

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Trabajo de Grado para Optar al Título de Licenciatura En Psicología.

Tema:

“Diagnóstico y propuesta de un Manual para la Sistematización de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de Recursos Humanos, División de Personal en las Oficinas Centrales de San Salvador de la Policía Nacional Civil”.

Equipo de trabajo

Ramos Juárez, Cornelio Alfonso (RJ08007)

Sánchez Portillo, Alba Lorena (SC06042)

Solís Morales, Krissia Tatiana Claudeth (SM05052)

Docente / Asesor:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

Coordinador General de procesos de grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Ciudad Universitaria, 12 de octubre de 2015

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Autoridades Centrales

Rector

Ing. Mario Ernesto Nieto Lovo

Vice Rectora Académica

Licda. Ana María Glower de Alvarado

Vice Rector Administrativo

Msc. Oscar Noé Navarrete

Secretaria General

Dra. Ana Leticia de Amaya

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Autoridades de la Facultad de Ciencias y Humanidades

Decano

Lic. José Raymundo Calderón Morán

Vice Decana

Msc. Norma Cecilia Blandón de Castro

Secretario

Msc. Alfonso Mejía Rosales

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Autoridades del Departamento de Psicología

Jefe del Departamento

Lic. Wilber Alfredo Hernández

Coordinador General de procesos de grado

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Tribunal Calificador

Presidente: Lic. Daniel Edgardo Madrid

Secretario: Lic. Vladimir Ernesto Flamenco Córdova

Asesor/ Vocal: Lic. Benjamín Moreno Landaverde

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

En este momento tan importante de mi vida quiero agradecer a Dios por permitirme llegar a la etapa final de mi formación profesional, no ha sido un camino fácil, todo lo contrario hubieron muchos obstáculos hasta en los últimos momentos. Es por eso que estaré eternamente agradecido con Dios por darme la sabiduría, el discernimiento y la fortaleza necesaria para salir vencedor en los momentos difíciles que tuve en esta increíble aventura por alcanzar uno de mis más grandes sueños que es culminar exitosamente la carrera universitaria; sin duda alguna no hubiera sido posible sin la ayuda de él.

A mis padres:

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres *Teresa de Jesús Juárez de Ramos & Alejandro Ramos Ponce*, por haberme inculcado los mejores valores de la vida y ayudarme a comprender la importancia del estudio y de nunca rendirse. Jamás les podré pagar todo el cariño, el amor y la calidad de educación que me han brindado. Ustedes han sido siempre mi más grande fuente de motivación, porque con su ejemplo de lucha y de nunca rendirse ante las adversidades me inspiraron a seguir siempre adelante, sin duda alguna no hubiese sido posible alcanzar ésta meta sin la ayuda de ustedes. Les pido disculpas porque al inicio de mis estudios en la universidad no supe escoger mi carrera y me aventuré en una carrera que no pude culminar, pero eso me dio el coraje necesario en la presente carrera que estoy culminando. Gracias por el sacrificio que hicieron para ayudarme a culminar este sueño.

A mi hermano:

Quiero expresar mis agradecimientos a *Jesús Alejandro Ramos Juárez*, quien siempre me apoyo en los momentos que más gastos demandaba la carrera, te agradezco por facilitarme los recursos materiales que necesitaba y porque siempre conté con tu apoyo incondicional. Quiero que sepas que te deseo lo mejor de lo mejor para tu vida personal y profesional, sé que con la ayuda de Dios y con el apoyo de mis padres vas alcanzar todas las metas que te propongas.

A mi hermana:

Quiero expresar mis agradecimientos a *María Esmeralda Ramos Juárez*, quien fue la persona que me demostró que con esfuerzo, coraje, dedicación y sobre todo con la fe puesta en Dios se pueden lograr muchas cosas. Quiero que sepas que te deseo lo mejor de lo mejor para tu vida personal y profesional. Le pido a Dios que colme de muchas bendiciones a ti y a tu familia.

A mi equipo de tesis:

Quiero expresar mis agradecimientos a *Krissia Tatiana Claudeth Solís Morales & Alba Lorena Sánchez Cuellar*, quienes además de ser mis compañeras de tesis, han sido mis amigas de lucha en esta aventura de la carrera. Sé que no todo fue color de rosa, todo lo contrario hubieron momentos muy difíciles en los que quizás dudamos, pero con la ayuda mutua que nos caracterizó logramos salir vencedores de este proceso. Gracias por brindarme su amistad incondicional, les deseo lo mejor de lo mejor para su vida personal y profesional.

A mi Docente/Asesor:

Quiero expresar agradecimientos especiales al *Lic. Benjamín Moreno Landaverde*, quien fue el docente asesor del presente trabajo de grado, gracias por ayudarnos en cada una de las fases del proceso, sin usted no hubiese sido posible llegar a este momento. En lo personal admiro su labor como docente, sin duda alguna una excelente persona, un amigo con el que sé que se puede contar. Es por eso que le pido a Dios que derrame muchas bendiciones en su vida y que siga cosechando muchos éxitos en su trabajo. Docentes como usted hacen falta en el Departamento de Psicología de nuestra querida Universidad de El Salvador. Gracias por su apoyo incondicional.

Atte. Cornelio Alfonso Ramos Juárez

AGRADECIMIENTOS

Inicio dando gracias a Dios por haberme permitido la experiencia de culminar mi carrera, por guiarme y protegerme durante las adversidades de la vida donde solo él y yo sabemos lo difícil que se tornó en muchos momentos .

Así también a mis padres que fueron el motor que me impulso moralmente para luchar por mis metas, guiándome y orientándome con valores y cariño que me ayudaron a enfrentar los retos que se presentaron desde que inicie la carrera.

Un agradecimiento muy especial a mi esposo que con cariño y confianza en mí desempeño me apoyo económicamente y moralmente cuando yo más lo necesitaba sin quejas estuvo siempre a mi lado gracias mi querido esposo *Nelson de Jesús portillo*.

A todos los compañeros con los que trabaje, de todos aprendí algo positivo, pero especialmente a mis compañeros de tesis *Krissia Tatiana Claudeth Solís Morales & Cornelio Alfonso Ramos Juárez* por su paciencia y apoyo durante el trabajo realizado.

A mí querido asesor de tesis *Lic. Benjamín Moreno Landaverde* por su apoyo incondicional su paciencia y cariño para con nosotros, por estar siempre en la disposición de colaborarnos y guiarnos hasta el final del proceso.

A mis hermanos que sin saber ellos se convirtieron en mi espejo de una realidad que decidí cambiar y con su cariño y buenos deseos contribuyeron a que yo valorara el esfuerzo diario por convertirme en psicóloga.

Así también a las personas que a lo largo de mi carrera me apoyaron sin condiciones y reproches con una amistad sincera me brindaron su apoyo cuando yo lo necesite, *Claudia Morena Arévalo, Noemí Rivas, Silvia Inés Meléndez, Verónica Quintanilla* y muchísimas personas que me acompañaron en mi esfuerzo profesional.

A mi querida Universidad por permitirme adquirir sus conocimientos científicos sintiéndome orgullosa de pertenecer a dicha institución de tan alto prestigio.

Atte. Alba Lorena Sánchez Portillo

AGRADECIMIENTOS

Al final de un largo camino cargado de emociones agradables y desagradables, cansancio físico y mental, logros y dificultades, es justo y necesario reconocer y agradecer a todas las personas que de una u otra manera formaron parte de mi vida en diferentes momentos de este caminar constante que hoy es motivo de reflexión, celebración y éxito.

Quiero agradecer a mi hijo *Adrián* por ser mi motor de vida, mi maestro, mi "regañón" personal, mi espejo y mi apoyo incondicional; por tanto agradezco a Dios el reto que me concedió de ser madre de un grandioso niño y también por todas las dificultades y retos que me han ayudado a crecer como ser humano.

Gracias a mi familia por apoyarme siempre aun contra todo pronóstico que alguna vez tuvieron, especialmente a mi mamá *Rosa Alicia Morales* por todo su esfuerzo y sacrificio y porque siempre ha dado la cara por mí; a mis abuelos *Beto Morales* y *Rosita Martínez de Morales* por consentir a mi hijo y estar pendientes de mí en sus oraciones; a mi tía *Isa* por ser tan atenta y dedicada con mi hijo en mi ausencia porque si no fuera por su disposición hacia el cuidado de mi hijo yo no podría haber llegado a donde estoy ahora; a mi papá *Carlos Solís* por su apoyo económico constante y sin cuestionamientos; a mi hermano por enseñarle tantas cosas a mi hijo; y a todas mis tías y tíos por estar pendientes siempre.

A mi amigo y guía espiritual *P. Isaías Meléndez* por sus consejos, por animarme a superar los retos siempre con la mejor actitud, por sus palabras de aliento, por su comprensión y sus oraciones y por su amistad conmigo y mi familia.

A mis compañeros de equipo de tesis por los desvelos y por aguantar uno que otro momento de estrés y disgustos, también por las risas, las bromas y los buenos momentos.

A nuestro asesor de tesis *Lic. Benjamín Moreno Landaverde* por haber batallado junto a nosotros y por apropiarse de nuestro proyecto como si fuera suyo propio, porque siempre nos animó y nos dio palabras de confianza; por ser un ejemplo grandioso de espíritu joven.

Gracias también a todas y todos mis compañeros/as con los que coincidimos en algún momento de trayectoria académica y que de alguna manera también me ayudaron a formarme como ser humano; especialmente a mis compañeros y amigos más cercanos que

con la mejor de las intenciones estuvieron pendientes de nuestro proceso y ayudándonos de alguna forma.

Con humildad me alegro por este logro, sin embargo reconozco que es solamente un peldaño más en el camino; este no es el final de un proceso sino el comienzo de uno más grande.

¡Gracias totales!

Atte. Krissia Tatiana Solís Morales

Índice

PRÓLOGO.....	xii
CAPÍTULO I	xiii
INTRODUCCION	xiii
CAPÍTULO II	xvi
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	xvi
CAPÍTULO III.....	17
MARCO REFERENCIAL	17
1. Antecedentes y funciones del Departamentos de Recursos Humanos	17
1.1 Situación Actual de la División de Personal de la Policía Nacional Civil	17
1.2 Objetivos y Funciones de un Departamento de Recursos Humanos	23
2. Antecedentes del Reclutamiento y Selección de Personal	27
2.1 Esbozo histórico de la Selección de Personal	27
2.2 Importancia del reclutamiento	30
3. Pasos y etapas del proceso de Selección de Personal	31
3.1 Planeación y reclutamiento de personal.....	39
3.1.1 Proceso de reclutamiento y selección	39
3.1.2 Planeación y Pronóstico.....	39
3.1.3 Reclutador y sus características	40
4. Importancia de la Selección como Proceso de la Gestión del Recurso Humano (GRH).....	42
4.1 Riesgos de un mal reclutamiento	43
5.1 Colocación	46
5.2 Orientación.....	46
5.3 Ética profesional.....	46
5.3.1 La Confidencialidad	46
5.3.2 La Transparencia	47
5.3.3 El Compromiso	47
5.3.4 Lineamientos éticos de los procesos de Reclutamiento y Selección	47
6. Tipos de Reclutamiento y Selección.....	50
6.1 Reclutamiento y Selección Interna	50
6.2 Reclutamiento y Selección Externa	50
7. Tipos de pruebas para la selección	51

7.1 Pruebas psicológicas.....	51
7.2 Pruebas de trabajo o técnicas.....	52
7.3 Examen Médico.....	52
7.4 Estudio socioeconómico.....	53
8. Estructura y tipos de procedimientos para la selección de personal.....	54
8.1 Los procedimientos tradicionales	54
8.2 El procedimiento científico	56
CAPÍTULO IV.....	57
METODOLOGÍA.....	57
1. Tipo de investigación	57
1.1 Sujetos.....	57
1.2 Método	57
1.3 Técnica	57
2. Instrumentos	57
2.1 Guías de entrevista semi estructurada.....	58
3. Recursos utilizados.....	58
4. Procedimiento	59
4.1 Actividades.....	60
CAPÍTULO V.....	64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	64
Análisis de Resultados – Jefes y/o Coordinadores/as	64
Análisis de Resultados - Administrativos y Operativos.....	77
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	86
CAPÍTULO VI.....	91
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
CAPÍTULO VII.....	93
PROPUESTA.....	93
EPÍLOGO	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
ANEXOS	136

PRÓLOGO

A lo largo de la vida académica solemos establecernos como meta o punto de llegada la culminación de un ciclo y nos proyectamos mucho más allá el logro de un objetivo suele parecernos muy distante como es el hecho de culminar un grado profesional. En este sentido, vislumbrando ahora la culminación de uno de los pasos clave para el logro de ese anhelado objetivo, nos damos cuenta que no es el final, sino más bien el inicio de nuevas historias, experiencias, aprendizajes y retos.

El documento que a continuación presentamos es justamente el resultado de este último peldaño de un ciclo y la insignia del inicio de uno nuevo.

