de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el Periodo 2000 – 2002.
- Artículo publicado en la Revista "COLOQUIO" de la Universidad del Azuay, Año 3, # 11, Diciembre del 2001.

#### **3.2. PROYECTOS**

- Plan Estratégico de la Unidad Educativa "Padre Carlos Crespi" en calidad de Asistente, en los años 1997 – 1998.
- Plan Estratégico del Instituto de Pastoral de la Universidad Politécnica Salesiana en calidad de Asistente, en los años 1999 – 2000.

#### **3.3 SEMINARIOS / CURSOS**

1. Curso de Iniciación al Lenguaje Cinematográfico "El Cortometraje", dictado por el Realizador Chileno Eduardo Viereck. Cuenca 1996.
2. Taller Sobre "Audición de Imágenes" desarrollado en la Universidad de Cuenca, dictado por el Profesor Italiano Giovanni Panozzo, 1996.

#### **3.4 PREMIOS / DISTINCIONES / SERVICIO COMUNITARIO**

1. Voluntario Juvenil Salesiano, Período Lectivo 1995 – 1996, Parroquia Yaup' – Provincia de Morona Santiago.
2. Coordinador de la Colonia Vacacional "Don Bosco '96", Parroquia Don Bosco Yanuncay - Cuenca. Agosto 1996.

#### **3.5. IDIOMAS**

- Español: Nivel Avanzado.
- Ingles: Nivel Básico

### **3.5. TRABAJO ACTUAL:**

- Desempeñando las funciones de Coordinador de Comunicación de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, desde septiembre del 2004.

### **3.6 REFERENCIAS PERSONALES:**

- Dr. Juan Cordero Iñiguez, Ex-Ministro de Educación y Cultura del Ecuador, Director del Museo de las Culturas Aborígenes. Telef. 2839181
- Arquitecto Diego Jaramillo Paredes. Ex-Director de la Maestría en Estudios de la Cultura – Universidad del Azuay; Ex-Presidente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana – Núcleo del Azuay. 2886787 / 099429013.

# **CAPITULO II**

## CONCLUSIONES

- Mediante el uso de adecuados métodos de reclutamiento y selección de personal, las organizaciones podrán contar con equipos de trabajo de alto rendimiento, lo que trae eficiencia, eficacia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.
- Las organizaciones que no siguen un proceso para atraer personal calificado, pagan un alto precio en ineficiencia, en aborrecimiento por el trabajo, en insatisfacción de las personas y en la imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.
- La base de datos de la bolsa de trabajo permite acelerar la búsqueda en función de las necesidades de sus usuarios, además que, atienden de forma personalizada a los candidatos utilizando el correo electrónico.
- Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario que la bolsa de trabajo mantenga satisfechas las necesidades individuales de estudiantes y egresados, de lo contrario, es posible que en la organización se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.
- El uso de la bolsa de trabajo es muy interesante tanto para la empresa como para los candidatos ya que ambos se aprovechan del medio. A la empresa le favorece la rapidez y a los candidatos les favorece sobre todo la inmediatez del medio, el ajuste instantáneo a su perfil y la cantidad de información a la que puede acceder, ya que, de este modo son ellos mismos los que hacen la primera preselección.
- Al utilizar la bolsa de trabajo, los usuarios obtienen una visión profesional complementaria, para que, en base a un informe donde se presentan los resultados obtenidos en las pruebas y una orientación hacia la mayor o menor adecuación de los candidatos al perfil deseado, el cliente pueda tener un poco más clara su decisión final, pues, al contar con informes y pruebas diseñadas en función de sus necesidades, el proceso resulta más económico que una selección completa.

- Es importante precisar que la bolsa de trabajo es una herramienta al servicio de todo tipo de organizaciones que permiten a las personas que están laboralmente aptas ingresar todos sus datos para ser tomados en cuenta en posibles vacantes o cargos que se presentan diariamente, mientras que la base de datos es un sistema abierto por medio del cual los datos son ingresados por los mismos estudiantes a fin de que en el momento de la búsqueda de personal se puedan acceder directamente a estos datos, sin embargo al ser ellos mismos quienes realizan este proceso no se puede respaldar la información colocada.
- El aporte de la psicología laboral en la administración de la bolsa de trabajo se da en diferentes aspectos como el liderazgo, motivación, comunicación organizacional, trabajo en equipo, entre otros.

Para la bolsa de trabajo el liderazgo resulta un proceso fundamental, pues, el contar con ésta habilidad ayudará a dirigir este servicio que está en constante crecimiento, ya que, el líder debe comunicar sus ideas e influir sobre las personas para lograr los objetivos de la organización, además de escuchar, dar instrucciones, capacitar y de permitir a los empleados que hagan su labor como deseen siempre y cuando sus resultados vayan de acuerdo a la visión con la cual se creó este proyecto.

La motivación es un factor clave dentro del proceso de la bolsa de trabajo porque es muy importante mantener motivado al personal encargado de manejar este servicio para que logren los fines planteados, además de que conjuntamente con el liderazgo resulta determinante en el proceso de influencia, pues el líder debe motivar y dirigir a los empleados para que logren los objetivos de la Universidad del Azuay.

Las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor fundamental para el buen desempeño de una organización, pues el poder influir, dar instrucciones y dar información es la base de una comunicación eficaz. Una parte importante de la comunicación en la Universidad del Azuay es transmitir la misión, la visión y los valores de la bolsa de trabajo a fin de que todos los empleados entiendan en términos generales lo que la Universidad trata de lograr.

La bolsa de trabajo al ser un servicio que compromete objetivos en conjunto requiere que los integrantes de un equipo entiendan y se comprometan para la consecución de los mismos. Por esta razón el formar un equipo efectivo de trabajo conseguirá relaciones satisfactorias, productivas y leales con los integrantes y los administradores, lo cual, brindará una sensación de seguridad, la garantía de un ambiente de trabajo saludable y un buen desarrollo de las actividades.

