



**GUIA DE APRENDIZAJE  
RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN  
DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 1 de  
29



**TÉCNICO LABORAL POR COMPETENCIAS EN GESTIÓN HUMANA**

**Escuela:** Gestión Empresarial

**Fecha de aprobación:** 28 de agosto de 2018



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 2 de  
29

**PROGRAMA:** TÉCNICO LABORAL POR COMPETENCIAS EN GESTIÓN HUMANA

**NOMBRE DE LA ASIGNATURA:** RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

**1. OBJETIVO GENERAL:** - Brindar al estudiante las herramientas necesarias de procesos y análisis que le permita iniciar de forma adecuada un proceso de selección de personal.

### 2. CONTENIDO TEMÁTICO

#### SESION No. 1

**Presentación del docente, el curso, los estudiantes, sistema de evaluación. Saberes previos.**

**Introducción a los procesos de Gestión del Talento Humano**

### PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las actividades del proceso de administración del talento humano se desarrollan en tres momentos distintos de la relación entre la persona y la organización:

- El primer momento se refiere al ingreso de la persona en la organización. Incluye todas las actividades previas a su vinculación y aquellas que hacen posible transformar el estatus de una persona de aspirante a un cargo a colaborador o trabajador de una organización.
- El segundo momento corresponde al período durante el cual el trabajador permanece en la organización y crece en ésta. Normalmente, es el más prolongado y el más importante en la relación trabajador-organización, porque es cuando ambas partes interactúan mutuamente.
- El tercer momento es el de la desvinculación, que ocurre cuando por razones o circunstancias particulares, cualquiera de las partes, pero especialmente la organización, debe tomar una decisión de retiro. Este último momento es igualmente importante, porque de las decisiones que se tomen y de la manera como se desarrolle dependerá el fortalecimiento o debilitamiento de aspectos tan relevantes como el compromiso y la lealtad, no sólo de parte de las personas que se retiren sino, especialmente, de aquellas que permanezcan en la organización.



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 3 de  
29

Actualmente, las organizaciones que reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible se encuentran adoptando estilos estratégicos que les permiten gerenciar su talento humano de manera correcta y, por tanto, producir resultados óptimos y destacados. Para ello, es recomendable que la gestión del talento humano se base en tres consideraciones fundamentales, que Chiavenato define así:<sup>10</sup>

- Son seres humanos dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Son socios de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de recibir retornos de estas: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc.

### Importancia de las personas en las organizaciones

"Las personas son el activo más importante de una organización". La frase anterior es utilizada reiteradamente por empresarios, directivos, teóricos de la administración y también por los políticos cuando se refieren al tema de los trabajadores. No obstante, en la práctica la mayoría de las organizaciones continúan tratando a sus colaboradores como un recurso más. Incluso, a pesar de la constante búsqueda de un trato más humano durante los últimos cincuenta años, hoy día se siguen atropellando sus más elementales derechos.

Rodríguez Valencia,<sup>12</sup> en su libro *Administración moderna de personal*, afirma lo siguiente: "La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad es proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente".

En síntesis, la administración del talento humano es una parte de la administración general que tiene como propósito fundamental el diseño e implementación de políticas y estrategias que conduzcan al mejor cumplimiento de la misión y la visión de una organización, a partir de un bienestar integral de las personas que la conforman.



# GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 4 de  
29

## SESION No. 2 Y 3

### TEMA: Teorías y escuelas de la administración

#### SÍNTESIS DE LAS TEORÍAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Teoría	Principal representante	Principales características
Clásica	F. W. Taylor H. Fayol	Desarrolló la organización racional del trabajo, <b>ORT</b> , como medio para lograr la eficiencia en las empresas. Para ello propuso los estudios de tiempos y movimientos, la selección científica de los trabajadores, el pago de incentivos a partir de volúmenes de producción estándares. En general, la teoría enfatiza en las tareas de los operarios. (Taylor)  Por otra parte, se propone a las estructuras organizacionales y las funciones administrativas como el énfasis en la función administrativa. (Fayol)
Humanística	Elton Mayo	Desarrolló las primeras teorías de motivación, liderazgo, comunicación y grupos en el trabajo. Plantea que la eficiencia de las empresas se logra garantizando condiciones psicológicas, fisiológicas y medioambientales adecuadas para el trabajo. Su énfasis se centra en las personas.
Neoclásica	Harold Koontz	Se la conoce como teoría del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Considera la eficacia, es decir los resultados, como el aspecto básico de la actividad administrativa.
Burocrática	Max Weber	Esta teoría se fundamenta en la racionalidad y la meritocracia como criterios para lograr la eficiencia en las organizaciones.
Comportamiento	Chester Barnard	Actualizó los planteamientos de la teoría humanística y desarrolló estudios sobre comportamiento humano en las organizaciones. Sus principales temas fueron: los estilos administrativos y la toma de decisiones.
Desarrollo organizacional	Warren Bennis Edgar Schein	Aportó los primeros estudios sobre teoría del cambio y cultura en las organizaciones. Considera que la eficiencia de las empresas se logra mediante el programa de desarrollo organizacional (DO), es decir, mediante un cambio planeado.
Sistémica	Daniel Katz Robert Kahn	Considera a las empresas como unidades constituidas por partes que interactúan, pero enfatiza sobre la influencia del entorno en la actividad de las organizaciones. La eficiencia se logra por la capacidad de las empresas para responder a las exigencias del entorno.
Contingencias	James Thompson Paul Lawrence	Enfatiza en la particularidad de cada organización y la importancia de la tecnología en la actividad de las organizaciones. Desecha la idea de mejores o peores teorías. La situación específica de cada organización implica la adecuación de una u otra teoría.