El documento contiene los resultados del estudio que se realizó para optar al título de Licenciatura En Psicología denominado “Diagnóstico y propuesta de un Manual para la Sistematización de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de Recursos Humanos, División de Personal en las Oficinas Centrales de San Salvador de la Policía Nacional Civil”. Dicho estudio se enmarca en la aplicación de las ciencias psicológicas en el campo organizacional, específicamente en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal. Se encuentra dividido en siete capítulos, iniciando desde la introducción a la temática, objetivos que orientaron el estudio y los diferentes apartados teóricos y conceptuales. Por tanto se inicia con una contextualización del área en la que se realizó el estudio describiendo este apartado como “Situación Actual de la División de Personal de la Policía Nacional Civil” en la que se explican algunos lineamientos que rigen los procesos actualmente empleados por el Departamento de Recursos Humanos para la Selección de Personal. Así mismo, se hace una descripción histórica y bibliográfica sobre el tema en estudio: Reclutamiento y Selección de Personal; Especificando aspectos como: Antecedentes y funciones de los Departamentos de Recursos Humanos, Objetivos y Funciones de los Departamento de Recursos Humanos y finalizando con los pasos y etapas del proceso de Selección de Personal.

La metodología es el componente del cuarto capítulo, donde se presenta el tipo de investigación, los sujetos participantes, el método y los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación.

En el capítulo cinco se presentan los resultados obtenidos de carácter cuantitativo como cualitativo, con su respectivo análisis e interpretación y el diagnóstico obtenido.

En el capítulo seis contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llega mediante finaliza la parte medular de la investigación.

Finalmente en el capítulo siete se plasma el resultado de todo este proceso de estudio y análisis enmarcado en una propuesta denominada “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal”.

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

El presente trabajo de grado presenta el estudio desarrollado en el sentido de explicar los pasos y etapas que deben seguirse al momento de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, a su vez presenta una propuesta de sistematización plasmada en un manual de Reclutamiento y Selección de Personal que ayude a orientar los procedimientos actualmente empleados por el Departamento de Recursos Humanos de la División de Personal de la Policía Nacional Civil.

Se considera necesario un estudio de esta naturaleza, debido a que siempre han existido grupos de personas organizadas en función de lograr objetivos en común, por lo que fue necesaria la administración de personal. A pesar de haber sido reconocida formalmente hasta hace cincuenta años como un campo de práctica y especialización funcional. En la actualidad el total de organizaciones del mundo se rigen por los procesos de Administración de personal.

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y selección no es simple. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas. En la actualidad se siguen evaluando aspectos psicológicos, socioeconómicos, médicos, aptitudes, actitudes, experiencia, etc. En sí la selección de personal, idealmente, se basa en una serie de técnicas encaminadas principalmente a elegir el candidato más apto al puesto. Es un método mediante el cual se sigue un proceso o una serie de pasos para hacer llegar a la organización las personas deseadas con sus recursos humanos en el momento oportuno que la organización lo requiera.

En nuestro país los procesos que actualmente se realizan para la selección de personal son diversos de acuerdo a la necesidad y la naturaleza de la organización o institución, pero uno de los más comunes denominadores es que pocas o nulas veces se sigue un proceso científico (idóneo) y debido a eso no se satisface efectivamente la finalidad de la selección de personal que es hacer llegar al candidato más apto para el puesto.

Resultó importante analizar la calidad de uso que se da a este tipo de procesos, por lo que fue preciso determinar de manera objetiva la eficacia, eficiencia y efectividad (adecuado funcionamiento) de los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal implementados

en organizaciones de vital importancia de nuestro contexto, como lo es la Policía Nacional Civil, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos de la División de Personal.

Por tanto, esta investigación se enmarca en la mejora de los procedimientos fundamentales que ayuden al buen funcionamiento de la organización. Debido a eso la razón fundamental por la que se realizó el presente estudio fue para contribuir a la mejora de los procedimientos actualmente empleados por el Departamento de Recursos Humanos de la División de Personal de dicha institución y a su vez contribuir con el desarrollo de una administración eficaz, fundamentado en la sistematización reingenieril cómo producto del análisis de las necesidades identificadas en dicha institución.

A continuación se describe de forma breve el detalle de los capítulos que conforman el presente estudio:

En el capítulo I, se presenta la presente introducción en donde se detallan las razones por las que se realizó la presente investigación, el impacto social, la necesidad y la importancia de este estudio.

En el Capítulo II, se presentan los objetivos que fueron planteados al inicio de la investigación, clasificados en un objetivo general del cual se desglosan los objetivos específicos que orientaron el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo III, contiene el marco referencial; es decir los fundamentos teóricos que respaldan el estudio realizado. Entre los cuales se encuentran los antecedentes históricos del Reclutamiento y Selección de Personal, la situación actual del Departamento de Recursos Humanos de la Policía Nacional Civil y la descripción de los dieciocho pasos del Reclutamiento y Selección de Personal que plantea el método científico.

En el capítulo IV, se presenta el detalle de la metodología que fue utilizada para el desarrollo de la investigación, siendo una investigación de carácter diagnóstica, sistemática con enfoque cualitativo. Además se describe los métodos y las técnicas utilizadas, la población participante y los recursos materiales, humanos y financieros que fueron requeridos.

En el Capítulo V, se presenta el análisis y la interpretación de los resultados y el diagnóstico institucional al que se llegó como producto de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación.

En el capítulo VI, contiene el detalle de las conclusiones a las que se llegó después de haber desarrollado la investigación y las respectivas recomendaciones dirigidas a la población de estudio.

En el Capítulo VII, se presenta un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal que surge como respuesta a las necesidades encontradas en el Departamento de Recursos Humanos de la División de Personal de la Policía Nacional Civil.

Finalmente se proporciona el detalle de las fuentes consultadas para la conformación del marco referencial y del manual propuesto para la mejora de los procedimientos del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal; así como los respectivos anexos utilizados en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

- Realizar una investigación teórica-práctica sobre cómo se ejecutan los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de Recursos Humanos de la División de Personal de la Policía Nacional Civil, Oficinas Centrales de San Salvador, con el propósito de elaborar una propuesta que contribuya a la mejora de los procedimientos.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar como se ejecutan los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal a través de la aplicación de entrevistas exploratorias que permitan obtener un acercamiento a la realidad actual de la institución.
- Recopilar información objetiva a través del diseño y aplicación de instrumentos de evaluación que permitan registrar y cotejar cómo se desarrollan los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Analizar la información obtenida referente a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal a través de una descripción operativa que nos permita realizar una propuesta de sistematización eficiente de los mismos.
- Diseñar un manual de Reclutamiento y Selección de Personal que sistematice los procedimientos, herramientas y técnicas requeridas con el propósito de lograr una mejora en el desarrollo eficiente de los procesos.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

1. Antecedentes y funciones del Departamentos de Recursos Humanos

La historia nos indica que los departamentos de capital humano, que hasta hace muy poco fueron designados como: Departamento de Recursos Humanos o Departamentos de Personal, surgieron con el principal objetivo de ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor estos departamentos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, las organizaciones y la sociedad¹.

Idealmente un Departamento de Recursos Humanos debe contribuir en gran medida a que la organización se desarrolle, tanto en los parámetros éticos, como en forma socialmente responsable. En nuestro contexto Latinoamericano el gran compromiso de una administración de Recursos Humanos estriba en efectuar su aportación conforme a los retos y desafíos que pone ante él la situación psicosocial y socio-política. Por lo tanto el principal desafío para estos departamentos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de las cuales forma parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces.

En el contexto organizacional de nuestro país, la institución gubernamental con más referencia publica, política y social es la Policía Nacional Civil, esta como tal también enfrenta los retos y desafíos de cualquier organización, por lo que es necesario conocer el contexto de la situación en la que se encuentra actualmente.

1.1 Situación Actual de la División de Personal de la Policía Nacional Civil

Como parte de la estructura organizativa de la Policía Nacional civil, encontramos a la **División de Personal**, esta se encuentra dentro de la Subdirección de Administración², en el nivel numero 4 por orden de jerarquía. Esta división está compuesta por 4 Departamentos: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Planillas, Departamento de Atención al Público y Departamento de Historial Policial.

¹Werther y William B. (2008) Administración de Recursos Humanos, México McGraw – Hill

² Ver Anexo #1

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto de 4 secciones³: Sección de Contratación de PPI, Sección de Evaluación y Selección, Sección de Contrataciones y Sección de Acuerdos. Está integrado por 26 personas en total.

Debido a que la PNC se caracteriza por ser una institución centralizada muchas de las funciones que idealmente deberían llevarse a cabo de manera regional, se realizan en este mismo departamento.

Pese a que este departamento surge hace más o menos 10 años⁴, la estructura organizacional que se tiene en funcionamiento aún no se encuentra bien definida.

Dentro de la dinámica de funcionamiento actual se pueden observar algunas de las siguientes condiciones:

- Solamente existen 2 personas encargadas de la evaluación y selección de personal a nivel de toda la división.
- La fuente de reclutamiento generalmente utilizada es la interna ya que esto se establece en las normas generales que rigen a la institución.
- No se cuenta con una bolsa de trabajo bien estructurada y es escasamente utilizada para los procesos de reclutamiento.
- La División cuenta solamente con un manual: “Instructivo de Reclutamiento, Selección, Contratación y Promoción de personal administrativo” actualizado en 2014, en el cual los procedimientos que se establecen para los procesos de reclutamiento y la selección de personal se encuentran limitados por algunas de las mismas normativas establecidas, las cuales no permiten en cierta medida la correcta ejecución de los pasos del procedimiento científico necesario para una adecuada selección de personal.
- Las únicas herramientas de evaluación con las que cuentan son los test: IPC, D48 Test no verbal B, Forma A de 1 a 9 y forma b para bachilleres, MMPI, Cuestionario multiaxial de Millón.
- Las plazas que por lo general se solicita cubrir son por orden o juicio del Director General y suelen cubrirse solamente por traslados de personal.
- El proceso que se sigue para la selección en estos casos incluye solamente la convocatoria, recepción de hojas de vida, la discriminación curricular (solo en algunas situaciones), evaluación, elaboración del informe y envío del mismo a la dirección general.

³ Ver Anexo #2

⁴ No se ha podido obtener datos exactos de la fecha de su creación.

- Los procesos de requisición son realizados iniciando con una solicitud por escrito (memorándum) de autorización a la Dirección General, esta solicitud la realiza el Jefe de la unidad donde surge la vacante, en espera a que se dé el aval para iniciar el proceso de reclutamiento y selección. Generalmente este proceso no pasa por el departamento de Recursos humanos, este departamento es involucrado hasta que algún jefe decide a que personal mandar y es entonces cuando se solicita al departamento de Recursos Humanos realizar la convocatoria por teléfono, fax o correo institucional y en algunos casos realizar la evaluación psicológica y el posterior informe, limitando al departamento sola mete a esas funciones.

LINEAMIENTOS QUE RIGEN LOS PROCESOS ACTUALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS⁵.-

NORMAS

A. GENERALES.

- ✓ Las plazas que a juicio del Director General sea necesario cubrir serán preferentemente por ascenso o traslado de empleados ya que se encuentran a su servicio o por el sistema de reclutamiento selección y evaluación de personal de igual forma se procederá en las plazas nuevas.
- ✓ Cuando por razones de servicio y el titular lo considere conveniente podrá girar instrucciones a la División de Personal a través del conducto regular para que se exceptúe el proceso de concurso por oposición y se realice la contratación mediante el proceso de evaluación correspondiente.
- ✓ Para los concursos de oposición podrá participar personal policial y administrativo si se diere el caso que el concurso lo gane personal policial, al aceptar la contratación debe interponer su renuncia como miembro de la carrera policial siendo considerado como personal administrativo.
- ✓ La División de Personal a través del Departamento de Recursos Humanos será responsable de ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, contratación y promoción de personal de

⁵ Información extraída del Instructivo de Reclutamiento, Selección, Contratación y Promoción de personal administrativo 2014 de la División de Personal. Se presentan solamente algunos elementos incluidos en dicho manual, algunos de ellos han debido omitirse por políticas de seguridad y confidencialidad de la institución.

la institución policial, armonizando los requisitos y criterios de selección de personal establecidos institucionalmente.

- ✓ La División de Personal deberá permitir el informe de las plazas vacantes a la dirección general y a la subdirección, los primeros cinco días hábiles de cada mes.
- ✓ La gestión para la creación de nuevas plazas, se realizara por la División de Personal previa autorización del Director General, a través del conducto regular.
- ✓ En los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal deberá fomentarse el desempeño e intervención de las mujeres en todas las áreas del que hacer colectivo e individual y la formación de condiciones que faciliten, propicien y promuevan la participación igualitaria de las mujeres y hombres en el pleno ejercicio del derecho al acceso al empleo y a la misma remuneración, a efecto de darle cumplimiento a lo establecido en la Política de Genero Institucional.
- ✓ La División de Personal deberá garantizar que las personas con discapacidad que participen en los procesos para cubrir plazas vacantes reciban el trato igualitario que los demás participantes, siempre que llene los requisitos y perfil del puesto, previo dictamen de la División de Bienestar policial en la que se establezca que el puesto a cubrir tenga las facilidades para desempeñarlo de acuerdo a sus capacidades, y no pone en riesgo su integridad física y/o psicológica.
- ✓ La división de Personal deberá revisar en el primer trimestre de cada año las pruebas o herramientas técnicas utilizadas para evaluar a aspirantes a ocupar plazas en la institución, a fin de actualizarlas si es necesario.
- ✓ Las dependencias policiales que por su especialidad colaboren en la aplicación de pruebas técnicas de conocimiento a los aspirantes a un plaza en la institución deberán actualizar anualmente las pruebas que administran; las cuales deberán comprender tres claves o instrumentos de evaluación, para aplicarlos en casos de evaluaciones colectivas o reevaluaciones; a fin de garantizar la contratación del recurso idóneo para la institución.