## RECOMENDACIONES

- Los alumnos, egresados y graduados de la Universidad del Azuay deben tomar conciencia de la importancia que tiene el uso adecuado de la bolsa de trabajo, por lo que, resulta fundamental contar una base de datos que contenga información veraz y real, pues, ésta información precisa y oportuna logrará que estudiantes y usuarios obtengan un servicio óptimo en el momento de la selección de personal.
- Empleando Internet o una página dedicada al efecto se simplifican enormemente los procesos. Además se pueden usar otros elementos como preguntas de filtrado, pues, es un recurso en el cual las empresas realizarían dos o tres preguntas al candidato y se daría una selección más precisa identificando los distintos perfiles.
- El uso del Intranet ayudará a que solo los miembros de la Universidad tengan acceso a los requerimientos de personal, lo cual, contribuirá a que la demanda de personal solicitada en áreas que la Universidad pueda llenar sea cubierta por sus estudiantes. Los estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Sistemas deben ser los encargados de la aplicación del Internet, de la Intranet, así como, de la reestructuración de la base de datos.
- La Escuela de Comunicación Social debe encargarse de realizar la campaña de promoción de la bolsa de trabajo elaborando boletines de prensa, folletos, trípticos, audiovisuales, conferencias, etc., procurando que se de a nivel interno y externo, debido a que, ciertas vacantes de personal por parte de algunas instituciones no se podrán cubrir satisfactoriamente con alumnos, egresados y graduados de la Universidad del Azuay y es importante tener en cuenta que la colectividad también puede ser parte de este servicio.
- La creación de un logotipo y un slogan de la bolsa de trabajo dará mayor realce a este servicio, pues, esto favorecerá a un conocimiento más amplio y a una diferenciación por parte de los usuarios, este material puede ser creado por la Escuela de Diseño de la Universidad.

- La bolsa de trabajo debe estar representada por gente especializada en el ámbito laboral como son los estudiantes de la Escuela de Psicología Laboral y Organizacional, pues, si se quiere conseguir que el proceso de selección sea llevado con eficiencia debe contar con gente capacitada. Se puede pensar en dar la oportunidad a los alumnos con más altas calificaciones o a los que hayan demostrado gran interés en sus estudios para que sean los que manejen la bolsa de trabajo brindándoles así este gran privilegio por el empeño con el que se han desarrollado en su vida estudiantil.

## BIBLIOGRAFIA

- ü ALCANIZ, Susana, "Manejo de Personal", Editorial Lugar Editoria, Buenos Aires, 2004.
- ü ANASTASI, Anne, "Psicología aplicada del personal", Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1970.
- ü ARVEY y CAMPION, "Organización y Recursos Humanos", Mcam, 1999.
- ü BLANCO, Cohen, "Cómo seleccionar nuestro personal". Técnicas modernas de selección", Editorial Index, Madrid, 1982.
- ü BLANCHAR, DK. y Jonson D., "Liderazgo Situacional", Editorial Albán, Portugal, 1995.
- ü BARRAGÁN, Fernando, "Análisis del Perfil del Puesto de Trabajo y Candidato Idóneo" (basado en Competencias), Editorial Martínez Roca, Barcelona, 1999.
- ü CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Certes, Bogotá, 1994.
- ü CHRUDEN, Herberth y Sherman Arthur, "Administración de personal", Continental, México, 1989.
- ü COWLING, Alan y James Philip, "La Administración de Personal y las Relaciones Industriales", Nomos, Colombia, 1997.
- ü FERNÁNDEZ DE LARA, Guillermo, "Manual de Adiestramiento y consulta para el análisis de puestos", Trillas, México, 1972.
- ü FLOREZ, R., "Administración de personal de Recursos Humanos", Práctica de Negocios, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, 1994.

- ü GALINDO, Jesús, “Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación”, Primera edición, Pearson Educación, México, 1998.
- ü HENRIC-COLL, Michael, “Selección de Personal”, Editorial Nueva Visión, México, 2001.
- ü HERSEY, P., “Administración del comportamiento organizacional”, Editorial Aid, Asunción, 2001.
- ü IÑIGO, M., “Selecciones Masivas”, Editorial Aiqué, Buenos Aires, 1996.
- ü MAIER, R. F., “Psicología Industrial”, Rialp, Madrid, 1964.
- ü MARTINEZ-LUNA, Lisette [camarlenga@uaca.ac.cr](mailto:camarlenga@uaca.ac.cr)
- ü MONDY, R. Wayne y Noe Robert M., “Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, Prentice-Hall, México, 1997.
- ü MUNRO, Fraser John, “Entrevistas de Selección de Personal”, Bilbao, 1983.
- ü MUÑIZ, González Rafael, “La Organización del Departamento Organizacional”, Editorial Losada, Barcelona, 1998.
- ü OLEA, Ismael, “Formación y Selección de Personal”, Editorial Novas, 2002.
- ü ORTEGA, Enriques A., “Fuerza de Ventas. Empresa; Dirección Administrativa; Curso de Dirección Comercial y Marketing”, Barcelona, 1982.
- ü P.A. & Partners, “Reclutamientos en Proceso”, Editorial Tiempo Libre, La Paz, 1997.
- ü PIGORS, Paul y Myers Charles, “Administración de Personal, Continental, México, 1985.

- ü QUEROL, Silvia M., “El éxito está en la adecuación de la persona al puesto”, Editorial Bonum, Buenos Aires, 1999.
- ü RICHINO, Susana, “Selección de Personal”, Editorial Paidós, 2da. Edición ampliada, Buenos Aires, 2001.
- ü RIESGO Mengües, Luis, “Selección de Personal, Editorial Paraninfo, Madrid, 1983.
- ü ROMERO, Juan de Dios, “Selección de Personal”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002.
- ü SALGADO, Jesús y Moscoso Silvia, “Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal”, Pirámide, Madrid, 2001,
- ü ULLOA, Purcachi Pablo, “Selección y contratación de personal”, Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, 1989.
- ü WERTHER, William y Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw-Hill, México, 1991.
- ü ZERILLI, A., “Reclutamiento, selección y acogida del personal”, Bilbao, 1978.
- ü [www.agg.guate.com/RH/conferencistas.htm](http://www.agg.guate.com/RH/conferencistas.htm)
- ü [www.geocities.com/lasolucionamihueva/ADMINISTRACION/selección.htm](http://www.geocities.com/lasolucionamihueva/ADMINISTRACION/selección.htm)
- ü <http://sirio.deusto.es/mpoblete/modelos.htm>
- ü [www.ub.es/dppss/rblascor/Modelselec.htm](http://www.ub.es/dppss/rblascor/Modelselec.htm)
- ü [www.monografias.com/Administración\\_y\\_Finanzas/Recursos\\_Humanos/](http://www.monografias.com/Administración_y_Finanzas/Recursos_Humanos/)
- ü [www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#PLANT](http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#PLANT)

# **ANEXOS**

# **DISEÑO DE TESIS**

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Realizando un diagnóstico de los problemas percibidos dentro de la Universidad del Azuay, ubicada en la Av. 24 de Mayo 7-77 y Hernán Malo; he precisado que el de mayor trascendencia para mi investigación constituye el “Bajo rendimiento de la Bolsa de Trabajo”.