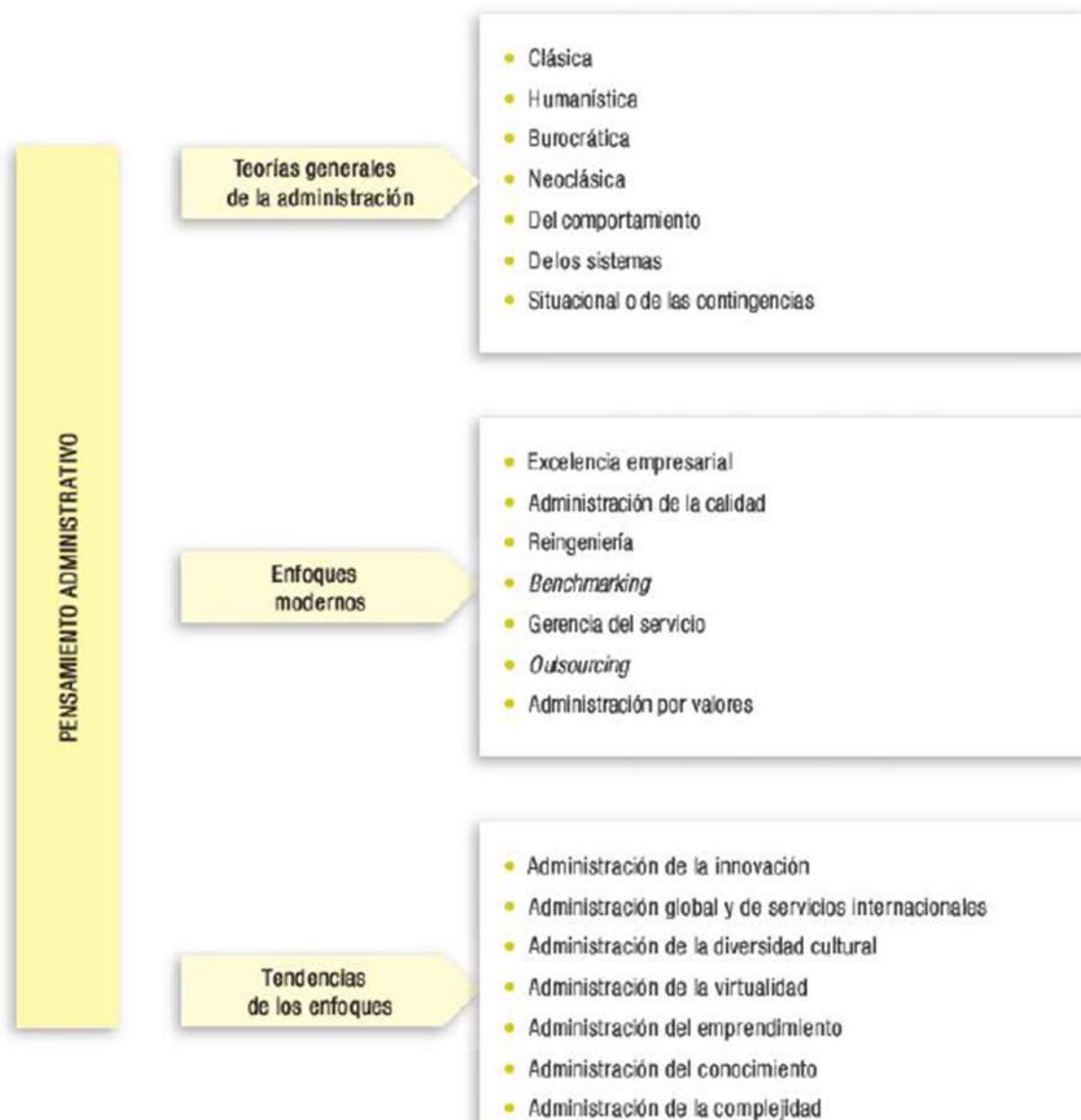


## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 5 de  
29

Gráfico 3.6. Síntesis general del pensamiento administrativo



### PARADIGMAS DEL SIGLO XXI

En el umbral del siglo XXI los cambios en todos los tipos de entornos; competitivo, tecnológico, económico y social llevaron al surgimiento de nuevos conceptos y técnicas para administrar las organizaciones. A esas innovaciones en la teoría y la práctica se les llama nuevos paradigmas de administración.



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 6 de  
29

**CAMBIOS EN EL PAPEL DE LOS GERENTES:** se transfiere poder a los operativos a través de delegación, facultamiento, empoderamiento. Los gerentes de hoy día deben tener pensamiento global, es decir deben ser conocedores de diferentes contextos y entorno. Formación y apertura a la multiculturalidad, dominio de varias lenguas, capacidad para resolver conflictos, tomar decisiones, entre otros.

**COMPETITIVIDAD:** la expansión de las grandes multinacionales, la facilidad de transporte, la eliminación de restricciones arancelarias y aduaneras, la formación de bloques económicos crearon un mercado competitivo a escala mundial.

**INTERDEPENDENCIA:** la sociedad global creó necesidades de administración global (ONU, OIT, OMS, UNESCO). Al mismo tiempo que incentivó la competitividad entre empresas, la economía globalizada volvió interdependientes a los países y a las economías nacionales.

**ADMINISTRACION INFORMATIZADA:** la tecnología de la información comenzó a presentarse en todos los procesos administrativos y de productivos. Se desarrollan múltiples software para realizar diversas tareas y agilizar procesos y tomas de decisión.

**ADMINISTRACION EMPRENDEDORA:** la pérdida de las perspectivas de un empleo duradero en las grandes organizaciones motivó a muchas personas a intentar ser su propio jefe, de tal manera que la administración emprendedora se convierte en una tendencia social importante.