PARA EL RECLUTAMIENTO

- ✓ La solicitud del proceso para cubrir la plaza vacante, deberá ser requerida por (el) la jefa de la dependencia que la tenga asignada, ante la subdirección de administración, a través del conducto regular.
- ✓ La dependencia policial en la que se genera una plaza vacante por sustitución y requiera la contratación deberá remitir los requisitos mínimos como: nombre del puesto a desempeñar y nombre de la plaza, lugar de trabajo, funciones a realizar, dependencia jerárquica,

estudios académicos requeridos, edad mínima y máxima, manejo de idiomas (en caso de ser necesario), experiencia, conocimiento, habilidades y aptitudes, para que la División de Personal a través del conducto regular solicite autorización ante el Director General para realizar la convocatoria correspondiente.

- ✓ Las jefaturas de las dependencias policiales que soliciten la contratación para la sustitución de una plaza vacante, deberán realizarlo en un periodo máximo de un mes luego de emitido el acuerdo correspondiente, vencido este periodo, la División de Personal dispondrá de la plaza de conformidad a los requerimientos y necesidades que la administración superior determine.
- ✓ Las plazas que sean requeridas por necesidad del servicio, deberán ser justificadas y solicitadas a la Sub Dirección de Administración para el análisis y emisión de la opinión correspondiente, en caso de ser factible, serán remitidas a la Dirección General para su consideración y autorización.
- ✓ Las plazas vacantes en primera instancia serán sometidas a concurso interno a nivel nacional, participando en dicha convocatoria todos(as) los (as) empleados(as) que cumplan con el perfil del puesto establecido y que haya tenido en la última evaluación del desempeño del nivel de calificación y puntaje satisfactorio. En caso de declararse desierta se realizara convocatoria externa.
- ✓ Las plazas vacantes serán sometidas a concurso externo hasta que se haya agotado al concurso externo.
- ✓ La División de Personal garantizara que el proceso para cubrir la plaza vacante, cuando se trate de concurso, cumpla con los requisitos establecidos en la convocatoria respectiva.
- ✓ Para participar en convocatorias internas los aspirantes deben cumplir los requisitos siguientes:
 - Tener al menos un año de servicio activo a la fecha de la convocatoria en la Policía Nacional Civil.
 - No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves en los seis meses anteriores a la aplicación de la convocatoria o tenerlas ya canceladas.
 - Haber tenido una calificación como mínimo en el nivel de calificación satisfactorio en la última evaluación del desempeño.

PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACION

- ✓ Cuando se exceptúe el concurso por oposición el candidato a contratar deberá someterse a las pruebas psicológicas, de aptitud, técnica e intelectual.

- ✓ El proceso de selección de personal se realizara mediante entrevistas y a través de pruebas de aptitud técnica e intelectual. Dichas entrevistas o pruebas serán acordes con las funciones, deberes y responsabilidades propias de cada puesto.
- ✓ Para el caso de pruebas especializadas la División de Personal se apoyara de las dependencias policiales idóneas en la materia a evaluar, debiendo estas remitir las pruebas realizadas y los resultados obtenidos con la ponderación del 1 al 10.
- ✓ Las pruebas y entrevistas serán excluyentes y las ponderaciones establecidas para establecer el puntaje final serán las siguientes:

a. Prueba de conocimiento (4 puntos)

b. Prueba psicológica (2 puntos)

c. Mayor antigüedad de los participantes (2 puntos) y el resto por regla de tres, para el caso de convocatoria interna.

d. Evaluación del desempeño (2 puntos para la evaluación más alta de los participantes y el resto por regla de tres)

Para la convocatoria externa no aplica el literal C y D. la ponderación en los literales A y B en 5 y 4 puntos respectivamente.

- ✓ Los participantes de las convocatorias externas se someterán a pruebas adicionales: evaluaciones médicas y de campo, además deberán proporcionar referencias laborales y personales.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos verificara las referencias laborales y personales indicadas por los aspirantes, indagando que su record laboral y personal sea confiable.
- ✓ Las pruebas psicológicas y de conocimientos practicadas al personal aspirante a una plaza en la institución tendrán validez de un año, transcurrido este plazo para tramitar la contratación será necesario realizar nuevas evaluaciones, esas serán archivadas por orden numérico anual.
- ✓ En caso de haber más de un(a) candidato(a) con la misma ponderación el jefe de la dependencia policial que posee la plaza vacante, deberá justificar y proponer al candidato que considere más idóneo de acuerdo al perfil establecido.
- ✓ Los jefes de las dependencias policiales deberán garantizar al personal aspirante, el derecho a participar en las convocatorias internas y el desarrollo del proceso que estas conlleven,

por lo cual deberán comparecer a las pruebas y entrevistas respectivas a los que fueren convocados.

1.2 Objetivos y Funciones de un Departamento de Recursos Humanos

Existen objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos dentro de los que se pueden mencionar:

a) objetivos sociales: la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad. Por ejemplo cuando las organizaciones permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico.

b) objetivos corporativos: El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. Existe para servir a la organización.

c) objetivos funcionales: mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de las organizaciones se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que contrata a un número excesivo de personas) se incurre en despido de recursos.

d) objetivos personales: la administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son 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.

No todas las decisiones de la administración de los recursos humanos de una organización cumplen siempre los cuatro objetivos fundamentales. En ocasiones es necesario conciliar dos o más elementos en conflicto, pero siempre es importante mantener la perspectiva de los cuatro objetivos fundamentales, en la medida que el departamento de recursos humanos atienda adecuadamente a estas cuatro áreas esenciales será mejor y más positiva su contribución a la organización, en general y a la labor de cada uno de los integrantes de ella.

La Gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna, para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.

Las instituciones como la Policía Nacional Civil, que pueden llegar a considerarse modernas, deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprender de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error⁶.

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye: a) contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo. b) capacitar a los empleados. c) proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización. d) responsabilidades. e) apoyar la gestión de la compañía. f) representar a los empleados.

Funciones:

A. Ejercer liderazgo dentro de la Organización

El liderazgo efectivo es vital para la supervivencia y el éxito de una organización. No existe un acuerdo general sobre la mejor manera de definir el liderazgo, pero la mayoría de las definiciones implican que es, por lo menos en parte, el proceso de ejercer una influencia positiva sobre otras personas⁷.

En todo caso también podemos decir que liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando valores de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros⁸. Para que una organización tenga éxito, el liderazgo efectivo es vital, esto es el proceso de ejercer una influencia positiva sobre otras personas. El liderazgo comprende influir sobre la gente para que ejerza un mayor esfuerzo en alguna tarea o cambie su conducta. Por lo tanto, es importante hacer una diferencia entre “liderazgo” y “liderazgo efectivo”. El que un líder sea o no efectivo depende de los resultados finales de su liderazgo. Un líder o director efectivo no solo influye sobre sus colaboradores, sino que es también capaz de asegurar que éstos alcanzarán su mejor actuación potencial.

La función de liderazgo consiste en influir o inducir a los colaboradores para que realicen sus trabajos o tareas, y cumplan los objetivos, de manera eficiente, con entusiasmo y por voluntad

⁶Werther y William B. (2008) Administración de recursos humanos, México McGraw – Hill

⁷ Conducta Organizacional y Psicología del personal, K.N. Wexleey ,G.A. Yukl, Compañie Editorial Continental, 1990

⁸Extraído de Tesis: “El rol del psicólogo laboral, sus funciones y aportes a las organizaciones donde se han desempeñado como gerentes de recursos humanos”, A. López y Otros, 2014.

propia. A través de un buen liderazgo se logra influenciar en los colaboradores para que sigan y acepten las decisiones sin poner dudas ni condiciones. De acuerdo al artículo denominado “Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones”, existen diferentes tipos de liderazgo dentro de las empresas⁹

- ❑ **Liderazgo autocrático:** el liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus colaboradores. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien de los colaboradores y de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.
- ❑ **Liderazgo burocrático:** los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan los que están bajo su cargo sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando hay mucho dinero de por medio.
- ❑ **Liderazgo carismático:** Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran mucho entusiasmo en sus colaboradores, son muy energéticos al guiar a los demás, de todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus colaboradores, en ocasiones esto genera problemas, ya que si por diferentes razones el líder abandona la organización, podrían entrar en inquietud los colaboradores, pues para algunos, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.
- ❑ **Liderazgo participativo o democrático:** a pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros colaboradores a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los colaboradores sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

⁹ Recursohumano.com Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones, Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7762-los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones.html>

- ❑ **Liderazgo Laissez-faire:** esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus colaboradores trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.
- ❑ **Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones:** es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos de trabajo. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.
- ❑ **Liderazgo natural o situacional:** este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural o situacional. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo situacional dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.
- ❑ **Liderazgo orientado a la tarea:** apoyan el modelo de liderazgo situacional dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo. Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido (las metas) y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.
- ❑ **Liderazgo transaccional:** este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros del equipo sigan las indicaciones de su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a sancionar a quien considere que su trabajo no lo está realizando adecuadamente.

El liderazgo transaccional es un tipo de management¹⁰, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

☐ **Liderazgo transformacional:** los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o administrador) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el liderazgo transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

B) Administración de la adecuada comunicación dentro de la organización

La función de comunicación consiste en procurar que en la empresa exista una comunicación clara, adecuada y eficaz. La comunicación debe expresarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor.

Debe ser lo más precisa posible, para que el mensaje sea recibido en su totalidad. Los mensajes deben ser íntegros y consistentes, es decir, debe haber coherencia entre los mensajes escritos, orales y no verbales. Al momento de emitir memorándum para los colaboradores, dicha información debe de ir en un lenguaje que manifiesta en su totalidad la exactitud del mensaje.

2. Antecedentes del Reclutamiento y Selección de Personal

2.1 Esbozo histórico de la Selección de Personal

El proceso de selección no existe en abstracto, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es necesario analizarlo en su dinámica. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas. El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

¹⁰Definición: Administración o gestión en todas las actividades empresariales y organizaciones humanas es simplemente el acto de unir las personas para lograr las metas y objetivos deseados

Algunos estudiosos hablan de la existencia del empleo rudimentario de procedimientos para seleccionar personas en función de diferentes actividades.

Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibredner, E. (1971) plantea: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón”. Constituyen intentos de explicar en la antigüedad la conducta humana, las teorías de Hipócrates (460-370 A.N.E.) y posteriormente Galeno, sobre la base de los humores corporales; este último propuso los conocidos tipos temperamentales de colérico, flemático, melancólico y sanguíneo, aportes para conocimiento psicológico.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro Examen de ingenios, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.

En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización.

Asimismo, se plantea que el primer laboratorio de psicología fue creado por Wilhem Wundt, quien sugirió la existencia de cuatro temperamentos: emocional, no emocional, estable e inestable, los que constituyen la base de las clasificaciones posteriores de C. Jung y H.Eysenck.

Se señala, además, como otro de los precursores de la Psicología a H. Ebbinghaus (1850-1909), quien realizó estudios sobre la memoria, en los que introdujo el empleo de un test basado en sílabas sin sentido.

Dentro de los descubrimientos de la época que contribuyeron al desarrollo de la psicología está la teoría de Darwin sobre la evolución de las especies.

Francis Galton (1822-1911) dirigió su atención hacia las diferencias individuales y creó técnicas para realizar mediciones. En relación con la introducción de la psicología en la actividad laboral, Casas, J. (1993) plantea: “La historia de la inclusión de la psicología en las empresas es inevitablemente la historia de la psicología industrial norteamericana, ya que fue en Estados Unidos donde apareció como una disciplina especializada de la psicología el día 20 de Diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la NorthwesternUniversity la fundó al pronunciar un discurso sobre las posibles aplicaciones de los principios psicológicos al campo de la publicidad”.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue iniciador de la escuela clásica de la organización científica del trabajo, que abordó científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograran incrementar la productividad de los trabajadores.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro Shop Management planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra Los principios de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.” (Chiavenato, I., 1986)

Se pueden identificar puntos de contacto entre algunos principios y postulados de la teoría clásica de la organización científica del trabajo que constituyen objeto de tratamiento por la psicología.

Otro de los precursores de la administración como ciencia fue Henry Fayol (1841-1925) quien planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Al

finalizar la Segunda Guerra Mundial, alrededor de 200 psicólogos que habían participado en el conflicto bélico y acumulado una importante experiencia, debían incorporarse a la actividad laboral en condiciones de paz. No obstante, la psicología del trabajo como una rama aplicada de la psicología y en este contexto la selección de personal, ha estado influenciada en su desarrollo histórico por los diferentes sistemas teóricos existentes en esta disciplina científica.

Aspectos tales como la unidad conocimiento- actividad, la relación compleja entre lo objetivo y lo subjetivo, lo biológico y lo social, el carácter reflejo de los fenómenos psíquicos, la concatenación de los distintos procesos y fenómenos, el enfoque histórico-cultural, la concatenación, el principio del desarrollo y categorías como la zona de desarrollo próximo, influyen decisivamente en los procesos de selección de personal mediante el estudio de su objeto supremo, la relación hombre-trabajo.