Dentro de los factores determinantes del problema en cuestión se encuentran la mala estructuración de la base de datos, la mala calidad de los datos ingresados, la falta de convenios con empresas, la falta de ofertas de trabajo a alumnos, egresados y graduados, la falta de cumplimiento de la oferta de la Universidad a los estudiantes y a la Sociedad, la falta de equilibrio entre los servicios que presta la bolsa a las diferentes Facultades y Escuelas y el poco conocimiento de la Bolsa de Trabajo, como herramienta de apoyo para el área de Recursos Humanos.

Este bajo rendimiento se produce por una mala estructuración de la base de datos; pues desde un inicio no hubo una planificación adecuada en este aspecto, produciéndose así una alteración en la calidad de los datos; ya que fueron los mismos estudiantes quienes realizaron el ingreso de sus antecedentes y es aquí donde se presentan datos de identificación inexactos que de una u otra manera interfieren en la búsqueda y selección de personal solicitado por las organizaciones.

En cuanto a la viabilidad del proceso, se cuenta con la información necesaria que será proporcionada por los mismos estudiantes y empresas usuarias, datos que serán ingresados personalmente contando con la participación física de los interesados; para de esta manera lograr veracidad y autenticidad en la información recolectada.

Esta investigación la realizaré en la Universidad del Azuay, con los estudiantes de los últimos ciclos y las empresas usuarias; el tiempo previsto para desarrollar este trabajo será de aproximadamente 6 meses.

## **1.2 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACION**

¿Si conocemos el estado actual de la bolsa de trabajo podremos satisfacer las expectativas que se tiene sobre la misma?

¿Si se realiza la reestructuración de la base de datos se podrá obtener información más precisa de las personas interesadas en trabajar?

¿Qué características deberá tener el diseño de propuestas alternativas para poder realizar convenios con las empresas?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **OBJETIVO GENERAL**

- ú Diseñar una propuesta para optimizar el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo para los estudiantes y egresados de la Universidad del Azuay.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ú Diagnosticar la situación actual de la Bolsa de Trabajo, para conocer las diferentes opiniones de los directivos de la Universidad, de los estudiantes y de las empresas usuarias del servicio.
- ú Reestructurar la base de datos para actualizar la información de los estudiantes.
- ú Diseñar propuestas alternativas de convenios con organizaciones para brindar mayor oportunidad de trabajo a los estudiantes.

## **1.4 JUSTIFICACION O IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

Siendo la sociedad un sistema de relaciones entre individuos y grupos formados con la finalidad de constituir ciertos procesos de pertenencia, adaptación, participación, comportamiento, autoridad, burocracia, conflicto, entre otros; he considerado la necesidad de incentivar esta productiva vinculación de la Universidad del Azuay con dicho sistema para obtener beneficios de doble vía y alcanzar niveles que nos impulsen día a día a un mejoramiento continuo de actividades.

La Bolsa de Trabajo de la Universidad del Azuay constituye una herramienta de gran ayuda para que sus alumnos, egresados y graduados puedan insertarse dentro del mercado laboral de la ciudad y país, mediante la suscripción de convenios con empresas e instituciones que deseen contar con un apoyo eficiente en el proceso de búsqueda y selección de personal calificado.

El área de empleo de la Bolsa de Trabajo se materializa como un centro destinado a captar las ofertas de empleo de las diferentes entidades públicas y privadas y a llevar a cabo la búsqueda activa del mismo.

Por otra parte, la optimización de su funcionamiento, logrará que las empresas puedan disponer de un eficiente servicio para cubrir sus necesidades en Recursos Humanos con estudiantes y titulados altamente cualificados que se adapten al perfil y necesidades de su empresa.

Con el fin de complementar la formación de los estudiantes se les ubica en un trabajo relacionado con su carrera y como primera forma de contacto con el mundo empresarial, tanto público como privado.

También es objetivo de esta área el acercar activamente a alumnos y empresas, para que éstas puedan conocer a los futuros profesionales y beneficiarse de la formación universitaria que poseen nuestros estudiantes.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO (Teoría explicativa)

#### 2.1 FUNDAMENTACION TEORICA

En cualquier organización que presta servicios, el empleo de los medios materiales adecuados y de recursos humanos suficientemente preparados es una necesidad imprescindible hoy en día para poder llevar a cabo de forma adecuada sus fines. En la actualidad, el acceso al empleo es una necesidad para el desarrollo de la persona, no obstante aún quedan por conseguir los objetivos de empleo que satisfagan la demanda de todos los ciudadanos y ciudadanas.

Es importante considerar que para brindar un servicio oportuno y adecuado de **Selección de Personal** a la sociedad se debe utilizar técnicas que conduzcan este proceso con profesionalismo y eficiencia.

Ismael Olea menciona que la Selección de Personal “es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinden para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa”.

El objetivo aquí es dar una breve mirada desde la psicología a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario, el conocer, el quehacer de las demás disciplinas que intervienen en el proceso.

Para cualquier profesional ya sea que esté en formación, que esté en proceso de vincularse a trabajar en alguna empresa, que tenga su propia empresa o que esté en proceso de vincular nuevas personas en la empresa en la que se encuentra, es importante conocer algunos aspectos de la selección de personal. Por lo general estos procesos son llevados a cabo por personal especializado en el tema, pero los profesionales de todas las áreas se ven involucrados en algún momento del proceso.

Las organizaciones necesitan un proceso de selección eficiente que: identifique a las personas que se ajusten al perfil del cargo y a la cultura de la empresa y además que sea capaz de predecir el éxito en el desempeño del cargo. Por lo general la selección en las empresas resulta costoso y toma un tiempo importante. Esto conlleva la necesidad de que se haga la mejor selección posible porque de lo contrario se generará frustración tanto para la empresa que al poco tiempo se verá obligada a prescindir del nuevo empleado o a reubicarlo en otro cargo (lo que es volver a comenzar) como para el empleado mismo que se verá enfrentado a un fracaso y a cambios por lo menos molestos.

Hay que considerar aspectos importantes dentro de este proceso como son:

**1. Perfil del puesto:** Fundamentalmente un proceso de selección pretende precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que se corresponden con los requerimientos de un puesto de trabajo. Así, tenemos, de un lado, un puesto de trabajo con unas propiedades concretas de las que se desprende un perfil de exigencias o profesiograma.