**PAPEL DEL MEDIO AMBIENTE:** los daños generados al medio ambiente provocó en la década de 1960 la proliferación de legislación que limitaba la libertad de decisión y acción de las empresas. Hoy día se deben considerar la ubicación de las empresas, construcción, proyectos, embalaje, uso de recursos, disposición de residuos, entre otras.



## **GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 7 de  
29

### ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Desde finales del siglo pasado, la cuestión de la ética se convirtió en un imperativo para las organizaciones. Ya existe una conciencia social que impone la práctica de la ética empresarial, pues la sociedad quiere que las organizaciones realicen sus negocios y obtengan utilidades por medio de procedimientos correctos y transparentes que respeten los principios éticos y la comunidad en la que están insertas.

La ética es la disciplina que trata de la evaluación del comportamiento de las personas y organizaciones. Los códigos de ética son conjuntos particulares de normas de conducta y forman parte del sistema de valores que orientan el comportamiento de personas, organizaciones y sus administraciones.

Algunos posibles conflictos de valores:

- Mi carrera versus mi cliente
- Mi carrera versus mi empresa
- Mi familia versus mi empresa
- Mi familia versus mi cliente
- Mi cliente versus mis compañeros
- Mi cliente versus mi ética
- Mi empresa versus mi ética
- Mi empresa versus mi cliente



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 8 de  
29

### SESION No. 4 y 5

TEMA: Planeación estratégica

#### Proceso de planeación

El proceso de planeación hace referencia a las fases y actividades que se siguen para formular un plan y ponerlo en marcha.

En una organización, el proceso de planeación global o corporativo (el que se plantea para el conjunto de la compañía) se fundamenta en la filosofía organizacional representada en los estatutos, misión, visión, políticas, principios o valores corporativos y en las grandes metas o propósitos de la junta directiva de la respectiva organización.

Desde esta perspectiva, a continuación se tratarán los diferentes aspectos o fases que comprende un plan.

#### Revisión o declaración de misión y visión institucional o corporativa

En esta primera fase de la planeación se revisan (cuando ya existen) o se redactan la misión y la visión corporativa o institucional de la compañía. La misión se refiere a la razón que justifica la existencia de la organización o compañía, es decir, la razón de ser de ésta. Por ejemplo, una compañía puede tener una declaración de misión como la que sigue: "Trabajamos para satisfacer las necesidades y expectativas de servicios editoriales de nuestros clientes con la más alta calidad, para lo cual contamos con personal con las más altas calidades humanas y profesionales. Igualmente buscamos generar empleo y contribuir al desarrollo del país".

Mientras que la visión se refiere al gran propósito de lo que quiere ser la organización (ideal por el que se trabaja en la empresa) en un lapso determinado (largo plazo). Por ejemplo, una compañía puede expresar su visión como: "Ser la compañía líder en el mercado nacional de servicios editoriales para el año 2010".

En esta misma fase se actualizan o reformulan los principios o valores (pautas de comportamiento que reflejan la actitud ética de la empresa) y las políticas (criterios para la toma de decisiones) corporativas.



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 9 de  
29

### Formulación de objetivos

Una vez clara la fase de la filosofía empresarial (definición de misión, visión, valores y políticas corporativas), la siguiente fase en la formulación de un plan consiste en la definición de objetivos corporativos para un período determinado.

Los objetivos que se formulen deben responder al desarrollo de la misión (razón de ser de la compañía) y al logro de su visión (el ideal al que aspira la compañía en un cierto período), y estar enmarcados dentro de los principios y políticas institucionales. Además, los objetivos deben ser expresados en términos cuantitativos (cuánto) y delimitados para ser alcanzados en un determinado plazo (cuándo). Es decir que los objetivos deben ser expresados en forma que puedan ser verificables y claros para quienes los tienen que ejecutar.

Por ejemplo, una compañía puede definir como uno de sus objetivos corporativos el siguiente: "Aumentar la participación en el mercado en un 7% para el año 2010 con relación al año 2006".

Los objetivos corporativos o institucionales los definen los directivos y luego se despliegan en metas parciales en cada una de las dependencias de la compañía, donde son ejecutados.

Al nivel corporativo, es usual definir al menos tres tipos de objetivos:

- Objetivos de crecimiento (participación en el mercado)
- Objetivos de rentabilidad (objetivos financieros)
- Objetivos de productividad

### SESION No. 6

#### TEMA: GESTION POR COMPETENCIAS

El objetivo de este texto es aportar los fundamentos conceptuales y procedimentales básicos de la gestión por competencias, que permita a los responsables de gestionar los procesos humanos y sociales en las organizaciones, aplicar una forma efectiva de gestionar lo humano y aportar al logro de la estrategia a través de las personas.

Se fundamenta en la perspectiva que el eje de los procesos que desarrolla una organización para lograr entregar un producto o servicio, lo constituyen las competencias de las personas que los realizan, y que las organizaciones, en su esfuerzo por alcanzar sus objetivos, constituyen un espacio donde todas las personas transitan hacia el logro del máximo nivel de desarrollo posible, que conlleve a un nivel de desempeño superior contextualizado en la estrategia de empresa.



## **GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 10  
de 29

Las competencias son características de la persona, las cuales están determinadas por aspectos subyacentes (ser: actitudes y valores, saber hacer: habilidades, saber: conocimientos), los que al combinarse dan origen a la característica. Las competencias son evidenciables por medio del comportamiento observable, y quien las posee, tendrá un desempeño superior, en un determinado rol de trabajo.

El tema de las competencias debe ser entendido como un enfoque, el cual, además de la gestión humana, tiene aplicaciones en la identificación de las competencias laborales, la normalización de las competencias para diferentes sectores productivos, la formación basada en competencias y la certificación de competencias. Dimensionar este tema como un enfoque que tiene entre sus múltiples aplicaciones la gestión humana, es indispensable para filtrar y entender los desarrollos teóricos propios de esta aplicación. Según refiere Miguel Ángel Maldonado García (2001), en América Latina y en Europa la dinámica más activa sobre esta temática se está viviendo en los ámbitos de las competencias básicas y de las competencias laborales.