Resultan de particular interés las concepciones de L. Vigotsky. Como otros aspectos significativos que inciden significativamente en el desarrollo de la psicología e influyen en el proceso de selección de personal, se pueden señalar el desarrollo de la computación y de las técnicas estadísticas, así como de diferentes métodos, técnicas e instrumentos. La complejidad de la situación social, la crisis petrolera, la guerra en Vietnam, la lucha por los derechos civiles de las minorías étnicas, las crisis en el empleo y el desarrollo crítico de la psicología, entre ellos el surgimiento de la psicología humanista en 1965, la psicología cognitiva y las posiciones mantenidas por la psicología marxista con respecto al mal uso de algunos métodos y técnicas, específicamente los test psicológicos, método que cobró gran auge a partir de las guerras mundiales, introdujeron un nuevo panorama en el desarrollo de los procesos de selección de personal, y generaron una posición de cautela en cuanto al empleo de estos métodos, que para la imagen popular eran los métodos de la psicología¹¹.

2.2 Importancia del reclutamiento

Existen muchas razones por las cuales el reclutamiento es importante, y están van desde lo económico hasta la satisfacción de las personas que laboran en las empresas.

Dessler (2001) por ejemplo menciona que “el reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser su contratación” (p. 134). Por otro lado Woods (2002) señala que lo que se invierte en el proceso de reclutamiento no es tanto, en

¹¹<http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>
Psicología Industrial, Frank J. landy, Jeffrey M. Conte.

comparación con lo que se gasta en emplear a personas descalificadas, y si se contratan a empleados que brinden un servicio pobre, los clientes recibirán igual un servicio pobre.

Este mismo autor hace mención de un estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers, el cual muestra que las compañías más exitosas en la contratación de empleados altamente calificados, son aquellas que concentran sus esfuerzos, en el reclutamiento, el desarrollo, la orientación cultural y la comunicación.

Grigoyev (2006) por su parte indica que malas y pobres decisiones en el reclutamiento pueden llegar a representar un gran costo a las empresas. Por otro lado cita los resultados obtenidos de un estudio de tres años realizado por Leadership IQ, una empresa de investigación de Washington, la cual encuestó a más de 5,000 reclutadores que 312 organizaciones que estaban en proceso de reclutar a más de 20,000 mil personas. Esta encuesta revela que tan solo el 46% de los reclutados fueron un fracaso dentro de los primeros 18 meses, las razones: los reclutadores no eran competentes, ni técnica, ni profesionalmente (11%); el 26% de los empleados no fueron entrenados, el 23% tenía bajos niveles de inteligencia; 15% tenía problemas de motivación; y por último el 17% tenía problemas con cuestiones de temperamento.

Por otro lado Moser (2005) señala que para las empresas el utilizar buenas prácticas de reclutamiento trae consigo muchas ventajas entre las cuales se encuentran las previas al reclutamiento, como candidatos altamente calificados y las posteriores al reclutamiento, como son la satisfacción de expectativas, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, reducción de la rotación del personal, entre otras.

Maxwell (2004) plantea que de nada sirve tener un reclutamiento efectivo si la organización no es capaz de retener a los buenos empleados.

Por último Llanos (2005) dice que el reclutamiento es una de las funciones más importantes debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado” (p.79), lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”.

3. Pasos y etapas del proceso de Selección de Personal

1. Causas de la vacante

La creación de una vacante o la ausencia de una persona para desarrollar una tarea, trabajo, función o puesto es el inicio del proceso reclutamiento - contratación de personal, La vacante se puede crear

por varias causas: voluntaria por parte del trabajador, la rescisión, muerte, el desarrollo del personal o por nueva creación.

2. Vacante

Las necesidades de personal de una empresa se representan en el componente de contratación de personal mediante vacantes. Una vacante es una posición que debe ser ocupada, ya sea completa o parcialmente. Un responsable técnico o un encargado de personal se encargarán de actualizar las vacantes.

El encargado de personal gestionará datos relativos a las vacantes conforme a la autorización que el departamento de personal le asigne. El responsable técnico asumirá la responsabilidad de decidir sobre la aptitud de los candidatos para cubrir una vacante. Cualquier persona registrada en el componente gestión de personal como empleado de la empresa puede definirse como responsable técnico. El procedimiento utilizado depende de si la contratación de personal se utiliza como sistema autónomo o en combinación con gestión de organización.

Si se utiliza la contratación de personal como sistema autónomo, se deberán introducir manualmente todos los datos relativos a una vacante en el sistema. En caso de utilizar la contratación de personal en combinación con gestión de organización, este último componente incluye una lista de todas las posiciones dentro de una empresa. En este caso, lo único que hay que hacer es marcar todas las posiciones que deben ser ocupadas como vacantes en gestión de organización. Todas las posiciones marcadas como vacantes en gestión de organización quedan entonces disponibles en el sistema de contratación de personal para su posterior tratamiento y evaluación.

3. Requisición

Acción de la autoridad que exige una persona o de una entidad la prestación de una actividad o el goce de un bien. El proceso de selección de personal inicia cuando el jefe del área vacante informa al Jefe de Recursos Humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual utilizará una requisición de personal. El formato debe ser sencillo pero en él se deben indicar el tipo de puesto a contratar, el área de adscripción, el análisis de puesto y los datos generales de contratación.

4. Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos

suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Existen varios tipos de reclutamiento entre ellos tenemos:

- Reclutamiento Interno: Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).
- Reclutamiento Externo: Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas ajenas a la institución. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:
 - a. Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
 - b. Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
 - c. Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
 - d. Contactos con asociaciones gremiales.
 - e. Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
 - f. Anuncios en diarios, revistas, etc.

5. Curriculum vitae:

Es el historial de la vida, el historial profesional del candidato y el primer contacto importante que se va a establecer entre éste y el empleador. Debe ser redactado pensando en las características exigidas para ocupar el puesto de trabajo al que se concurre, por lo que cada Curriculum debe ser redactado a la medida, no siendo recomendable el envío de ejemplares confeccionados sin esta perspectiva. Ha de ser redactado en positivo, brevemente y bien estructurado, buscando transmitir la máxima información un espacio reducido, por lo que habrá que suprimir cualquier frase superficial y cualquier repetición.

La información que debe ofrecerse es:

- ✓ Datos personales: Nombre y dos apellidos, fecha de nacimiento, domicilio y teléfono de contacto (además, si no vas a estar en casa habitualmente, indica algún otro para que puedan localizarte en tu ausencia), y el D.N.I.
- ✓ Formación: Respecto a la formación que debe ofrecerse en el Curriculum, ésta ha de girar en torno a tres aspectos:

- ✓ Estudios: Aquí deben incluir los estudios reglados que cursaron ordenados por fechas. Si no se posee experiencia laboral, es aconsejable resaltar las buenas calificaciones obtenidas; sobre todo en el área del puesto solicitado.
- ✓ Experiencia: La experiencia profesional es un apartado muy importante dentro del currículum. No hay que olvidar ninguna experiencia práctica sobre todo en relación con el puesto solicitado.

Se incluirán en este apartado aquellas experiencias profesionales no relacionadas con el puesto al que opta. También habría que indicar aquellas actividades profesionales no laborales que se crean importantes como participación en conferencias, seminarios, congresos, etc. Si piden que se incluyan referencias habría que contactar con ellos para pedir su consentimiento, se deben indicar su nombre y apellido, domicilio de trabajo, teléfono y cargo que ostentan.

Otros datos: También se pueden incluir otras informaciones. Si se considera conveniente puede hacerse mención a actividades en asociaciones, o a cargos desempeñados en alguna organización, colaboraciones con ONG, así como aficiones si tienen relación con el puesto de trabajo solicitado. Habría que evitar poner colaboraciones con organizaciones políticas.

Es una forma muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene el pre solicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

6. Entrevista Inicial

En esta primera entrevista, muy corta, se pretende conocer físicamente a los candidatos, sus habilidades para expresarse, su confianza y seguridad, y su educación. Aquí también se les informa a los candidatos acerca de las características del empleo, el horario y sueldo; esta información, a su vez, les permite a los candidatos determinar si continúan o no en el proceso.

7. Evaluación técnica

Es una entrevista un poco más extensa, que tiene el objetivo de descubrir los conocimientos y habilidades de los postulantes al puesto de trabajo. Permite al seleccionador de personal conocer los antecedentes laborales e intereses profesionales de los candidatos. Esta fase del proceso de selección tiene tres componentes: Rapport, cima y cierre. El primero tiene la finalidad de crear un ambiente relajado con el candidato, hablando sobre temas cotidianos. El segundo consiste en

realizar preguntas al candidato respecto a su interés aficiones, proyectos personales, experiencia personal y el último en la despedida adecuada.

8. Evaluación psicológica

Es la etapa más importante de la selección, en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- ❖ Nivel de aplicación.
- ❖ Características del perfil.
- ❖ Tiempo de aplicación.
- ❖ Costo.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- ❖ Nivel obrero u operarios.
- ❖ Nivel medio o mandos intermedios.
- ❖ Nivel ejecutivo o gerencial.

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

- ❖ Inteligencia.
- ❖ Habilidad.
- ❖ Personalidad.

9. Encuesta socioeconómica

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. La información socioeconómica se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de casos, a través de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad. La estructura de la encuesta socioeconómica debe ser la siguiente.

- ❖ Entrevista domiciliaria con el candidato investigado.
- ❖ Investigación de referencias ocupacionales.

10. Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a

dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

❖ 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.

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.

Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

❖ Entrevistas estructuradas

La entrevista estructurada se basa 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 contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y 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.

❖ 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.

11. Exámenes Médicos

Parte de la etapa final del proceso de selección de personal, sirve para determinar si el potencial candidato se encuentra con las capacidades físicas para ocupar el empleo. Las personas con problemas de salud implican ausencias en el trabajo, bajo nivel de rendimiento y elevados costos para la empresa que los contrate.

12. Informe psicológico

Integra todos los datos obtenidos en la exploración del proceso, es la conclusión del proceso individual donde se presentan las condiciones que presenta el sujeto.

13. Decisión

Se informa sobre la base de los resultados psicológicos cuando ya se ha dado el informe responsable del área, constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa la toma de decisión la toma el jefe directo del área.

14. Entrevista por toma de decisiones

Es la medida en que entrevistan a los sujetos que han superado los filtros en lo que va del proceso, en ella se van tomando las decisiones.

15. Decisión definitiva

Se decide si se deja o no al aspirante y el jefe envía la decisión que si es aspirante es el indicado, nadie puede rechazar esa decisión, esta decisión la toma el jefe del área que solicito la plaza.

16. Proceso de contratación

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal de trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- ❖ Contrato por obra determinada.
- ❖ Contrato por tiempo determinado.
- ❖ Contrato por tiempo indeterminado.

17. Proceso de inducción general

La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria hay dos tipos de Inducción:

- ❖ Genérica y
- ❖ específica.

Además la inducción puede ser:

- ❖ Formal o Informal.

El proceso de inducción consta de las siguientes etapas:

➤ Primera Etapa, Bienvenida. Tiene como finalidad el recibimiento de los Nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

➤ Segunda Etapa, Introducción a la Organización. En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

➤ Tercera Etapa, Evaluación y Seguimiento. El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes

➤ Cuarta Etapa, Proceso de Enseñanzas. Realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

- ❖ Indagar y preparar al trabajador.
- ❖ Demostrar las tareas que tiene que realizar.
- ❖ Ensayar la ejecución de las operaciones.
- ❖ Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos.
- ❖ Estimular la participación.

18. Inducción en el puesto

La inducción al puesto es el proceso en donde se le proporciona al trabajador una introducción a la empresa y a su puesto, buscando desarrollar una imagen positiva de la misma y facilitar la adaptación del trabajador. Orientación al trabajo sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar. En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer o (como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada (individual o colectiva).

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizara la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Inducción al puesto incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo, se recomienda lo siguiente: Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

El jefe inmediato deberá presentarlo con sus compañeros de trabajo.

- El jefe deberá explicar en qué consiste el trabajo, para ello se auxilia de la descripción del puesto, entregándole una copia parra que la lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como: lugar de cobro, abastecimiento de material, cafetería, baños, etc.

La inducción es importante considerarla ya que se selecciona y contrata a uno de las aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ella puede afectar en forma negativa su eficacia así como su satisfacción. Entonces, la propia institución debe preocuparse para informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la universidad en general.

3.1 Planeación y reclutamiento de personal

3.1.1 Proceso de reclutamiento y selección

El análisis de puestos define las obligaciones y los requerimientos de los puestos de la empresa. Se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Decidir qué puestos se cubrirán por medio de la planeación y el pronóstico de personal.
- ✓ Integrar una reserva de candidatos (internos y externos).
- ✓ Llenar los formularios de solicitud de empleo por parte de los aspirantes.
- ✓ Usar herramientas de selección.
- ✓ Decidir a quién se le hará un ofrecimiento y solicitar al supervisor y quizá a otras personas para que entrevisten a los candidatos.