Este profesiograma nos indica qué factores, y competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. De otro lado, contaremos con un grupo de personas, candidatas a ese puesto, y en las que se tendrá que evaluar hasta qué punto poseen las características y competencias definidas en el profesiograma correspondiente. Una vez que se haya definido el profesiograma, o perfil del puesto, y se hayan obtenido los datos relativos a los candidatos, obteniendo el consiguiente perfil de cualidades para cada uno de ellos, bastará establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes para dilucidar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste con el profesiograma, es decir, cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

**2. Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para

ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para establecer con ellos el proceso de selección oportuno.

El reclutamiento puede ser interno o externo.

El reclutamiento interno ocurre cuando, existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede incluir: Transferencia de personal, promociones de personal, transferencias con promoción de personal o programas de desarrollo de personal.

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

En la vida cotidiana se interacciona continuamente con entidades tales como personas, documentos u otros. En una empresa, las entidades están representadas por los operarios, los empleados, los clientes, los proveedores, las facturas. En un hospital nos encontraríamos con los médicos, pacientes, enfermeras, cuadros clínicos, etc. Puesto que en cada caso se debe trabajar con una gran cantidad de datos, surge la necesidad de almacenarlos de manera que nos resulten de fácil acceso en cada momento y, por consiguiente, útiles a nuestras actividades. Si por ejemplo cada día debemos gestionar varias decenas de clientes y facturas, utilizaremos un sistema para memorizar los datos como, por ejemplo, un fichero, más bien antes que recurrir únicamente a la memoria.

Las fichas aparecen reagrupadas en archivos, cada uno de los cuales contiene en general las fichas de un sólo tipo, las de los proveedores o las de los productos. Este sistema recibe el nombre de base de datos, que no es ninguna otra cosa más que una colección de informaciones tales como el catálogo de los ficheros de una biblioteca, un listín telefónico o una enciclopedia. Los programas de gestión de **Base de Datos**

(Database) están programados para realizar operaciones que nos permiten acceder y, eventualmente, modificar los datos almacenados.

Estas operaciones consisten en:

- ü Instrucción
- ü Cancelación
- ü Modificación
- ü Búsqueda de datos

El programa más difundido a escala mundial para estos fines es el Microsoft Access. Para ponerlo en marcha es suficiente con hacer click una sola vez sobre la barra de herramientas de Office o bien seleccionándolo a través de Inicio>Programas>Microsoft Access.

Una base de datos correctamente diseñada nos permite acceder fácilmente a las informaciones. Cuando se diseñe, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ü Definir el objetivo de la base de datos estableciendo las informaciones que se desean memorizar.
- ü Definir las tablas, dividiendo las informaciones en diversos argumentos cada uno de los cuales constituirá una tabla de la base de datos.
- ü Definir los campos, estableciendo las informaciones que se desean memorizar en cada tabla.
- ü Definir las relaciones, analizando los datos de cada tabla y estableciendo de qué modo se deben relacionar entre ellos.

**3. Entrevista:** Como sugieren Arvey y Campion: “La entrevista es probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del candidato”.

A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el candidato, presentar la organización a éste, establecer con el candidato una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe de utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información.

La mayoría de las entrevistas se concentran en lo que las personas “pueden hacer”. Sin embargo, saber cuáles son los aspectos de un empleado que le agradan a una persona, y por lo tanto lo que este “hará” es un aspecto igualmente importante en el proceso de selección. Evaluar el grado de compatibilidad motivacional de cada candidato es la clave para determinar lo que “hará” esta persona.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo se trata de un proyecto factible porque pretende solucionar las deficiencias que presenta la “Bolsa de Trabajo”. Este proyecto beneficiará a sus alumnos, egresados, graduados y empresas usuarias y brindará la oportunidad de conseguir empleo en vacantes propias de su especialización.

#### 3.2 POBLACION Y MUESTRA

La población con la que se trabajará está conformada por los estudiantes de los últimos ciclos de la Universidad del Azuay, Organizaciones, Empresas e Instituciones que utilizan el servicio de la Bolsa de Trabajo.

#### 3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para el desarrollo de este proyecto es necesario un sustento teórico por tal motivo utilizaré la técnica de la **revisión bibliográfica** en la que se consultará diferentes libros que abarquen la temática de la Selección de Personal, como también utilizaré la información de Internet.

La **revisión documental** será de gran aporte al realizar la reestructuración de la base de datos porque me ayudará a conocer la situación actual de los estudiantes, egresados y graduados que se encuentren interesados en trabajar.

**Entrevista** a estudiantes que han utilizado la Bolsa de Trabajo, con la finalidad de conocer diferentes puntos de vista a cerca del servicio brindado.

**Entrevista o Encuesta** a ONG'S (3), Comerciales (4), Banca y Servicios (4), Industriales (5), Área Turística (2), Sector Educativo (2); que son clientes o posibles clientes de la Bolsa de Trabajo.

**Entrevista o Encuesta** a ocho empresas que realizan procesos de selección para conocer servicios y costos.

Todas estas técnicas de investigación estarán enfocadas a tratar y obtener información a cerca de la problemática, la misma que nos servirá para determinar diferentes propuestas.

### **3.4 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION**

En mi trabajo de investigación realizaré en primer lugar un diagnóstico de la situación actual de la Bolsa de Trabajo para obtener diferentes opiniones sobre este servicio que presta la Universidad; en segundo lugar llevaré a cabo la reestructuración de la base de datos para que los antecedentes de los estudiantes sean veraces al momento de buscar personal y en tercer lugar diseñaré propuestas alternativas con distintas organizaciones para conocer cuál es el trámite a seguir cuando se vayan a realizar los convenios.

### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS**

Para realizar las conclusiones de esta investigación procesaré la información a través de datos estadísticos y gráficos, para ello utilizaré el programa de excel.

## CAPITULO IV

### MARCO ADMINISTRATIVO

#### 4.1 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES																			
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.1 Analizar la situación actual																				
1.2 Diseñar el material																				
1.3 Aplicar los instrumentos																				
1.4 Tabular datos																				
1.5 Interpretación de la información																				
1.6 Elaborar el informe																				
2.1 Rediseñar las fichas																				
2.2 Preparar material																				
2.3 Aplicar ficha																				
2.4 Recolección de carpetas																				
2.5 Valoración de la ficha																				
2.6 Introducir a la red																				
3.1 Determinar tipos de convenios																				
3.2 Evaluar con quienes se puede hacer																				
3.3 Averiguar para que sirven los convenios																				
3.4 Elaborar el formato de los convenios																				
3.5 Trámite para firmar convenios																				

#### 4.2 PRESUPUESTO

Estimo que el desarrollo del presente trabajo de investigación tiene un costo aproximado de \$180 (ciento ochenta dólares), valor que será invertido en hojas de papel bond, fotocopias, impresiones, anillados, etc., el mismo que será asumido por la responsable del proyecto.

# SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

SIRVASE LLENAR A MANO

## 1.- DATOS PERSONALES

APELLIDOS Y NOMBRES \_\_\_\_\_

RESIDENCIA: CIUDAD \_\_\_\_\_ CALLE \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_ SECTOR / BARRIO / URBANIZACIÓN \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD \_\_\_\_\_ LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ CEDULA DE IDENTIDAD # \_\_\_\_\_ PASAPORTE # \_\_\_\_\_

LIBRETA MILITAR # \_\_\_\_\_ CARNE DEL IESS # \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

GRUPO SANGUÍNEO \_\_\_\_\_ PERSONAS A SU CARGO \_\_\_\_\_ # DE HIJOS \_\_\_\_\_

ESTATURA \_\_\_\_\_ PESO \_\_\_\_\_

POSEE VIVIENDA SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

EN CASO DE EMERGENCIA NOTIFIQUE A: \_\_\_\_\_

PARENTESCO \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_

TIENE CUENTA BANCARIA SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ BANCO \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_

## 2. EDUCACIÓN

INSTRUCCIÓN	NOMBRE INSTITUCIÓN	TITULO Y ESPECIALIZACION	ULTIMO CURSO APROBADO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
SUPERIOR			
OTROS			
ESTUDIA ACTUALMENTE			

## 3. CAPACITACION RECIBIDA

NOMBRE DEL EVENTO	HORAS

## 4. RECORD FAMILIAR

PARENTESCO	APELLIDOS Y NOMBRES	EDAD	PROFESION	TRABAJA EN	TELEFONO	PUESTO
PADRE						
MADRE						
ESPOSO (A)						
HIJO (A)						

## 5. FICHA DE EMPLEOS

DE A CONTINUACIÓN UN RECORD COMPLETO DE EMPLEOS QUE USTED HA DESEMPEÑADO

EMPRESAS DONDE HA TRABAJADO	CLASE DE ACTIVIDAD	COMO CONSIGUIO ESTE CARGO	CARGO OCUPADO	CUANTO GANABA	RAZON POR LA QUE DEJO SU EMPLEO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

## 6. INFORMACIÓN GENERAL

¿A QUE ASOCIACIÓN PROFESIONAL POLÍTICA, SOCIAL, CÍVICA, DE NEGOCIOS O CULTURAL SE HA VINCULADO?

---

¿EN SU TIEMPO LIBRE QUE ACTIVIDADES SE REALIZADA?

---

¿QUÉ OPERACIONES, ENFERMEDADES O ACCIDENTES HA TENIDO?

---

¿QUÉ CLASE DE EMPLEO DESEARIA?

---

¿SALARIO MINIMO QUE ASPIRA?

---

¿CUÁNDO PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR?

---

ESTARIA DISPUESTO A TRABAJAR EN TURNOS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

DE EL NOMBRE DE PARIENTES QUE TRABAJAN EN ESTA COMPAÑÍA, INDIQUE EL PARENTESCO

NOMBRE	PARENTESCO	OCUPACION

IDIOMAS EXTRANJEROS  
FAVOR INDICAR

R = REGULAR

B = BIEN

MB = MUY BIEN

IDIOMA	HABLA	LEE	ESCRIBE

## 3. REFERENCIAS PERSONALES

DE EL NOMBRE Y DATOS DE PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS SOBRE USTED.

NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	TELEFONO

#### 4. DIGNIDADES Y REPRESENTACIONES

DETERMINE LAS DIGNIDADES O REPRESENTACIONES QUE USTED HA OSTENTADO

INSTITUCION	PUESTO	FECHA

#### 9. DE UN PEQUEÑO RESUMEN DE LAS RAZONES POR LAS QUE BUSCA EMPLEO EN ESTA COMPAÑÍA, Y POR QUE CREE QUE DEBE SER CONSIDERADA SU SOLICITUD

---

---

---

---

#### 10. CERTIFICACIÓN

YO, \_\_\_\_\_ CERTIFICO, QUE LA INFORMACIÓN ANTERIOR ES FIDEDIGNA, ENTIENDO QUE CUALQUIER DECLARACIÓN FALSA EN ESTE FORMULARIO SERA MOTIVO SUFICIENTE PARA QUE SE ME ELIMINE DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y DEL BANCO DE ELEGIBLES, Y EN CASO DE SER CONTRATADO SERA MOTIVO DE TERMINACIÓN DEL MISMO, CONSIDERO QUE SU RECEPCIÓN NO CONLLEVA NINGUNA OBLIGACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA, DESPUÉS DE SEIS MESES DE LA PRESENTACIÓN DE ESTA SOLICITUD, ESTA CARECERÁ DE VALIDEZ.

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

#### VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN

PERSONA CONSULTADA	CARGO	TELEFONO	EMPRESA	RESULTADO

## GUIA PARA ENTREVISTAS

CARGO \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

POSTULANTE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Esta guía esta concebida para ayudarle a realizar una entrevista que contribuya a la selección de un buen postulante. Se ha concluido que los requisitos del cargo en los que se basan las preguntas sugeridas para la entrevista son importantes para el puesto que se ha de ocupar.

### A. Antes de la entrevista

1. Analice el currículum vitae y la solicitud de empleo. Busque los empleos, experiencia y capacitación previos más pertinentes a la entrevista. Póngalos en una como temas para el análisis de los antecedentes.
2. Analice los requisitos del cargo sobre los que dialogará en la entrevista. Repase las preguntas previstas correspondientes a cada una de estas cualidades. Decida cuáles deberá preguntar.
3. Agregue toda pregunta adicional que sea necesaria, tales como preguntas sobre los requisitos técnicos y profesionales que reúne el postulante.

### B. Inicio de la entrevista

1. Salude al postulante identificándose por su nombre y designación de su cargo.
2. Describa cómo se realizará la entrevista. Abarque los puntos siguientes:
  - a) Analizará la experiencia y formación educativa previas.
  - b) Hará preguntas sobre cómo el postulante se ha desenvuelto en situaciones laborales similares.
  - c) Describiría el cargo y la empresa.
  - d) El postulante tendrá entonces la oportunidad de hacer preguntas.
  - e) Usted hará anotaciones.