El objetivo fundamental de la implantación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de una manera integral el talento humano en la empresa, aprovechando al máximo las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de cada persona.

Existen varios métodos para diseñar un modelo de competencias, todos estos comparten como característica común ir descubriendo las competencias una por una, hasta tener el grupo que conformaran el modelo. También es común a todos ellos, involucrar a varias personas, quienes por medio del trabajo grupal y la interacción permanente, identifican las competencias que requiere la organización.

Pasos a seguir para el diseño del modelo de competencias

1.1. Conformación de equipo de líderes del proyecto gestión por competencias.



## **GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 11  
de 29

El proyecto Gestión del Talento Humano Basado en Competencias, debe ser responsabilidad de un equipo, este equipo debe estar conformado por personas de la organización conocedoras del pensamiento de la gerencia y de la estrategia que concreta este pensamiento. Generalmente hacen parte de este grupo los directivos de primera línea, pero es importante involucrar en este a profesionales del nivel administrativo y operativo conocedores del negocio.

### 1.2. Caracterización de la organización

Durante el cual se recoge toda la información relevante sobre la empresa y se consolida en un documento base para la identificación de las competencias. La organización está inmersa en un entorno, hace parte de una cadena productiva y utiliza una tecnología específica, es por ello que se recomienda elaborar un documento, que contenga todos los aspectos que caracterizan la organización. Este documento sirve para el análisis de contenido que posteriormente debe realizar los miembros del grupo responsable de identificar las competencias. Además su realización permite verificar la consistencia de la estrategia de la organización.

Para la elaboración del documento final con la caracterización de la organización, se recomienda la estructura que se presenta a continuación:

- Razón social y reseña histórica
- Servicios que Presta.
- Procesos que Desarrolla.
- Tecnología (Dura y Blanda).
- Desarrollo del Sector y Tendencias.
- Plan de Desarrollo de la Organización.
- Entorno Nacional e Internacional.
- Cadena Productiva a la que Pertenece la Organización
- Visión
- Misión



## **GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 12  
de 29

- Objetivos
- Valores
- Estructura Organizacional (Niveles y Roles)
- Procesos (Primarios y de Apoyo)
- Políticas
- Marco Legal
- Relación con Clientes y Proveedores

El proceso de identificación de las competencias organizacionales concluye en una relación completa de las competencias potencialmente requeridas en toda la organización como conjunto, una vez hecha esta relación deben ser conceptualizadas, es decir la forma como van a ser comprendidas por las personas de la organización, luego de conceptualizadas, se identifican y describen los descriptores comportamentales, es decir los comportamientos con los cuales, las personas que tienen la competencia, la evidencian y demuestran. Se deben incluir tantos comportamientos como la competencia en cuestión, requiera, generalmente se incluyen de cuatro a diez conductas por cada competencia.

De la misma forma como se definen las competencias genéricas, la definición de las competencias específicas requiere que se haga una caracterización de los diferentes cargos, e igualmente, por medio del análisis de contenido se realiza el análisis exhaustivo de dicha caracterización y se identifican las competencias que se requieren para el logro de los resultados en el cargo. Una vez identificadas se definen y se establecen sus descriptores comportamentales. La información para caracterizar los cargos, se recoge por medio de la realización de una entrevista a un funcionario exitoso en el desempeño del mismo, y al jefe inmediato del ocupante de este. Si es posible tener un mayor número de entrevistados, se recomienda hacerse con tres personas.



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 13  
de 29

### Ejemplo

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Orientación resultados	a Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.</li> <li>• Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>• Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> <li>• Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</li> </ul>
Orientación usuario y ciudadano	al Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</li> <li>• Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.</li> <li>• Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</li> <li>• Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</li> <li>• Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> </ul>

#### 1 Nivel Directivo.

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene a sus colaboradores motivados.</li> <li>• Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.</li> <li>• Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.</li> <li>• Promueve la eficacia del equipo.</li> <li>• Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</li> <li>• Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</li> <li>• Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.</li> </ul>
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</li> <li>• Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</li> <li>• Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</li> <li>• Busca soluciones a los problemas.</li> <li>• Distribuye el tiempo con eficiencia.</li> <li>• Establece planes alternativos de acción.</li> </ul>



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 14  
de 29

### SESION No. 7 Y 8

#### TEMA: Elaboración de manual de perfiles

El perfil se define como el conjunto de competencias requeridas para desempeñar con eficacia un rol de trabajo. El perfil de cada uno de los roles estará conformado por las competencias organizacionales y por las competencias específicas. Este perfil debe quedar consolidado en el documento Manual de descripción de cargos, manual de funciones o manual de perfiles.

#### Elementos de un análisis de puestos

Existen métodos específicos de recabar de manera adecuada la información, mismos que ya se han mencionado. Pero ¿cuáles son los elementos que se incluyen en el contenido y los requisitos del puesto?

Es factible determinarlos mediante dos partes esenciales del análisis:

- Descripción del puesto.
- Especificación del puesto.

#### Descripción del puesto

La descripción del puesto se define como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes:

1. Descripción de encabezado (ficha de identificación).
2. Descripción genérica.
3. Descripción específica.

#### Descripción de encabezado (ficha de identificación)

Se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto y contiene los siguientes puntos:

**Título de puesto.** El que se da de manera oficial y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que integran el puesto.

**Clave.** Número que se ha asignado al puesto en el archivo correspondiente.



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 15  
de 29

**Categoría.** Rango que se le otorga de acuerdo con lo establecido por la empresa de que se trate. La mayoría de las veces puede englobarse de la siguiente manera: nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.