3.1.2 Planeación y Pronóstico

El proceso de reclutamiento y selección inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La planeación

de personal abarca todos los puestos futuros. La planeación de sucesión se refiere al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos. La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa. La administración elabora planes de empleo sobre pronósticos básicos, en este caso de tres aspectos:

- ✓ Necesidades de personal.
- ✓ Dotación de candidatos internos.
- ✓ Dotación de candidatos externos.

3.1.3 Reclutador y sus características

Un reclutador es un profesional que se dedica a encontrar al candidato ideal para ocupar un trabajo vacante en una organización¹².

Los reclutadores pueden ser internos (trabajan para el departamento de recursos humanos de la empresa) o externos (son contratados cada vez que la empresa requiere de sus servicios).

La misión de un reclutador consiste en crear una lista de candidatos, filtrar esa lista y recomendar a los mejores para ocupar esa posición.

Por lo tanto sabemos que elegir a la persona ideal para un puesto, no es tarea fácil y más ahora que los reclutadores reciben cientos de Curriculum para un mismo puesto. Por eso, tal vez ahora más que nunca, los profesionales de Recursos Humanos deben tener una buena formación y saber quién es la persona más acorde con el puesto.

Morgan Hoogvelt, nos desvela las cualidades que todo reclutador debería tener¹³:

- **Habilidad en ventas:** Contratar también es vender: tanto vender a los candidatos las mejores cualidades de la empresa, como posteriormente, vender los mejores candidatos a la empresa.
- **Habilidad en comunicación:** Con la aparición de las nuevas tecnologías y las redes sociales, parece que los reclutadores lo tienen más fácil, ya que pueden encontrar el perfil de cualquier persona y saber dónde ha trabajado, con quién y qué funciones ha desempeñado. Pero un buen reclutador debería ir mucho más allá: conocer al candidato, qué le gusta y qué no, qué situaciones le alteran y en cuáles se siente relajado.

¹² Extraído de: <http://www.euribor.com.es/empleo/habilidades-que-deberian-tener-los-reclutadores>

¹³http://trabajo.about.com/od/Empresa_necesidades/g/Definicion.htm

- **Habilidad de “cazador”:** A pesar de que todos tenemos nuestro perfil en las redes sociales, por escrito todo parece mucho más armonioso e incluso están los que mienten en su Curriculum. El saber separar lo que vale de lo que no vale cuando lo vemos por escrito, es una habilidad que los reclutadores deberían tener. Pero es el cómo el seleccionador usa esas herramientas lo que marca la diferencia. Encontrar a los mejores significa hacer la mejor búsqueda.
- **Habilidad de saber ubicar:** Tener la habilidad de saber dónde encaja cada candidato dentro de la organización, el valor que puede aportar, tiene un valor incalculable. Puede ser que un candidato no encaje en el puesto que está buscando la empresa en ese momento, pero puede que encaje en otro, que si bien en ese momento no esté vacante, pueda estarlo y sea un firme candidato a tener en cuenta. Esta visión global de la empresa es una gran habilidad que todo reclutador debería tener.
- **Habilidad para contestar a los candidatos:** Si tenemos en cuenta el problema del paro actual, en el que tantas personas están buscando trabajo, posiblemente recibirás muchos Curriculum o llamadas de candidatos a los que has entrevistado. ¿Cuánto te cuesta contestarles? nada. Hazlo, tanto ellos como tú os sentiréis mejor.
- **Habilidad para escuchar:** Es habitual que en una entrevista el seleccionador hable primero de las maravillas de la empresa o del puesto, y luego pregunte. Según Hoogvelt, un seleccionador debería primero escuchar al candidato y luego hablar de lo que puede ofrecerle.
- **Habilidad para hacerse valer:** Existen muchos métodos y procedimientos que los reclutadores usan para elegir al mejor candidato. Un buen reclutador debe saber utilizarlos adecuadamente para ser capaz de asesorar a la empresa sobre cuál es el candidato perfecto y por qué. Debe conseguir la confianza de su empresa en este sentido y que ésta se deje asesorar por él. La empresa le respetará y seguirá sus consejos.
- **Habilidad para ser accesible:** Contestar a las llamadas telefónicas y a los e-mails de los candidatos, ser una persona accesible y evitar las respuestas automáticas. Contestar en buen tono y no como si te estuvieran molestando.

4. Importancia de la Selección como Proceso de la Gestión del Recurso Humano (GRH)

La gestión del recurso humano ha conducido a las organizaciones a alcanzar la excelencia, permite canalizar el talento humano y el potencial dentro de la organización, ya que sin las personas es imposible la existencia de las organizaciones. Dentro del marco de la GRH se encuentra la selección de personal, en la actualidad muchos de los autores que escriben sobre el área de gestión del recurso humano, explican que unos de los procesos más importantes y que puede garantizar el éxito o fracaso de la empresa es el relacionado con la selección del personal a contratar; la selección de personal es definida como:

Según De Ansorena (2005) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Chiavenato, I. (2009) plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo Gómez L y otros (2008) refuerza que es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características.

Según Zayas Agüero (2010) seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas;

esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- ✓ Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- ✓ Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
- ✓ Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Algunos autores coinciden en que la selección es un proceso de vital importancia para la organización, que implica la escogencia de personas y que puede afectar a la efectividad de la organización. Para efectos de esta investigación se comparte el criterio del concepto de Zayas Agüero, por considerar que define de una manera más amplia y completa este término, ya que considera que el proceso de selección va más allá de acto de seleccionar e implica establecer relaciones hombre –trabajo para lograr una alta eficacia y satisfacción laboral.

4.1 Riesgos de un mal reclutamiento

CONSECUENCIAS DE UN MAL RECLUTAMIENTO

Hay empresas que por su número de empleados o porque llevan poco tiempo en el mercado, no le dan importancia a la creación de un apropiado departamento de Recursos Humanos.

Generalmente le encargarán a alguien de Finanzas ciertas labores administrativas y otras, como el reclutamiento, serán llevadas a cabo por asistentes o auxiliares que muy probablemente no tengan ni la menor idea de cómo hacerlo.

¿Por qué es importante?

Porque el capital humano que constituye una empresa será el que la lleve al éxito o al fracaso. Los costos, gastos y márgenes de ganancia de una empresa son resultado de las acciones ejercidas por su capital humano. Un producto por sí mismo no puede fabricarse o venderse. Igual un servicio no puede ofrecerse sin la aportación del personal adecuado. Se requiere de personal calificado, con cierto conocimiento, experiencia, habilidades, actitudes, entre otras cosas para que pueda realizar las funciones que se pretende aporten a la empresa lo que se requiere para el cumplimiento de su estrategia comercial. En los seminarios que impartimos en Screenie, lo hemos puesto de esta forma: no se trata de llenar una silla vacía. No se trata de que alguien venga a ocupar un escritorio a

cambio de un sueldo. Se trata de contratar a alguien que aporte más que su presencia, alguien cuyas competencias técnicas e interpersonales aporten valor a la empresa y que su función sea acorde a la visión estratégica de la misma.

¿Cuáles son las consecuencias de una mala selección de personal?

Muy comúnmente, el personal no calificado para hacer un reclutamiento, se basará en características que poco tienen que ver con el desempeño (edad, género, preparación académica) y se describirían mejor como una lista de requisitos intrascendentes. No hay una evaluación profunda simplemente porque no sabe hacerlo. Y entonces viene una persona a quien le podría tomar mucho superar la curva de aprendizaje y ser efectivamente productiva para la organización... si es que llega a serlo. Esto puede repercutir en los siguientes puntos:

☐ Retraso en el cumplimiento de objetivos

Al tener personal a cargo de posiciones estratégicas que no cuentan con la capacidad adecuada puede ocasionar que ciertos procesos se vean mermados en su velocidad. Por ejemplo, supongamos que contratamos a un vendedor con poca experiencia en ventas o en el sector en cuestión. En lo que aprende sobre el mercado, el proceso de ventas y el producto a comercializar, es una persona que está recibiendo un sueldo que no está generando un ingreso inmediato, sino hasta que haya superado la curva de aprendizaje.

☐ Baja productividad

Desde luego que no venderá de igual forma alguien que ya tiene meses realizando la misma función, que alguien que apenas está aprendiendo al respecto. Y si se quiere minimizar el punto anterior (retraso en cumplimiento de objetivos), se incrementarán las cargas laborales de los pares, además de que es posible que ayuden en el entrenamiento del nuevo ingreso. Esto a la larga puede ocasionar cansancio y niveles de estrés alto que afectarán la productividad del equipo.

☐ Repetición de procesos

Por lo general, se le permite a la nueva persona desde luego a aprender sobre la marcha y eso no tiene nada de malo. Lo malo es cuando lo hace mal y alguien más tiene que repetir el proceso y hacer la corrección. Y ni hablar de repetir el proceso de Reclutamiento y Selección si es que la persona no cumple con lo esperado al cabo de ciertos meses.

Clima laboral

El incremento en el nivel de estrés y quizá hasta la frustración por los resultados afectados puede alterar el clima laboral. Además, hay que tomar en cuenta que el recién llegado viene a ocupar un lugar en un equipo ya conformado, al que le tomará tiempo adherirse y mientras tanto pudiera generar incomodidad entre los miembros.

Costos

Si hablamos de los costos de reclutamiento parecen ser bastante obvios. Esto se refiere al retorno de inversión y a las pérdidas ocasionadas por la baja productividad y por la repetición de procesos. Es necesario señalar que también al sueldo que se le está pagando a una persona mientras su efectividad se verá reflejada en cuestión de semanas. Y si le agregamos los errores que puede ocasionar y sus debidas correcciones, el costo podría ser de proporciones épicas.

Desafortunadamente, hay empresas con una alta rotación de personal, cuya repetición de estos eventos puede sumar pérdidas de millones de pesos al año. Todo esto, podría evitarse con evaluaciones más profundas que nos ayuden a identificar más certeramente al talento adecuado. Sin embargo, hay empresas que prefieren aventurarse a sufrir estos costos generados por un mal reclutamiento, que invertir en la preparación de quienes están a cargo de la contratación de personal.

5. Principios fundamentales de la selección

Las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios. La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados, pese a eso aún existen organizaciones no aplican a cabalidad científica y objetiva los principios de estos procesos y técnicas; Los tres principios fundamentales de la selección de personal¹⁴ son los siguientes:

¹⁴Extraído de Tesis: “Análisis Comparativo de Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal”, E. Ramon Leal, 1998.

5.1 Colocación

Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

5.2 Orientación

Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

La razón primordial de esta postura parece ser que si 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 éstos.

5.3 Ética profesional

Es necesario insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida futura del candidato. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas, siendo esta una gran responsabilidad.

Al parecer el proceso de selección se ha convertido en una **competencia** sucia¹⁵ en donde la integridad y la dignidad de los candidatos ha quedado en un segundo plano y en donde sólo importa conseguir una terna de postulantes al menor costo posible en detrimento de un **proceso** de selección justo y respetuoso.

De manera bastante generalizada encontramos algunas normativas éticas que deberían regir estos procesos:

5.3.1 La Confidencialidad

Garantizar su derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Candidatos y contratadores ponen en nuestras manos profesionales información sensible para que podamos manejar sus intereses particulares en el reclutamiento. Esta información malinterpretada o utilizada

¹⁵ Artículo: **¿Por qué las empresas de selección han perdido la ética, la profesionalidad y el respeto por los candidatos?** Publicado el Jueves, 5 de junio de 2008, en: <http://multinationalcorp.blogspot.com/2008/06/por-qu-las-empresas-de-seleccin-han.html>

para fines distintos podría afectar negativamente a su intimidad e intereses. Sólo la confianza que da el prestigio profesional avala la entrega de esta información. Nuestro celo en custodiarla y nuestro buen juicio en manejarla con prudencia aseguran nuestro futuro.

5.3.2 La Transparencia

Ofrece control y garantiza la actuación de los profesionales. Ofrecemos Calidad en nuestro servicio a unos y otros. Asegurar esta Calidad exige hacer partícipes a ambos del tratamiento que hacemos de su información e intereses. Una comunicación preestablecida, clara y permanente permite a candidatos y contratadores avanzar a nuestro mismo ritmo en el proceso de reclutamiento y, de alguna manera, ser los dueños del resultado final. Con una actuación transparente garantizamos la correcta salvaguarda de los derechos e intereses que nos son confiados. Lo que damos siempre nos es devuelto; siempre elegiremos las relaciones y los tratos en los que podamos prever el resultado.

5.3.3 El Compromiso

No podemos perder de vista para qué estamos aquí. El contratador es nuestro cliente, ya sea interno o externo. Nuestro objetivo es encontrar para él al candidato perfecto para desempeñar el puesto, por ello todo nuestro procedimiento está diseñado para satisfacerle y no podemos considerar ningún logro por nuestra parte que no esté acompañado del logro para el cliente. Sólo ganamos cuando él gana. Nuestro compromiso afecta también al candidato, por derivación, ya que él es parte del éxito de nuestra intervención. Sus expectativas, su situación laboral y personal también deben ser tenidas en cuenta. El éxito en nuestro trabajo depende de que el puesto permanezca bien cubierto y que esto no se rompa por cuestiones que deberían haber sido valoradas más adecuadamente durante el proceso de reclutamiento. Cuando la contratación fracasa las tres partes salen perjudicadas.