### C. Durante la entrevista

1. Considere las preguntas sugeridas como guías sobre la clase de información que busca. No tendrá que hacer todas las preguntas y podrá modificar la fraseología para adecuarla a la situación.
2. Busque ejemplos de desenvolvimiento específico. Concéntrese en lo que el postulante ha hecho, no en lo que el postulante haría. De ser necesario, haga más preguntas a fin de obtener ejemplos claros y pertinentes.
3. Haga anotaciones con sus comentarios. Busque respuestas que sean completas

## GUIA PARA ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

Nombre del Postulante \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

### Anotaciones

#### I. Factores del cargo - generalidades

(Hacerle estas preguntas al postulante en lo referente a sus tres últimos puestos).

1. Indicó en su solicitud que había trabajado para \_\_\_\_\_.  
¿Cuánto tiempo trabajó allí?
2. Le ruego describir sus responsabilidades y deberes para con esta empresa.
3. ¿Qué aspectos de ese trabajo le gustaban más?
4. ¿Qué aspectos de ese trabajo le gustaban menos?
5. Dígame lo que usted opina fue mayor logro en esa empresa.
6. Cuénteme sobre algunos reveses y decepciones en ese cargo.
7. Dígame algo sobre su progreso personal en esa compañía.
8. (Si el progreso fue notable, preguntar)  
¿A qué atribuye ese progreso?  
(Si el progreso no fue impresionante, preguntar:) ¿Estaba conforme con el progreso logrado?  
(Si no lo estaba, preguntar:) ¿Cómo trató de superar esto?
9. ¿Cuál fue la experiencia más valiosa que obtuvo en ese trabajo?

## Anotaciones

3. ¿En que actividades extracurriculares
4. Cuénteme acerca de funciones que presidía en clase o círculos sociales.
5. Si trabajaba, ¿cuántas horas a la semana y en qué trabajaba?
6. ¿Qué adiestramiento recibió en la escuela secundaria (o en escuelas especiales) que le ayudaron en su ocupación?

### **B. Para graduados de universidad o para quienes han cursado algunos estudios universitarios.**

1. Veo que asistió a la Universidad  
\_\_\_\_\_.  
¿Por qué eligió esa institución?
2. ¿Cuál fue su especialidad? ¿En qué se basó su elección?
3. ¿Qué calificaciones obtenía en general?
4. ¿Qué cursos tomó y luego abandonó?  
¿Por qué?
5. ¿En que género de actividades extracurriculares participaba? ¿Qué funciones presidía?
6. ¿Qué formación educativa adicional ha tenido desde que se graduó?
7. ¿En qué forma cree que su instrucción universitaria ha contribuido a sus carrera?
8. (Si no terminó la carrera universitaria).  
¿Cuándo dejó los estudios universitarios?  
¿Por qué? ¿Ha pensado alguna vez en terminarlos? ¿Cómo lo ha intentado?  
¿Con qué resultados?

## Anotaciones

3. ¿En qué forma cree que un cargo en nuestra empresa colmará sus objetivos profesionales?
4. ¿Qué criterios tiene para su propio éxito?
5. ¿Qué factores previos opina usted que han contribuido más a su propio desarrollo?
6. ¿Qué factores opina usted que pueden obstaculizado su adelanto?
7. ¿Cuándo decidió dedicarse a este ramo profesional? ¿Qué influyó en decisión?
8. Si pudiese volver a empezar, ¿qué cambios haría en su vida?
9. ¿Qué aspectos de su trabajo son más importantes para usted?
10. ¿Cuánto espera usted ganar en la actualidad? ¿En qué basa esa cifra?
11. ¿Qué busca en este empleo que no tiene en su empleo actual?

### **B. Desempeño laboral y actitud**

1. ¿Cómo describiría usted al jefe más eficaz que ha tenido? ¿Cuáles eran sus virtudes, sus limitaciones?  
Describa a su supervisor más ineficaz.
2. ¿Por qué motivos le han felicitado sus supervisores anteriormente? ¿Por qué motivos le han criticado?
3. Cuénteme acerca de las dificultades

## INFORME DE ENTREVISTA

**CANDIDATO:**

**PUESTO:**

**DEPARTAMENTO:**

**Requisitos del cargo:** Sírvase circundar la calificación apropiada

Antecedentes	5	4	3	2	1	0
Aptitud Interpersonal	5	4	3	2	1	0
Atención al detalle	5	4	3	2	1	0
Capacidad de aprendizaje	5	4	3	2	1	0
Comunicación oral	5	4	3	2	1	0
Cooperación	5	4	3	2	1	0
Impacto	5	4	3	2	1	0
Iniciativa	5	4	3	2	1	0
Integridad	5	4	3	2	1	0
Interés en ventas	5	4	3	2	1	0
Servicio al cliente	5	4	3	2	1	0
Tolerancia a la tensión	5	4	3	2	1	0

### Escala de calificación:

- 5: Excepcional
- 4: Habilidades superiores al promedio
- 3: Plenamente habilitado
- 2: Menos que plenamente habilitado
- 1: Inaceptable
- 0: No se observó

### Impresión general:

\_\_\_\_\_ Excepcional                      \_\_\_\_\_ Meritoria  
\_\_\_\_\_ Capaz  
\_\_\_\_\_ Deficiente                      \_\_\_\_\_ Sumamente deficiente

### Recomendaciones:

\_\_\_\_\_ Contratar                      \_\_\_\_\_ Rechazar  
\_\_\_\_\_ Referir para el puesto de \_\_\_\_\_

**Firmado:**

\_\_\_\_\_  
**Entrevistador**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