**Horario.** Incluye la hora de entrada y la de salida, horario de comida, si rota turnos, días de descanso.

Sueldo asignado al puesto. Se determina la cantidad y la modalidad; cuánto y cómo; por hora, por día, entre otros.

**Ubicación del puesto.** Se refiere a la localización del puesto dentro de la estructura de la empresa. Puede determinarse de dos maneras: por medio de un pequeño organigrama o con una breve descripción por escrito. Debe establecerse el departamento, sección, taller, entre otros, en el que se desarrolla el trabajo, para una mejor observación del mismo.

**Jerarquía y contactos.** Para establecer este punto se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones internas (contactos permanentes con personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a la empresa).

Número de trabajadores que desempeñan el puesto. No es necesario incluir los nombres de las personas.

Descripción genérica

Explicación breve y de manera global del conjunto de actividades del puesto. La principal función es mencionar su objetivo básico, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

Descripción específica

Descripción detallada de las **operaciones que se realizan** en un puesto determinado.

Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 16  
de 29

- **Accesorios del puesto.** Comprende aquellos elementos físicos que de alguna manera permiten el desarrollo de las funciones del puesto analizado. Incluyen el equipo cotidiano, los recursos técnicos, las herramientas, la maquinaria, la papelería, entre otros.

### **Especificación del puesto** (requisitos del puesto)

La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Por lo regular estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes. Los puestos son flexibles, y la adición o eliminación de tareas es función de la planeación estratégica anual.

#### Habilidad

Se define así a la capacidad necesaria para desempeñar el puesto, y se divide en dos clases:

a) Habilidad física. Puede determinarse por medio de los siguientes elementos:

- Entrenamiento.
- Destreza.
- Agilidad.
- Rapidez.

b) Habilidad mental. Incluye los siguientes puntos:

- Escolaridad.
- Experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto; es dada en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios).
- Criterio.
- Iniciativa.
- Conocimientos.
- Capacidad de expresión.
- Ingenio.

#### **Responsabilidad**

Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, entre otros. En suma, la responsabilidad puede



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 17  
de 29

medirse en términos de probabilidad de riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador.

La responsabilidad puede ser:

a) Por el trabajo de otros. Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.

b) Por valores. Es necesario especificar el monto aproximado de ellos para determinar el grado de responsabilidad. Pueden ser de tres tipos:

- Equipo.
- Dinero.
- Información confidencial

c) Por trámites, procesos o procedimientos. Cuando el trabajador deba realizar ciertos trámites en forma y tiempo adecuados, o cuando el trabajo se lleve a cabo en secuencias y algunas de éstas correspondan al ocupante del puesto analizado (p. ej., en el proceso de producción). También se puede incluir en este punto la responsabilidad por tiempo y calidad.

En general, la determinación del grado de responsabilidad ayudará a decidir, junto con otros factores como el esfuerzo, si el salario que recibe el trabajador es justo y equitativo, si es necesario asegurarlo, entre otros.

### Esfuerzo

Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto

a) Esfuerzo físico. Consiste en los siguientes aspectos:

- Fuerza física requerida
- Tensión muscular
- Cansancio físico
- Postura



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 18  
de 29

b) Esfuerzo mental. Incluye lo siguiente:

- Atención visual y auditiva.
- Fatiga mental.
- Concentración.
- Tensión nerviosa.
- Volumen y ritmo de trabajo.

Dentro del análisis de este factor deben tomarse en cuenta aspectos tales como el grado de concentración que requiere el trabajo, la velocidad con que debe llevarse a cabo, las distancias que recorre el trabajador durante el desempeño de sus labores, las posturas que debe adoptar para realizarlas, entre otros.

### **Condiciones físicas**

Involucra todas las características del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto.

Entre las condiciones del medio están:

- a) Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio.
- b) Postura. Aquella que debe asumir el trabajador para realizar su trabajo; debe especificarse en términos fisiológicos.
- c) Riesgos. Éstos pueden ser de dos tipos:
  - Contraer enfermedades.
  - Sufrir accidentes.

Al finalizar estos datos debe tomarse en cuenta el tipo de riesgo y la probabilidad de que ocurra un accidente.

### **Otros requisitos del puesto**

Éstos se refieren a datos adicionales para el análisis. En general, constituyen condiciones de tipo físico que necesita la persona para cubrir el puesto. Algunas de ellas dependen de políticas de la empresa.

Entre otros figuran:



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 19  
de 29

- Edad (se señalan los límites mínimos y máximos).
- Estatura.
- Sexo.
- Peso.
- Estado civil.
- Disponibilidad para viajar
- Presentación.
- Nacionalidad.

Se debe cuidar que dichos requisitos estén justificados por el puesto y no sean discriminatorios.

### **SESION No. 9, 10, 11, 12 y 13**

#### **TEMA: planeación de personal**

La selección de personal tiene como objetivo encontrar el candidato idóneo para un puesto de trabajo determinado teniendo en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las del trabajador.

- La planificación de recurso humano debe seguir el siguiente proceso:
- Objetivos estratégicos de la empresa
- Planificación estratégica de la empresa
- Objetivos del departamento de talento humano
- Planificación del recurso humano

La planificación del recurso humano debe atender tanto aspectos cualitativos como cuantitativos y debe considerar:

- Composición actual de la plantilla de cargos
- Cargas de trabajo por cada puesto
- Evaluación de personal
- Perfil del puesto



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 20  
de 29

- Planes salariales
- Clima laboral
- Legislación laboral
- Salarios promedio del sector

**CAPTACIÓN INTERNA Y EXTERNA** Una vez realizada la planificación de los Recursos Humanos en la empresa se podrá determinar cuáles son las necesidades de personal. En la detección de necesidades de personal se habrá de determinar tanto el número de personas necesarias como las competencias que deben tener para desarrollar las funciones propias del puesto o puestos a cubrir. Cuando ya se haya determinado las necesidades de personal y los puestos a cubrir hay que decidir si se van a cubrir con personas que están dentro de la empresa (captación interna) o con personas del exterior de la empresa (captación externa).