5.3.4 Lineamientos éticos de los procesos de Reclutamiento y Selección¹⁶

Todo profesional debe regir su actuación al margen de lineamientos éticos que orienten a un ejercicio responsable de la profesión. Por lo tanto dentro de los procesos de Reclutamiento y Selección también se estipulan algunos lineamientos éticos como los que se detallan a continuación:

I. DE LAS RELACIONES ENTRE CONSULTORES Y CANDIDATOS

1.1. El consultor sólo presentará a su cliente a un candidato cuando éste le haya dado su consentimiento expreso, al menos verbalmente, para ello.

¹⁶Extraído de: <http://www.davidmonreal.com/etica-en-reclutamiento> [13 Abril 2015]

1.2. La presentación que el consultor haga al candidato de las tareas del puesto, duración del contrato, horarios, condiciones, salario, etc. del puesto objeto de la selección se ajustarán a su mejor conocimiento del mismo.

1.3. Se tomarán precauciones para evitar presentar candidatos a clientes que realicen prácticas de contratación ilegales o sigan procedimientos de trabajo que puedan comprometer la seguridad del candidato.

1.4. La información obtenida sobre un candidato sólo se utilizará para la búsqueda de un trabajo para él. Ésta información será tratada con arreglo a la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal 15/1999 de 13 de diciembre.

1.5. Los candidatos serán exonerados del pago de cualquier concepto relacionado con el proceso de reclutamiento. Cualquier otro compromiso que tuviese carácter monetario que se estableciera entre candidato y consultor deberá contar con la aprobación escrita previa de éste y deberá explicitar todos los términos del acuerdo.

1.6. No se presentará ningún candidato a ningún cliente/contratador que se halle inmerso en un proceso de huelga, quiebra, o cierre aunque esta situación no se haya declarado oficialmente (siempre que sea del conocimiento del consultor).

II. DE LAS RELACIONES ENTRE CONSULTORES Y CLIENTES/ CONTRATADORES.

2.1. El consultor presentará de la manera más exacta y completa posible al cliente/contratador el historial profesional, formación, cualificación y salario deseado por el candidato. El cliente deberá ser advertido por el consultor cuando éste dude de la fiabilidad de cualquier dato aportado por el candidato.

2.2. El consultor sólo presentará a un candidato a su cliente cuando éste le haya dado su consentimiento expreso, al menos verbalmente, para ello.

2.3. La información confidencial relacionada con la política empresarial del cliente/contratador que se proporcione al consultor como ayuda para la mejor realización de sus labores de reclutamiento, debe ser tratada como tal.

2.4. Salvo acuerdo contrario, un consultor nunca tratará de reclutar para un puesto a candidatos que estén trabajando en un puesto para el que fueron en su día reclutados por él mismo, o su compañía, a menos que dichos candidatos hayan tomado la iniciativa de solicitarlo expresamente.

2.5. Los comentarios, informes y currículas de los candidatos presentados al cliente/empleador representarán fidedignamente a los candidatos.

2.6. Salvo acuerdo contrario, el consultor nunca tratará de reclutar para un puesto a trabajadores de una compañía cliente antes de transcurrido un año desde la realización para ella del último servicio en el mismo centro de trabajo, a menos que dichos candidatos hayan tomado la iniciativa de solicitarlo expresamente.

III. DE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL Y TRABAJADORES EN MISIÓN.

3.1. Además de lo recogido en el punto 1º del presente código, si se tratase de un servicio de trabajo temporal, la ETT no tolerará ninguna discriminación de sus trabajadores en misión por razones de sexo, raza, edad, religión, nacionalidad de origen, discapacidad, afiliación social, sindical o política o por razones de pertenencia a cualquier clase legalmente protegida, aún si la discriminación la realizan compañeros de trabajo, empleados de la empresa usuaria o terceras personas.

3.2. No se tomarán represalias contra ningún trabajador de misión que formalice una reclamación basada en convencimientos razonables de que esté ocurriendo alguna de dichas discriminaciones. Cuando así lo realice, la ETT investigará inmediatamente los hechos y tomará las medidas necesarias para proteger al empleado de cualquier discriminación.

IV. DE LOS ANUNCIOS DE RECLUTAMIENTO

4.1. Los anuncios de ofertas de empleo, por selección de personal, publicados en prensa escrita, o cualquier otro medio, serán objetivos y estarán basados en ofertas reales disponibles en el momento de su entrega al medio para su inserción.

4.2. Los anuncios de ofertas de empleo, a través de ETT, publicados en cualquier medio corresponderán al tipo de trabajos que se prevén realizar en dicho momento, o a corto plazo, para los clientes.

V. DE LOS HONORARIOS PROFESIONALES

5.1. Ningún candidato está obligado a satisfacer honorarios profesionales al reclutador, ETT, o compañía cliente por su contratación.

5.2. Los servicios que una empresa pretenda cobrar a un candidato deben estar previamente descritos en todos sus términos y condiciones en un contrato y aprobados por el propio candidato previamente a su prestación o arrendamiento y no podrán estar relacionados con el proceso de selección al que opte el candidato.

VI. DEL MARCO JURÍDICO.

Cualquiera de las acciones propuestas en las bases éticas anteriormente descritas, así como la actuación profesional y mercantil en las que se realizan, estarán sometidas a las normativas y legislación vigente en cada caso.

6. Tipos de Reclutamiento y Selección

6.1 Reclutamiento y Selección Interna

En la necesidad de cubrir una vacante es importante tratar de cubrirla con personal de la compañía, ya que con ello se verá un horizonte de mejora que será un aliciente en el trabajo. Por lo tanto, la selección interna deberá tomarse como primera posibilidad sin olvidar los requisitos que pide el puesto de la persona. Si dentro de la compañía no existe el candidato se procederá a la selección externa.

Si se emprende una acción de reclutamiento externo sin una planeación respecto a los deseos y necesidades del personal actual, la moral general puede decaer rápidamente. Para evitar que esto suceda y lograr un eficiente desarrollo del personal, es necesario implantar ascensos y transferencias, tomar en cuenta su antigüedad e interés por cierto trabajo.

6.2 Reclutamiento y Selección Externa

En la necesidad de cubrir una vacante es importante tratar de cubrirla con personal de la organización, ya que con ello se verá un horizonte de mejora que será un aliciente en el trabajo. Por lo tanto, la selección interna deberá tomarse como primera posibilidad sin olvidar los requisitos que pide el puesto de la persona. Si dentro de la compañía no existe el candidato se procederá a la selección externa.

Si se emprende una acción de reclutamiento externo sin una planeación respecto a los deseos y necesidades del personal actual, la moral general puede decaer rápidamente. Para evitar que esto suceda y lograr un eficiente desarrollo del personal, es necesario implantar ascensos y transferencias, tomar en cuenta su antigüedad e interés por cierto trabajo.

Para esto existen ciertos procedimientos ideales:

- Revisar los datos de las personas que reúnan los requisitos que pide el puesto y se seleccionará a la persona más apta.
- Platicar con el jefe inmediato de la persona para que dé su consentimiento en el cambio de puesto, teniendo en mente la necesidad de no mover a la persona mientras existan problemas en el puesto que actualmente ocupa.
- Si el jefe inmediato da su consentimiento, se entrevistará al candidato, explicándole el nuevo puesto y las circunstancias que lo rodean.
- Si el candidato acepta, se procederá a realizar los trámites necesarios y buscar a la persona que ocupará el puesto que quedará vacante.

7. Tipos de pruebas para la selección

7.1 Pruebas psicológicas

Rober guion(1998) definió un test como “un procedimiento estandarizado y objetivo para medir un constructo psicológico usando una muestra de conducta” setenta años antes Clark hull(1928) propuso una definición virtualmente idéntica como guion afirmó el termino objetivo en su definición de test implica la cuantificación cuando alguien hace una prueba espera recibir una calificación puede ser simplemente de aprobado o reprobado¹⁷.

La aplicación del Test Psicológico o pruebas psicológicas, en el área Laboral se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo examinado en condiciones estandarizadas, que indican sus rasgos característicos ya mencionados, y para predecir un probable comportamiento futuro en la ejecución de un trabajo determinado; es decir, es una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento. Además es un procedimiento científico de diagnóstico y medida, derivado de la aplicación de reactivos o pruebas que al aplicarlos a un individuo, indican su grado de instrucción, aptitud o manera de ser, pensar y actuar. Hay pruebas; de inteligencia, de conocimientos, de habilidades, de aptitudes, de actitudes, de intereses, de valores, de personalidad, de vocación, proyectivas entre otras.

¹⁷Psicología Industrial ,Frank J. landy, Jeffrey M. Conte

7.2 Pruebas de trabajo o técnicas

Como se contempla en la definición de Guion muchas pruebas se concentran solamente en un aspecto de la capacidad cognitiva, sin embargo para la selección de personal también es necesario conocer el conocimiento en el área específica para la que se requiere el personal, es así como llegan las pruebas de capacidades específicas entre ellas se encuentran, Test de mecanografía, Test de dominio de herramientas informáticas, Test de idiomas, Realización de una traducción, Elaboración de un informe a partir de una información dada, Reparar o montar un aparato, Buscar una solución a un problema concreto.

Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Las distintas empresas los elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto. Generalmente los prepara el departamento de personal de la empresa que ofrece el trabajo.

Esta prueba puede realizarse oralmente o por escrito, y, según el puesto de trabajo al que aspira la persona. Además de las pruebas técnicas de conocimiento también, se realizan, pruebas de capacidades físicas y psicomotrices, que implican el movimiento coordinado de los miembros en respuesta a factores situacionales, puede ser una tarea compleja en la que se solicita al individuo mover coordinadamente brazos y piernas, las capacidades psicomotrices representan características del individuo que tiene cierto potencial para contribuir a un desempeño laboral exitoso más allá de capacidades, cognitivas, físicas o características de personalidad¹⁸.

7.3 Examen Médico

Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Los Exámenes médico son pruebas, que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo. El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo. El empleador tiene la obligación de informar al médico que

¹⁸Psicología Industrial, Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte

realice las evaluaciones médicas pre- ocupacionales, sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor. En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica pre- ocupacional. Para; El médico debe respetar la reserva de la historia clínica ocupacional y solo remitirá al empleador el certificado médico, indicando las restricciones existentes y las recomendaciones o condiciones que se requiere adaptar para que el trabajador pueda desempeñar la labor”.

7.4 Estudio socioeconómico

El objetivo de un estudio socioeconómico (ESE) es corroborar la forma de vida, escolaridad y referencias laborales. En general, establecer cuál es el ambiente que rodea a un candidato. Pudiera pensarse que no es determinante para contratar a alguien; sin embargo, dependiendo de la empresa, un ESE puede frenar una contratación ya aceptada.

Es por esto que las empresas invierten una cantidad considerable de recursos en la realización de ESE a los nuevos empleados; es la manera más confiable de confirmar los datos que un candidato expone tanto en su CV, como en las entrevistas previas de selección.

Una parte fundamental dentro de las empresas es el capital humano; la tecnología, las estrategias comerciales y una visión de negocio no podrían funcionar adecuadamente si no fuera porque existen personas que hacen que todo lo necesario para lograrlo.

Aun con el desplazamiento del hombre por máquinas, es el capital humano el que diseña las estrategias y hace posible que una empresa cumpla sus metas. Desde éste punto de vista, es una decisión de cuidado el aceptar o no a una persona para laborar dentro de una organización.

A pesar de que en el proceso de selección pueden detectarse ciertos rasgos de conducta, el tiempo que se “trata” al candidato antes de que comience con sus labores es realmente muy poco. Un currículum puede estar muy bien hecho y una entrevista muy bien manipulada, pero sigue quedando la duda del ambiente que existe detrás de aquel candidato que con su plática y logros laborales conquistó al reclutador. Precisamente, una manera confiable de cerciorarse de los datos proporcionados por el aspirante, es realizar una investigación que incluya: puestos, empresas y períodos de tiempo. Éstos deben ser confirmados para saber que el candidato sabe hacer lo que dice y ha desempeñado los puestos que manifiesta de manera escrita en su historia de vida, llamada currículum vitae.

La intención de un ESE es muy sencilla: evitar riesgos. Contratar a una persona mentirosa puede acarrear verdaderos problemas a la organización. Entre más estable sea la vida de un candidato, se asume que menos conflictos causará a la empresa; y menos conflictos representan una mayor productividad, fluidez en los procesos y un agradable clima laboral. Por otra parte, la zona geográfica en donde vive el candidato determina factores como tiempo que tardará diariamente en llegar a su lugar de trabajo.

Por ejemplo, un directivo debe tener el nivel cultural, la actitud y los conocimientos técnicos de otro directivo, ya que convivirá con otros colegas que cuentan con el mismo nivel de instrucción. Si no se cuida la escolaridad del puesto, el candidato puede enfrentarse a situaciones y no saber resolver los conflictos derivados de las mismas, o no saber abordar ciertos temas que requieren las tareas que de su labor se desprenden.

8. Estructura y tipos de procedimientos para la selección de personal

Los medios selectivos de personas para un empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales: los procedimientos tradicionales, y el procedimiento científico, los primeros no son muy apropiados, porque se pueden incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista, por lo que desde luego el método científico es más adecuado, y la exposición que en seguida se hace, demostrará la superioridad de éste con relación a aquellos.