## FORMATO DE ENTREVISTA

DIV/DPTO/UNIDAD	LOCALIDAD	FECHA	
NOMBRE DEL		CARGO PARA EL CUAL ESTA PROPUESTO	
ENTREVISTADOR	AREA EXPLORADA	ACADEMICA___LABORAL___	EXTRACURRICULAR___TÉCNICO___
RESUMEN DE SITUACIONES EXPLORADAS			
PRIMERA		SEGUNDA	
TERCERA		CUARTA	
CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO	PRESENTE	AUSENTE	EVIDENCIA
PREOCUPACIÓN POR LA EFICIENCIA Interés subyacente por hacer las cosas o tareas mejor. Mejorar situaciones, procesos.			
INICIATIVA Disposición para ir más allá de lo que exige situación, actuar antes de que se lo soliciten.			
ENTUSIASMO POR EL TRABAJO celo por el trabajo y disposición a trabajar con dedicación y energía.			
CONFIANZA EN SI MISMO sentimiento de confianza en la propia capacidad de éxito, alcanzar metas o superar obstáculos.			
PREOCUPACIÓN POR EL IMPACTO La conciencia permanentemente de la impresión que se causa en los demás o ASTUCIA INTERPERSONAL Mostrar comprensión de los deseos, puntos fuertes u débiles de los demás.			
PENSAMIENTOS CONCEPTUALES Capacidad para evitar experiencias, observaciones e información que aparentemente no guarda relación entre sí ya a partir de esta evaluación identificar patrones, extraer interferencias y ver implicaciones. o PENSAMIENTO ANALÍTICO Capacidad de ver el todo, describe problemas en términos de causa y efecto y, como resultado de ello, plantear, analizar y evaluar sistemáticamente.			
COMUNICACIONES EFECTIVAS Capacidad y habilidad de hacer presentaciones a los demás formal o informalmente. Utiliza ejemplos sencillos para comunicar asuntos complejos o FLEXIBILIDAD Disposición a cambiar de estrategia y aceptar otros puntos de vista			

<p><b>CONOCIMIENTO / CAPACIDAD TÉCNICA</b>          Se requiere algún conocimiento o habilidad técnica para desempeñar el cargo al que aspira el candidato.          ¿Hay indicadores de que posee el nivel técnico requerido?</p>			
<p><b>COMENTARIOS</b></p>			
<p><b>COMPARACIÓN CON OTROS CANDIDATOS</b></p>			
<p>COMPARADO CON OTROS CANDIDATOS ENTREVISTADOS PARA EL CARGO, ESTE CANDIDATO ES:</p> <p>A. UNO DE LOS MEJORES          B. CLARAMENTE POR ENCIMA DEL PROMEDIO          C. EN EL PROMEDIO          D. POR DEBAJO DEL PROMEDIO</p>			
<p><b>RECOMENDACIÓN POR ENGANCHE</b></p>			
<p>A. RECOMIENDO CONTRATARLO          B. RECOMIENDO RECHAZARLO</p>			
<p>FIRMA DEL ENTREVISTADOR</p>	<p>CARGO:          FECHA:</p>		
<p>MIEMBROS DEL COMITÉ DE SELECCIÓN          NOMBRES:</p>			

**MODELO DE CARTA PARA OFRECER UN EMPLEO**

**SIDERURGIA DE CHUBUT**

Fecha

Sr. Luis Peralta

Estimado Sr. Peralta:

Por la presente confirmamos nuestra oferta del cargo que le ofrecimos ayer en nuestras oficinas. Nos es grato ofrecerle el puesto de Jefe de Oficina en nuestra sede. El sueldo anual ascenderá a \$34.000 pagadero quincenalmente. Adjunto le enviamos un folleto en el que se describe nuestra serie de prestaciones.

Además, sufragaremos sus gastos de traslado a nuestra ciudad salvo compromiso de arrendamiento que tenga en su apartamento. Esta oferta está sujeta a que usted pase el reconocimiento médico de la empresa.

Queda entendido que usted nos comunicará su decisión en un plazo de dos semanas a partir de esta fecha y que podrá comenzar a trabajar dos semanas después.

Aguardamos con anticipación que se una a nuestra organización y tenemos la certeza de que ello resultará en una relación mutuamente ventajosa.

Cordialmente,

---

Margarita Vázquez S.  
Vicepresidente de Administración

MVS:csd

## MODELO DE CARTA DE RECHAZO

### SIDERURGIA DE CHUBUT

Fecha

Sr. Luis Peralta

Estimado Sr. Peralta:

No fue una decisión fácil para nosotros, pero tras deliberaciones meditadas, opinamos que otro candidato para el puesto de Jefe de Oficina se aproximó más a nuestras especificaciones para llenar la plaza.

Esto de ninguna forma refleja adversamente en la calidad de sus antecedentes o carácter. Todos los integrantes de nuestra empresa que le entrevistaron quedaron muy bien impresionados con su excelente experiencia.

Le deseamos lo mejor en su carrera profesional. Las calificaciones que usted tiene serán de gran provecho para alguna empresa. Lamentamos sinceramente que no haya podido ser la nuestra.

Cordialmente,

---

Margarita Vázquez S.  
Vicepresidente de Administración

MVS:csd

**ENTREVISTA APLICADA AL RECTOR Y AL VICERECTOR  
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY SOBRE LA BOLSA DE TRABAJO**

1. ¿Cuáles fueron los objetivos, expectativas y qué fue lo que motivó a la creación del proyecto bolsa de trabajo?
2. ¿Cómo ha ido evolucionando este proyecto?
3. ¿Tienen un presupuesto asignado para el desarrollo de la bolsa de trabajo?
4. ¿La finalidad de la bolsa de trabajo es la de generar ingresos o más bien es para brindar un servicio?
5. ¿A qué grupo de estudiantes se pensó dirigir cuando se creó este proyecto? ¿A estudiantes actuales, egresados o graduados?
6. ¿Usted piensa que los estudiantes han sido beneficiados con esta fuente de trabajo?
7. ¿Considera usted que la bolsa de trabajo cubre las demandas del mercado laboral de los estudiantes?
8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la bolsa de trabajo?
9. ¿Qué quiere hacer la Universidad del Azuay con la bolsa de trabajo en un futuro?

**ENTREVISTA APLICADA A LA EX DIRECTORA  
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES**

**MST. JUANITA BERZOSA**

1. ¿Cuáles fueron los objetivos, expectativas y qué fue lo que motivó a la creación del proyecto "Bolsa de Trabajo"?
2. ¿Cómo ha ido evolucionando este proyecto?
3. ¿Tienen un presupuesto asignado para el desarrollo de la "Bolsa de Trabajo"?
4. ¿La finalidad de la "Bolsa de Trabajo" es la de generar ingresos o más bien es para brindar un servicio?
5. ¿A qué grupo de estudiantes se pensó dirigir cuando se creó este proyecto. A estudiantes actuales, egresados o graduados?
6. ¿Usted piensa que los estudiantes han sido beneficiados con esta fuente de trabajo?
7. ¿Considera usted que la "Bolsa de Trabajo" cubre las demandas del mercado laboral de los estudiantes?
8. ¿Conoce usted cuál es la opinión de los estudiantes respecto a la "Bolsa de Trabajo"?
9. ¿Cómo se les motivó a los estudiantes para que tengan interés en este Proyecto?
10. ¿Considera usted que la "Bolsa de Trabajo" ha cumplido con los objetivos esperados?
11. ¿Cuál es la utilidad de brindar este servicio?
12. ¿Cuáles han sido las ventajas-desventajas de que los propios estudiantes ingresen sus datos?