Para captar posibles candidatos a cubrir esos puestos vacantes es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, que es un proceso cuyo objetivo es conseguir suficientes candidatos que reúnan las competencias exigidas en el puesto para elegir entre ellos al candidato ideal. ¿Cuántos candidatos son suficientes? dependen mucho del puesto a cubrir, en algunos casos por la dificultad del puesto a cubrir conseguir cinco o seis candidatos puede ser considerarse todo un éxito y en otras ocasiones para otro tipo de puestos vacantes menos difíciles de cubrir pueden recibirse como mínimo doscientos o más candidatos. En momentos de crisis y de altas tasas de desempleo es habitual recibir un elevado número de candidatos para cubrir un puesto de trabajo.

En algunos casos recibir un número elevado de candidatos no significa que el reclutamiento haya tenido éxito ya que puede ocurrir que se reciba un elevado número de currículos pero ningún candidato reúna los requisitos exigidos por lo que el reclutamiento será un fracaso. Una fuente de reclutamiento será buena cuando nos proporciona un número adecuado de candidatos que competencias exigidas en el puesto. El reclutamiento es una de las fases más importantes de la selección por lo que es fundamental estudiar las



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 21  
de 29

distintas fuentes de reclutamiento tanto externo como interno que proporcionen los candidatos más adecuados al puesto de trabajo a cubrir. Antes de tomar una decisión entre el reclutamiento interno o externo se deben analizar cuáles son las ventajas e inconvenientes de las mismas. Los candidatos a cubrir un puesto de trabajo se pueden conseguir dentro de la propia empresa, entre los trabajadores que deseen ocupar un puesto distinto al que están desempeñando en la actualidad

RECLUTAMIENTO INTERNO		RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	INCONVENIENTES	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce los costes del proceso de selección</li> <li>• Es más rápido cubrir el puesto de trabajo</li> <li>• Es más fiable ya que se conoce a los candidatos, se sabe cómo trabajan y ya están integrados en la empresa</li> <li>• Aumenta la motivación y la satisfacción de los trabajadores</li> <li>• Mejora el clima laboral</li> <li>• La adaptación al puesto de trabajo será más corta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe informar a todo el personal de la empresa.</li> <li>• Las decisiones se deben apoyar en criterios objetivos.</li> <li>• Se debe realizar un estudio de las competencias de los trabajadores que debe ser incluso más rigurosa que en la selección externa.</li> <li>• Se debe realizar una exhaustiva evaluación del potencial.</li> <li>• Debe existir en la empresa una buena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite cubrir puestos de nueva creación que no pueden ser cubiertos por personal interno</li> <li>• Trae "sangre nueva" a la empresa</li> <li>• Permite conseguir una óptima utilización del potencial existente en el mercado</li> <li>• En situaciones de crisis económica permite obtener candidatos con condiciones económicas más ventajosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta los costes de la selección de personal</li> <li>• Es necesario realizar un estudio de las posibilidades que del mercado de trabajo</li> <li>• El proceso de reclutamiento externo requiere un mayor esfuerzo y tiempo</li> <li>• El reclutamiento externo es menos seguro ya que los candidatos son desconocidos y no se sabe su forma de trabajar</li> </ul>



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 22  
de 29

	<p>política de desarrollo de carreras.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se debe apoyar al trabajador con los programas de formación necesarios que cubran sus carencias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora el clima laboral</li><li>• Se reducen los costes de los programas de formación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede ser interpretado negativamente por los trabajadores de la empresa</li><li>• La adaptación al puesto de trabajo será más largo</li></ul>
--	--	---	---

### FUENTES DE CAPTACIÓN EXTERNA

Las principales fuentes de captación externa son:

Candidatos que se obtienen a través de la empresa (currículos enviado a la empresa de forma espontánea, candidatos enviados por familiares o amigos de los empleados, currículos enviados a través de clientes o proveedores, centros docentes que colaboran con la empresa, currículos recibidos a través de ferias, convenciones, etc.).

Candidatos que se obtienen a través de anuncios en prensa, oficinas de empleo, EST, agencias de colocación, Headhunting, Internet, etc.

A continuación vamos a analizar las diferentes fuentes de captación de candidatos.

Candidatos que se obtienen a través de la empresa

Se pueden conseguir candidatos a través de la empresa por los siguientes medios:

Currículos espontáneos: Muchas empresas tienen en su página Web algún apartado: "Trabaja con nosotros", a través del cual las personas interesadas en trabajar en esa empresa pueden enviar su CV. En este caso se pueden recibir CV que habrá que leer y seleccionar en función de las necesidades de los puestos a cubrir.



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 23  
de 29

**Clientes y proveedores:** En algunas ocasiones pueden venir candidatos a través de los clientes y proveedores con los que se trabaja y pueden recomendar a determinados candidatos que en un futuro pueden cubrir puestos vacantes.

**Eventos:** Los eventos como ferias, convenciones, congresos, etc. también pueden ser fuente de candidatos potenciales, ya que son encuentros de profesionales que pueden estar interesados en conocer las posibilidades de trabajo en las empresas que participan en dichos eventos.