8.1 Los procedimientos tradicionales

Como las mismas palabras lo dicen, son formas de selección basadas en la costumbre, y entre ellas es posible señalar las siguientes:

Las recomendaciones: Puede calificarse este procedimiento como el más usual, porque es bien sabido que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad, y de ahí que esa forma de selección no sea correcta.

Las cartas de referencia: Este procedimiento es también inadecuado porque la mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; por otro lado, cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos, para dificultarle su retiro con la intención de retenerlo. Tales cartas por lo general tienen una redacción a base a frases pre-

hechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.

Las referencias escritas: Lo mismo que se expuso para las cartas de recomendación puede decirse para las referencias escritas, pero con una agravante más, porque las cartas de referencia por lo general son tendenciosas en su información, desapegándose de la realidad.

Las referencias orales: Son desde luego mejores que las escritas, porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga, está libre de frases estereotipadas, y además, se puede abundar en algunos aspectos los cuales se tenga interés en conocer.

Fisonomía: En los sitios en que se requiere gran cantidad de personal, en ocasiones se presta atención a los rasgos fisonómicos, siendo éste un grave error, porque el que hace la elección generalmente relaciona al candidato con alguna persona a quien conoce, y le atribuye subconscientemente cualidades que probablemente no tenga. En otras ocasiones, sin razón que lo justifique, se opta por hacer la selección de personas por la estatura, los colores de tez y de cabello, siendo esto obviamente un grave error, porque tales características no significan nada, con relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las aptitudes.

La impresión personal: Este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea eficaz.

La fotografía: El procedimiento de selección a través de una simple fotografía del candidato, es todavía más errónea que la señalada para la fisonomía, ya que en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

El Curriculum vitae: En ocasiones el candidato a un puesto, en contestación a algún anuncio de medios publicitarios, hace una solicitud de empleo acompañada de un Curriculum vitae. Normalmente este procedimiento se ve complementado por alguno o algunos de los ya mencionados, y aunque supera las formas ya descritas, tampoco es eficiente, porque la capacidad del solicitante no es verificada.

La escritura: Hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, pero desde luego no es correcto, porque aunque es una manera de conocer en forma incipiente la

personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves, ya que no se cuantifica ni la inteligencia, ni los conocimientos, ni las aptitudes.

La entrevista: Un procedimiento más evolucionado lo es la entrevista, porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es fiable este método, por no profundizar en aspectos prácticos.

Período de prueba: De los procedimientos tradicionales tal vez sea éste el mejor, ya que tiene la oportunidad de conocer objetivamente al postulante durante un tiempo determinado, el cual varía dependiendo de la vacante que se desea cubrir; sin embargo, tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieron el tiempo tanto la empresa como el candidato

8.2 El procedimiento científico

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicométricas, a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Esta evaluación es la que hace superar el procedimiento científico en relación con los tradicionales. El sistema selectivo a que se hace alusión, contiene en parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados; es decir, que de éstos le han sido incorporados los aspectos más convenientes, y pueden ser realizados bajo la siguiente secuencia¹⁹:

1. Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas
2. Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo la información necesaria para la empresa.
3. Preparación de entrevista con base en los datos de la solicitud.
4. Realización de la entrevista preparada.
5. Aplicación de un examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho solicitud.
6. Comprobación de referencias.
7. Práctica de encuesta socioeconómica.
8. Investigación de antecedentes penales.
9. Práctica de un examen médico adecuado al puesto que se solicita desempeñar.
10. Durante la secuencia citada, realización de otra u otras entrevistas si el caso lo requiere.

¹⁹ Este proceso puede verse mucho mejor estructurado en el apartado 3 Pasos y Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

1. Tipo de investigación

El tipo de investigación realizada está basado en el enfoque cualitativo, debido a que la misma tiene como objetivo sistematizar los pasos que se implementan en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal a través de un Manual que ayude a la sistematización de los procedimientos ejecutados en el Departamento de Recursos Humanos de la División de Personal de la PNC.

1.1 Sujetos

El número de personas que se tomó como muestra para el desarrollo de la investigación es de 70 personas, conformada por 40 hombres y 30 mujeres. Entre los cuales 10 personas con puestos de jefaturas y 60 desempeñando cargo de operativos o colaboradores/as y que cumplen con un tiempo mínimo de seis meses de trabajo dentro de la institución.

1.2 Método

Los métodos utilizados en el desarrollo de la investigación ha sido la entrevista. Este consiste en la realización de procesos de comunicación interpersonal que se estableció entre los investigadores y los sujetos de estudio de manera individual a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas relacionadas al tema de investigación.

1.3 Técnica

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación han sido operativizadas mediante la entrevista abierta y la entrevista dirigida. Estas técnicas alientan a la expresión que no debe estar influida por los prejuicios del entrevistador con el propósito de recolectar información fundamental que ayude a la realización del diagnóstico efectivo de los actuales procesos y así poder obtener una visión de la realidad actual sobre la cual se elabora una propuesta de innovación de los mismos.

2. Instrumentos²⁰

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de investigación son:

²⁰ Ver Anexos #3

2.1 Guías de entrevista semi estructurada: Para el desarrollo de la investigación se diseñó dos guías de entrevista, una dirigida a jefes/as y otra dirigida a colaboradores/as, las cuales se detallan a continuación:

▪ Guía de entrevista dirigida a jefes/as y coordinadores/as:

Este instrumento contiene los siguientes apartados: Datos generales, Información genérica de la organización, Vivencia personal del Proceso de Reclutamiento y Selección y forma de ejecución de los actuales procesos.

▪ Guía de entrevista dirigida a personal administrativo y operativo :

Este instrumento contiene los siguientes apartados: Datos generales, Diseño Organizacional, Vivencia personal del proceso de Reclutamiento y Selección y que en qué etapa o fases del proceso reclutamiento y selección participan de acuerdo a sus funciones desempeñadas.

3. Recursos utilizados

Humanos

Los recursos humanos que se han utilizado en el desarrollo de la investigación está compuesto por tres estudiantes egresados de Licenciatura en Psicología de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.

- Sujetos de investigación: Fueron seleccionados 70 empleados del Departamento de Personal. Entre ellos se encuentran personas con cargo funcional de jefaturas y colaboradores/as.
- Docente/Asesor: Un docente asignado por el Departamento de Psicología para asesorar a los estudiantes egresados en el desarrollo de la investigación.

Materiales

Entre algunos de los materiales que se han utilizado en el desarrollo de la investigación están:

- Impresor/a.
- Fotocopiador/a.
- Material de escritura (cuadernos, páginas de papel bond y folders).
- Cuadernos de apunte.
- Lápices y bolígrafos.

Financieros

Los recursos económicos que el presente trabajo demandó fue de \$300.00 aproximadamente.

4. Procedimiento

El procedimiento que se lleva a cabo para el desarrollo de la investigación se describe en los siguientes pasos:

1. Contacto inicial con el docente asesor.
2. Elaboración de carta dirigida al docente asesor seleccionado.
3. Entrega de carta al docente asesor.
4. Contacto inicial con el encargado de la institución.
5. Elaboración de la carta de solicitud dirigida al/la encargado/a de la institución para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.
6. Reunión del equipo de trabajo para la elaboración de la propuesta de investigación.
7. Presentación de la propuesta de investigación al docente asesor.
8. Búsqueda de información bibliográfica.
9. Elaboración de instrumentos.
10. Reunión con el encargado/a del Departamento de Personal para la planificación de fechas de validación de instrumentos.
11. Elaboración de carta de solicitud de acceso a documentos de selección confidenciales del departamento.
12. Implementación de prueba piloto para la validación de los instrumentos.
13. Análisis de resultados de la prueba piloto.
14. Elaboración de instrumento definitivo.
15. Asesoría con el docente asesor para presentar los instrumentos corregidos como producto del pilotaje implementado con los sujetos de muestra.
16. Presentación de proyecto.
17. Autorización por parte de la institución para la aplicación de los instrumentos.
18. Aplicación de los instrumentos en la institución.

19. Realización del vaciado de datos recolectados.
20. Análisis e Interpretación de resultados.
21. Elaboración de la propuesta de sistematización.
22. Elaboración del informe final del trabajo de investigación.
23. Entrega del informe
24. Revisión del informe por parte de las autoridades correspondientes.
25. Defensa del trabajo final.

4.1 Actividades (Ver cronograma)

Cronograma de actividades

Descripción de actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			Octubre	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2
Contacto inicial con el docente asesor.																													
Elaboración de carta dirigida al docente asesor seleccionado.																													
Entrega de carta al docente asesor.																													
Contacto inicial con el encargado de la institución.																													
Elaboración de la carta de solicitud dirigida al/la encargado/a de la institución para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.																													
Reunión de equipo de tesis para la elaboración de la propuesta de investigación.																													
Presentación de la propuesta de investigación al docente asesor.																													
Búsqueda de información bibliográfica.																													

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se incluye el análisis y su posterior interpretación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación denominada “Diagnóstico y propuesta de un Manual de Sistematización de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de RRHH de la PNC”. Este análisis ha sido realizado sobre la base del estadístico simple; así como también se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento diseñado específicamente para la naturaleza del estudio. Por tanto se presentan inicialmente los resultados arrojados por la muestra de personal a nivel de Jefes y Coordinadores, seguido de la información obtenido en base a la muestra de personal Administrativo y Operativo, finalizando con la integración del análisis de resultados que concluye con un diagnóstico de la situación estudiada.

Análisis de Resultados – Jefes y/o Coordinadores/as

En la presentación de los resultados obtenidos a través de aplicación de entrevistas a jefes y coordinadores es necesario detallar los siguientes apartados: datos generales, la vivencia del proceso de selección así como también el proceso actual de reclutamiento y selección de personal, de lo cual se obtuvo datos específicos que se detallan a continuación:

I. DATOS GENERALES

Fue necesario indagar la información general de la población entrevistada: edad, el sexo y tiempo laborado dentro de la institución.

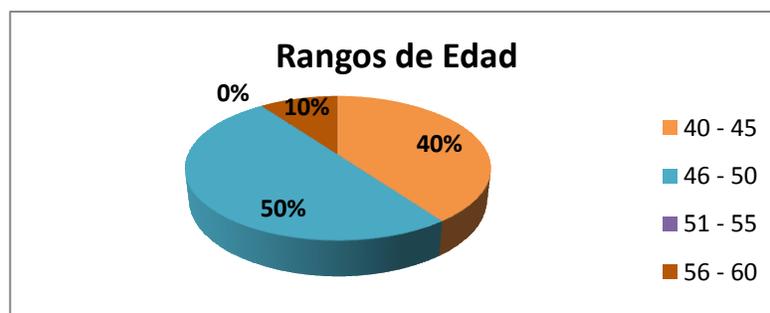


Figura # 1

Descripción: Mediante la aplicación de las entrevistas a jefaturas se obtuvo que un 50% de la población evaluada oscila entre 46 – 50 años de edad, un 40% oscila entre los 40 – 45 años de edad, mientras que solo un 10% oscila entre los 56 – 60 años de edad. Indicando que en su mayoría el personal de jefaturas se encuentra en un rango 46 – 50 años, mientras que solo un 10% oscila entre los 56 – 60 años siendo la minoría de la población muestra.

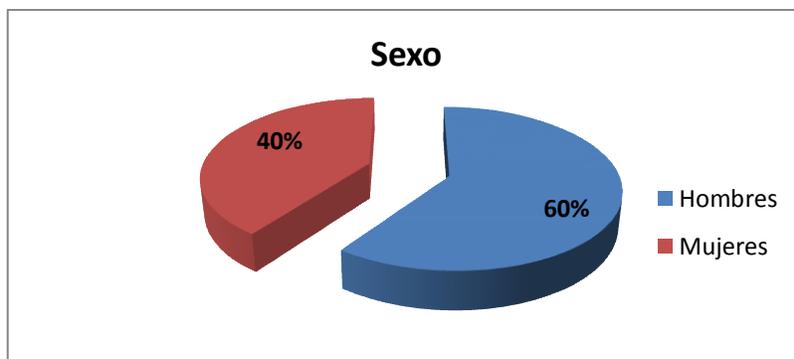


Figura # 2

Descripción: Se obtuvo que un 60% de la población evaluada son hombres y un 40% de la población son mujeres. Siendo en la mayoría de los puestos de jefaturas ocupados por hombres.