13. ¿Cuáles piensa usted que son las expectativas que tienen los estudiantes y las empresas respecto a la "Bolsa de Trabajo"?

14. ¿Cree usted que la "Bolsa de Trabajo ha dado servicio a todas las Facultades?

15. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la "Bolsa de Trabajo"?

16. ¿Qué quiere hacer la Universidad del Azuay con la "Bolsa de Trabajo" en un futuro?

**ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA  
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES**

**SRTA. MARIA CECILIA ALVARADO**

1. ¿Cuáles fueron los objetivos, expectativas y qué fue lo que motivó a la creación del proyecto "Bolsa de Trabajo"?
2. ¿Cómo ha ido evolucionando este proyecto?
3. ¿Tienen un presupuesto asignado para el desarrollo de la "Bolsa de Trabajo"?
4. ¿La finalidad de la "Bolsa de Trabajo" es la de generar ingresos o más bien es para brindar un servicio?
5. ¿A qué grupo de estudiantes se pensó dirigir cuando se creó este proyecto?
6. ¿Usted piensa que los estudiantes han sido beneficiados con esta fuente de trabajo?
7. ¿Considera usted que la "Bolsa de Trabajo" cubre las demandas del mercado laboral de los estudiantes?
8. ¿Conoce usted cuál es la opinión de los alumnos respecto a la "Bolsa de Trabajo"?
9. ¿Cuáles fueron sus impresiones en el momento de recibir la "Bolsa de Trabajo"?
10. ¿Cómo se les motivó a los estudiantes para que tengan interés en este Proyecto?
11. ¿Considera usted que la "Bolsa de Trabajo" ha cumplido con los objetivos esperados?
12. ¿Cuál es la utilidad de brindar este servicio?
13. ¿Cuáles han sido las ventajas-desventajas de que los propios estudiantes ingresen sus datos?

14. ¿Actualmente la "Bolsa de Trabajo" sigue brindando sus servicios a los estudiantes y a las empresas?. ¿Cómo?

15. ¿Cuáles piensa usted que son las expectativas que tienen los estudiantes y las empresas respecto a la "Bolsa de Trabajo"?

16. ¿Cree usted que la "Bolsa de Trabajo ha dado servicio a todas las Facultades?

17. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la "Bolsa de Trabajo"?

18. ¿Qué quiere hacer la Universidad del Azuay con la "Bolsa de Trabajo" en un futuro"?

## **ENTREVISTA APLICADA A EMPRESAS QUE REALIZAN PROCESOS DE SELECCIÓN PARA CONOCER SERVICIOS Y COSTOS**

1. ¿Cuántas empresas trabajan con usted?
2. ¿Tienen un proceso de selección formal?
3. ¿En el momento de la contratación se les descuenta un porcentaje del rol a los contratados?
4. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?
5. ¿Es posible que nos indique cuáles son los costos de la selección de personal?

**ENTREVISTA APLICADA A ESTUDIANTES QUE HAN UTILIZADO LA BOLSA DE TRABAJO, CON LA FINALIDAD DE CONOCER DIFERENTES PUNTOS DE VISTA A CERCA DEL SERVICIO BRINDADO**

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en la bolsa de trabajo?
2. ¿Considera que el servicio ofrecido ha sido beneficioso?
3. ¿Se le cobró algún valor por ser parte de este servicio?
4. ¿Ha conseguido trabajo por este medio?
5. ¿Le parece un sistema adecuado de selección de personal?

## ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

Le solicitamos muy comedidamente nos ayude contestando la siguiente encuesta, que tiene como propósito mejorar el rendimiento de la Bolsa de Trabajo de la Universidad del Azuay.

Conteste con la mayor seriedad posible. El manejo de esta información es de uso exclusivo institucional y será manejado con total profesionalismo.

1. ¿Qué es la bolsa de trabajo?

.....  
.....  
.....

2. ¿Conoce usted cuáles son los beneficios que brinda la bolsa de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

CUALES.....  
.....  
.....

3. ¿Cuáles son los servicios que brinda la bolsa de trabajo a los estudiantes y empresarios?

.....  
.....  
.....

4. ¿Considera usted que la bolsa de trabajo ha llenado las necesidades de trabajo de los estudiantes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE.....  
.....  
.....

5. ¿Ingresó alguna vez sus datos en la bolsa de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

CUANDO.....  
.....

6. ¿Si ingresó sus datos en la bolsa de trabajo cómo se entera de que hay propuestas de trabajo?

E-MAIL.....  
ANUNCIOS.....

AMIGOS.....

OTROS.....

7. ¿Cómo le gustaría a usted que la bolsa de trabajo ingrese sus datos?

.....  
.....  
.....

8. ¿Usted confiaría en la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay?

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS

**Le solicitamos muy comedidamente nos ayude contestando la siguiente encuesta, que tiene como propósito mejorar el rendimiento de la Bolsa de Trabajo de la Universidad del Azuay.**

**Conteste con la mayor seriedad posible. El manejo de esta información es de uso exclusivo institucional y será manejado con total profesionalismo.**

1. ¿Conoce usted lo que es la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Ha utilizado usted la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Gustaría usted de los servicios de la bolsa de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo hace usted el reclutamiento de personal?

.....  
.....  
.....

5. ¿Qué tiempo usted dedica al reclutamiento de personal?

1 - 5 días \_\_\_\_\_  
5 - 10 días \_\_\_\_\_  
10 - 25 días \_\_\_\_\_  
30 - 40 días \_\_\_\_\_  
Más de 40 días \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tipos de cargos son los más altos en niveles de rotación?

.....  
.....

7. ¿Las solicitudes de trabajo requeridas por su empresa son cubiertas satisfactoriamente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE.....  
.....

8. ¿Está de acuerdo con los costos que se cobran por el envío de carpetas y por la contratación de personal?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

PORQUE.....  
.....  
.....

9. ¿Cuánto cree usted que debería cobrar la Universidad por el servicio?

.....  
.....

10. ¿Qué prefiere usted comprar la base de datos o realizar el proceso de reclutamiento?

.....  
.....

11. Cite los servicios que usted espera de la bolsa de trabajo de la Universidad del Azuay.

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**