**Centros de Formación:** Se pueden obtener candidatos potenciales de bolsas de trabajo de:

- Universidades y centros de formación profesional. - Centros de orientación y empleo de las universidades.
- Bolsas de trabajo de asociaciones y colegios profesionales. - Profesores de centros docentes. - Foros de empleo que se organizan por centros docentes y empresas interesadas en la captación de jóvenes titulados.
- Amigos y familiares: Se pueden recibir candidatos a través de amigos y familiares. En este caso hay que ser prudentes y no dejarse llevar por presiones para contratar a estas personas ya que esto puede perjudicar el proceso de selección. Es importante que estos candidatos se sometan al mismo proceso de selección que el resto de candidatos.
- Candidatos que participaron procesos de selección: En algunos casos se puede recurrir a los candidatos que participaron en otros procesos de selección de la empresa y no fueron seleccionados en su momento.
- Antiguos empleados: Se puede recurrir a personas que han trabajado en alguna ocasión en la empresa y que no tuvieron la oportunidad de seguir trabajando porque finalizó el proyecto por el que fueron contratados o por falta de vacantes en ese momento. Es importante que antes de recurrir a otras fuentes de reclutamiento se tengan en cuenta los medios anteriores porque si se encuentran en ellas al candidato adecuado, se ahorrará tiempo, esfuerzo y dinero. Por este motivo es conveniente tener actualizada una base de datos con los CV que proceden de las de los CV espontáneos, antiguos empleados, candidatos que participaron en otros procesos de selección, amigos y familiares.

**Anuncios en medios de comunicación**  
**Anuncios en prensa** Los anuncios en prensa han sido un método tradicional en la búsqueda de candidatos para cubrir puestos de trabajo. Debido al coste del anuncio es importante decidir cuál va a ser el periódico más adecuado para publicarlo y si debe ser de ámbito local o



## **GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 24  
de 29

nacional, si deben ser prensa especializada (revistas económicas, de recursos humanos, de colegios profesionales, etc.) o prensa gratuita, etc. Esta fuente de reclutamiento permite recibir en un corto espacio de tiempo muchas solicitudes, aunque como hemos visto anteriormente, un elevado número de solicitudes no significa que se asegure el éxito de la selección, por lo que es importante estudiar la información que debe aparecer en el anuncio para que sea eficaz y sólo contesten los candidatos que reúnen los requisitos exigidos. Anuncios en radio y televisión En algunas cadenas de televisión hay espacios destinados a poner en contacto a personas que se ofrecen para trabajar y a empresas que buscan candidatos. La publicidad en radio puede ser muy eficaz en el caso de que el contenido del puesto sea fácil de explicar. En ambos casos suele ser un medio de reclutamiento costoso y el inconveniente se encuentra en que el mensaje es más fugaz y no es para toda clase de candidatos

Anuncios en Internet Los anuncios en Internet tienen una buena relación calidad-precio y son muy eficaces por lo que están siendo cada vez más utilizados y lo seguirán siendo en un futuro. Los demandantes de empleo utilizan Internet para estudiar las ofertas ofrecidas y enviar su CV de forma espontánea a través de las Webs corporativas o enviar su CV a centros de formación, colegios profesionales, asociaciones a través de sus páginas Web. Las empresas utilizan Internet para dar a conocer sus ofertas de empleo a través de su página Web corporativa o a través de empresas especializadas en ofrecer empleo a través de la red.

Empresas de selección de personal Las empresas de selección de personal están formadas por especialistas en selección que tienen un gran conocimiento del mercado laboral y una amplia experiencia en el análisis de los puestos de trabajo y de la búsqueda de candidatos idóneos.

Recurrir a empresas de selección de personal puede ser útil en determinadas situaciones: - Descargar de trabajo al departamento de Recursos Humanos. - A veces la empresa hace procesos de selección de forma esporádica y no le interesa tener un departamento de selección que se ocupe de estas tareas. - En algunas ocasiones es necesario seleccionar a un gran número de personas para cubrir muchos puestos y en este caso puede ser útil recurrir a empresas de selección de personal. - Las empresas de selección de personal pueden realizar una labor más profesional y objetiva con mayores recursos tanto humanos como técnicos.



## **GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 25  
de 29

Las empresas de selección pueden ser de dos tipos: empresas de selección a través de anuncios en prensa y/o Internet o empresas de búsqueda directa (Head Hunting). Las empresas que seleccionan a través de anuncios en prensa e Internet suelen seleccionar ejecutivos medios, titulados sin experiencia, personal administrativo, comerciales. Los Head Huntig suelen seleccionar ejecutivos de alto nivel o personal técnico muy cualificado

Empresas de trabajo temporal Las EST según el artículo 1 de la Ley de 1 de Junio de 1994 dice "Se denomina empresa de trabajo temporal aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas..." Los servicios de las ETT suelen ser efectivos para captar y seleccionar personal para empresas, aunque en la mayoría de los casos se utiliza para cubrir puestos de nivel inferior en la jerarquía de la empresa, también se están utilizando para otro tipo de puestos. Su utilización permite a las empresas disminuir los costes de la selección y también comprobar cómo desempeña sus funciones un trabajador antes de hacerle un contrato la empresa cliente. En algunas ocasiones trabajadores enviados por las ETT suelen terminar siendo contratados por la empresa cliente.

### **EL ANUNCIO O CONVOCATORIA**

Un esquema del anuncio puede ser el siguiente: - Identificación de la empresa. Es importante identificar la empresa, actividades que realiza, antigüedad, sector en el que se encuentra, etc. En algunos casos puede no interesar dar el nombre de la empresa para evitar una avalancha de CV o dar información a la competencia y en ese caso debe especificarse al menos la actividad a la que se dedica la empresa o sector al que pertenece. - Nombre del puesto de trabajo. Se debe denominar el puesto con palabras sencillas, evitando utilizar nombres excesivamente técnicos que haga que los candidatos sean reacios a enviar su CV por no entender de qué puesto se trata. - Descripción del puesto. Deben especificarse las funciones y tareas que se realizarán en el puesto así como las personas que van a depender del mismo. - Requisitos. Debe indicarse la formación, experiencia y competencias necesarias para desempeñar el puesto, así como



## **GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 26  
de 29

algunos conocimientos necesarios (idiomas, informática, conocimientos técnicos del puesto de trabajo, etc.). En algunos casos si se exigen requisitos que no son necesarios en el puesto (por ejemplo exigir ser bilingüe cuando con un nivel intermedio de inglés sería suficiente) se pueden perder a muchos candidatos potenciales. - Condiciones de trabajo. Se deben incluir las condiciones económicas (retribución fija, variable, beneficios sociales, etc.) así como el horario, lugar del puesto de trabajo, las posibilidades de desarrollo profesional, posibilidad de viajar, etc. En algunas ocasiones no se especifica el salario en el anuncio (para no dar información a la competencia o estudiar las bandas salariales en las que se mueven los candidatos, etc.) pero es algo que suele atraer bastante a los candidatos. En algunas ocasiones pueden ser ellos los que se autoexcluyan al no estar interesados en las condiciones económicas, lo que evitará recibir CV de personas que no se encuentran en la banda salarial en la que se encuentra el puesto de trabajo, ahorrando tiempo y esfuerzo en la preselección de candidatos. - Contacto. Se indica dónde debe enviarse el CV, una referencia, personas de contacto, etc

### **SESION No. 14, 15 y 16**

TEMA: HOJA DE VIDA, ELABORACION Y ANALISIS

### **¿CÓMO SE ELABORA UNA HOJA DE VIDA?**

Una hoja de vida o curriculum vitae es la carta de presentación de un postulante a un cargo en una empresa. Es quizás el primer juicio que un jefe o analista de selección de personal tiene del solicitante. Una hoja de vida debe reunir información pertinente, básica de orden personal y experiencia laboral del aspirante, puesto que el postulante de la vacante comparará los datos con los de otros candidatos y confirmará su veracidad.



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5  
Página: 27  
de 29

No existe un modelo único para su elaboración y depende del contexto social. Sin embargo, debe poseer un sello personal que identifique al aspirante, refleje su evolución y experiencia. Sea cual sea la elección, hay algunos detalles que no deben descuidarse en la presentación. Una hoja de vida no debe ser muy extensa, lo recomendable es que no se exceda de 4 hojas, evitar en lo posible errores gramaticales o de ortografía, esto descalifica al postulante que aspire a un cargo. Utilice un tamaño de letra adecuada, fácil de leer y en un formato profesional. No anexe fotografías antiguas, preferiblemente una foto reciente, tamaño documento y de frente.

El papel debe ser tamaño carta, de presentación impecable y material de tonos claros y procure utilizar carpetas del tono seleccionado en el cuerpo de la hoja de vida. Puede ajustar la información a diseños diversos de hoja de vida, de un programa especial de libre elección para darle mayor presencia y personalidad, sin embargo, evite recargarla con dibujos, colores o figuras. Cuide la limpieza y redacción. Incluya datos de contacto, como teléfono, correo electrónico y celular. Recuerde que el empleador o personal de selección verificará y confrontará la concordancia entre el perfil ocupacional requerido para el cargo y el ofrecido por la vacante. Finalmente, no olvide firmar su hoja de vida, si lo requiere, recuerde que es su sello personal.

Cuando la trayectoria profesional es muy amplia la hoja de vida inicia con una carta de presentación y es utilizada como un formalismo introductorio a la hoja de vida.

### **Carta de presentación**

*EJEMPLO:*

*Bucaramanga, Agosto de 2009.*

*Señora*

***JULIANA PINZÓN***

*Jefe de Recursos Humanos*

***(EMPRESA)***



## GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Versión: 5

Página: 28  
de 29

*Ciudad*

*Tengo el gusto de presentarle mi hoja de vida, para ser considerada dentro de su proceso de selección en el cargo de.....Conozco los servicios que ofrece, el reconocimiento de su calidad y por esta razón me siento motivado para mi ejercicio profesional en él.*

*Me gustaría tener una entrevista con ustedes para ampliar la información que contiene mi hoja de vida.*

*Espero su llamada.*

*Atentamente,*

*(Firma)*

En caso de no poseer mucha experiencia, ésta debe ser resumida en un pequeño perfil personal en función de lo laboral, destacando sus habilidades y destrezas profesionales. Debe incluir en la información datos como: carrera, campo de interés o énfasis, enfoque, habilidades y dominio conceptual en áreas académicas. Se puede incluir dominio de idiomas, sistemas, etc. Aquí usted redactará su misión personal, teniendo en cuenta que ésta debe ser escrita en tercera persona, y exponer cómo es usted en el ámbito personal y profesional. Tenga en cuenta habilidades, formación, educación, experiencia y/o Hobbies.

La Universidad Pontificia Bolivariana ofrece un instructivo sencillo basado en las normas ICONTEC referentes de otras instituciones y utilizado por nuestra institución como modelo para su elaboración, es únicamente una guía general sujeta a modificaciones siempre y cuando no exceda a más de 4 hojas, el contenido puede variar según sus logros y el formato puede ser ajustado a sus exigencias. Puede ver el instructivo de elaboración de hoja de vida en la página web institucional [www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co), en nuestro portal de egresados.

**SESION No. 17 y 18**

**TEMA: evidencias finales y plan de mejora**



## **GUIA DE APRENDIZAJE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Versión: 5

Página: 29  
de 29

### **BIBLIOGRAFÍA Y REFERENTES DOCUMENTALES**

Colectivo, de autores. Manual selección de personal, Editorial CEP, S.L., 2011. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.bdigital.sena.edu.co/lib/senavirtualsp/detail.action?docID=3217066>.

Grados Espinosa, Jaime A. 2014. Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.)

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 2007.

Elaborada por: OLGA CECILIA GARCIA CARDEÑO

Ingeniera administradora