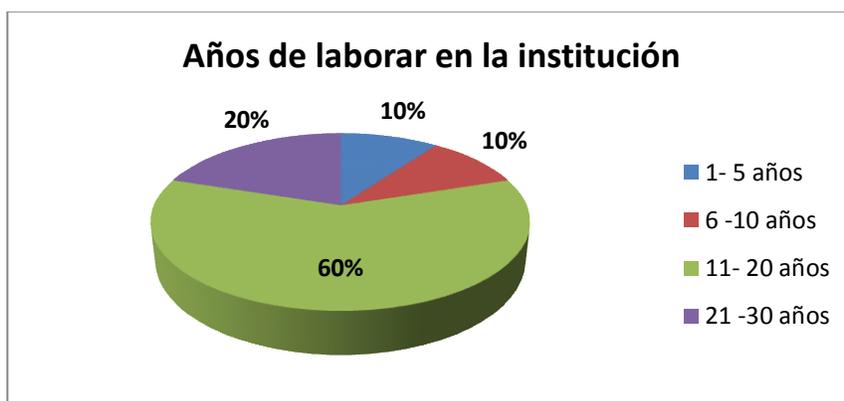
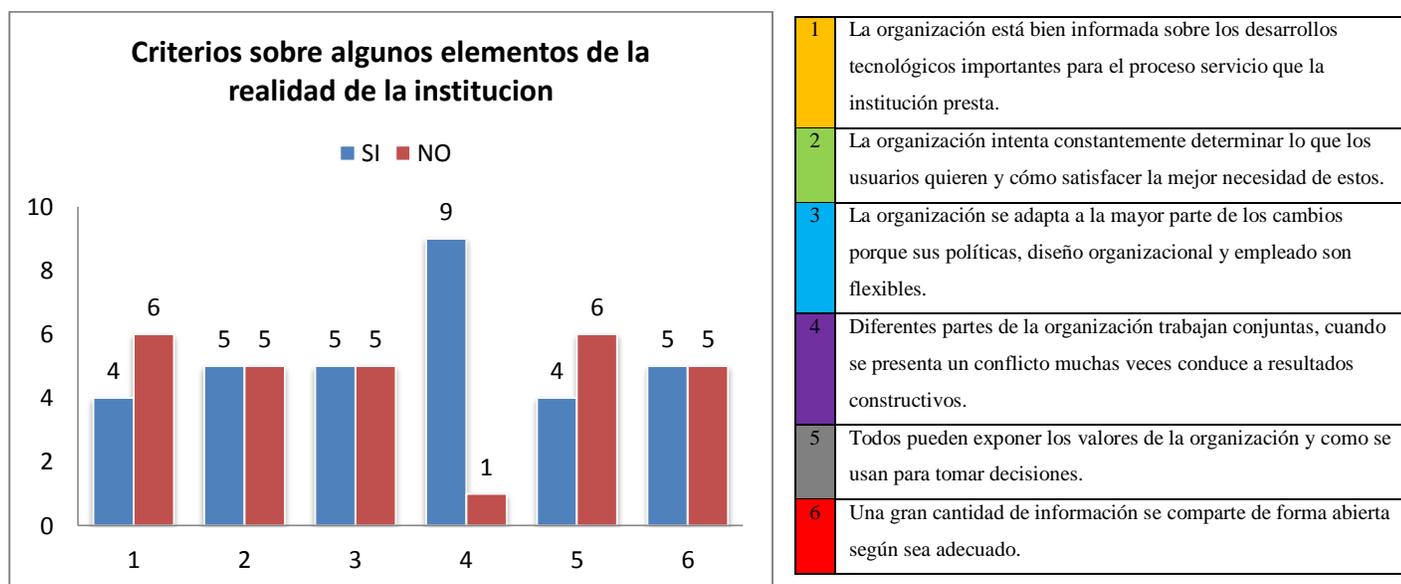


Figura # 3

Descripción: En cuanto a los años laborados por las jefaturas dentro de la PNC se obtuvo que un 60% de la población tiene entre 11 – 20 años de laborar dentro de la institución, un 20% dijo que tiene entre 21 – 30 años, un 10% dijo que tiene entre 6 – 10 años y el 10% afirmó tener entre 1 - 5 años de laborar dentro de la PNC. Por lo que la mayoría de los empleados de Jefaturas tienen entre 11 – 20 años de laborar dentro de la institución y solo un 10% entre 6 y 10 años siendo la minoría de la población de jefaturas.

II. INFORMACION GENERICA

En la exploración del instrumento se abordó, como apartado número dos, la realidad institucional percibida cualitativamente por las jefaturas.



1	La organización está bien informada sobre los desarrollos tecnológicos importantes para el proceso servicio que la institución presta.
2	La organización intenta constantemente determinar lo que los usuarios quieren y cómo satisfacer la mejor necesidad de estos.
3	La organización se adapta a la mayor parte de los cambios porque sus políticas, diseño organizacional y empleado son flexibles.
4	Diferentes partes de la organización trabajan conjuntas, cuando se presenta un conflicto muchas veces conduce a resultados constructivos.
5	Todos pueden exponer los valores de la organización y como se usan para tomar decisiones.
6	Una gran cantidad de información se comparte de forma abierta según sea adecuado.

Figura # 4

Descripción: En este apartado se obtuvo los siguientes resultados: En la primera categoría (amarillo) 4 personas dijeron que la organización si está informada sobre los desarrollos y avances tecnológicos; mientras que 6 personas dijeron que no está informada en estas áreas. En la segunda categoría (color verde) 5 personas dijeron que la organización si intenta satisfacer las necesidades de los usuarios y las otras 5 personas afirman que no. De igual forma en la tercera categoría (celeste) 5 personas dijeron que las políticas y diseño de la organización son flexibles a los cambios, mientras que las otras 5 personas dijeron que las políticas y el diseño de la organización no son flexibles. En la cuarta categoría (morado) se obtuvo que 9 personas dijeron que las diferentes partes de la organización trabajan en forma conjunta para resolver los conflictos; mientras que solo una persona dijo que no se conjuntan para resolver problemas. Por tanto en la quinta categoría (gris) se obtuvo que 4 personas afirman que la organización si tiene apertura para exponer sus valores para la toma de decisiones; mientras que 6 personas dijeron que la organización no tiene esa apertura. Finalmente en la sexta categoría (rojo) 5 personas dijeron que la información se comparte de forma abierta y adecuada mientras que las otras 5 personas afirmaron que la información no se comparte de forma abierta ni adecuada.

III. VIVENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO

En el tercer apartado del instrumento se indago acerca de el puesto anterior y el actual, como fue reclutado, las causas de la vacante si eran o no de sus conocimiento, los pasos que conlleva el reclutamiento y selección de personal, así también la percepción y el tiempo que duro el proceso de selección.

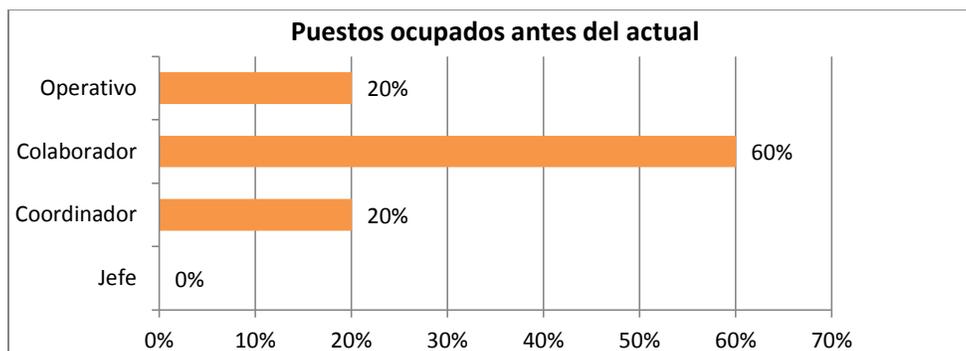


Figura # 5

Descripción: En cuanto a los puestos ocupados antes del actual se obtuvo que un 60% del personal de jefaturas ocuparon puestos de colaboradores dentro de la institución, mientras que un 20% afirmó que el puesto ocupado antes del actual fue de coordinador y el otro 20% dijo que el puesto anterior fue como personal operativo, siendo la mayoría colaboradores antes del puesto actual.

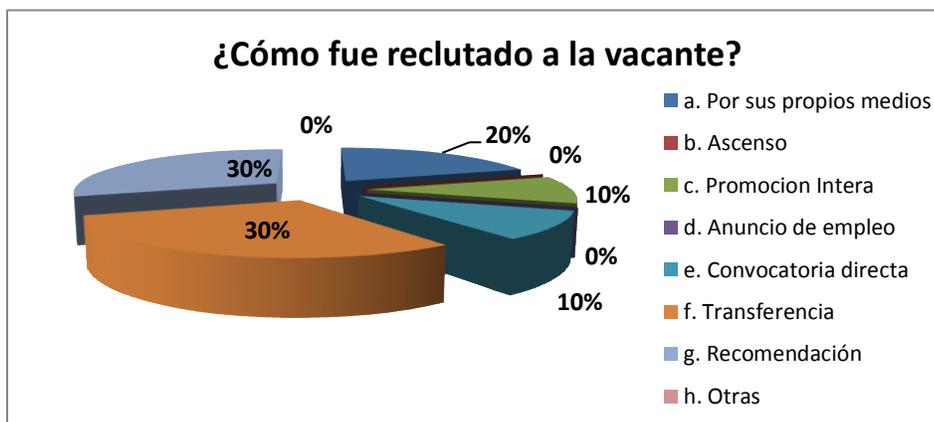


Figura # 6

Descripción: Mediante la aplicación de entrevistas al personal de jefaturas de la PNC se obtuvo que el 30% de la población fue reclutado a la vacante por recomendación de un nivel jerárquico superior, mientras que otro 30% fue reclutado por transferencia, un 20% de la población por sus propios medios, otro 10% de fue reclutado por convocatoria directa a su persona y el restante 10% fue reclutado por promoción interna en la institución. Siendo en su mayoría reclutados por transferencia y recomendación.

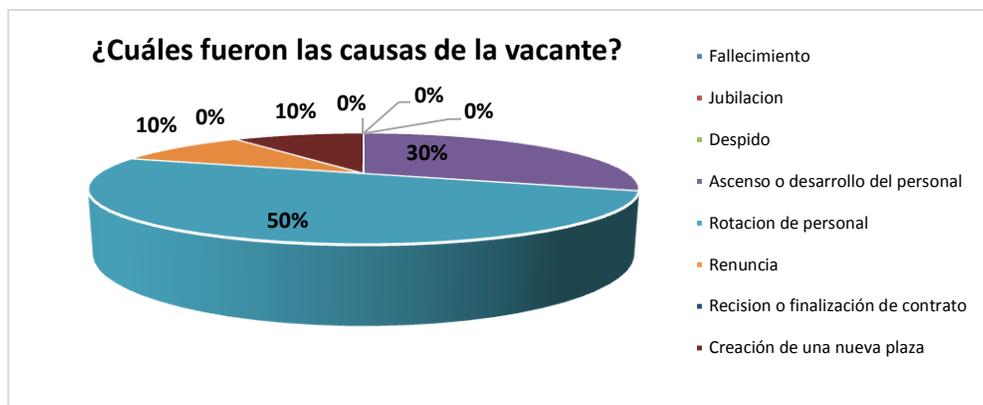


Figura # 7

Descripción: En cuanto a las causas de la vacante se obtuvo que el 50% de la población evaluada dijo que las causas por las cuales su puesto quedo vacante fue por rotación de personal; mientras que un 30% afirmó que las causas de la vacante fue por ascenso o desarrollo de personal. Un 10% dijo que las causas de la vacante fueron por renuncia y el 10% restante aseguró que fue por creación de nuevas plazas. Esto significa que los jefes consideran en su mayoría que las causas de la vacante son por rotación de personal.

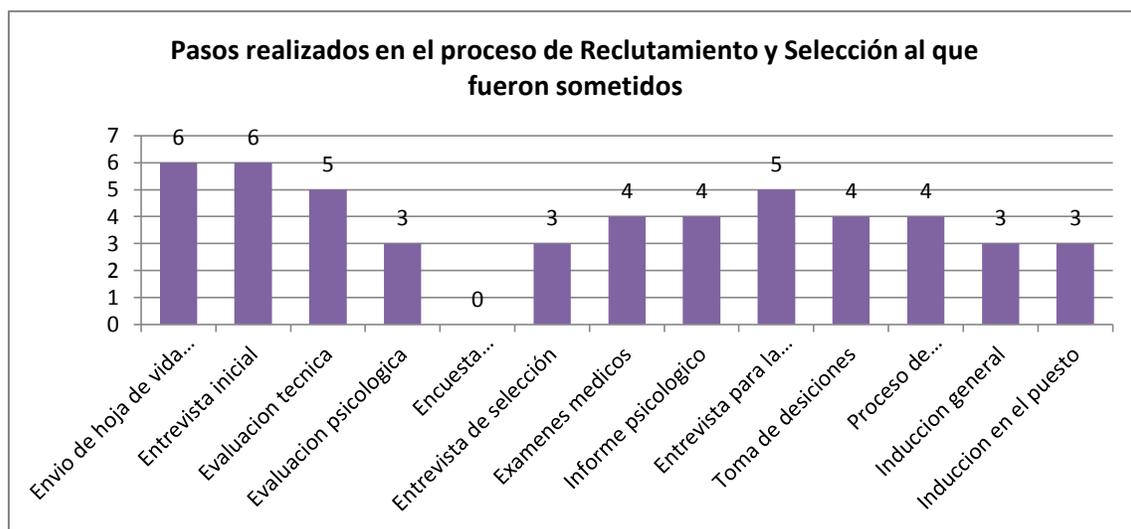


Figura # 8

Descripción: En cuanto a los principales pasos realizados en el proceso de reclutamiento y selección al que fue sometido el personal de jefatura se obtuvo que: En primer lugar la publicidad de la vacante y la entrevista inicial, en segundo lugar la evaluación técnica y la entrevista para la toma de decisiones. Por tanto en tercer lugar los pasos más utilizados son los exámenes médicos, informe psicológico, toma de decisiones y el proceso de contratación. Mientras que en cuarto lugar está la evaluación psicológica, entrevista de selección, inducción general e inducción en el puesto.

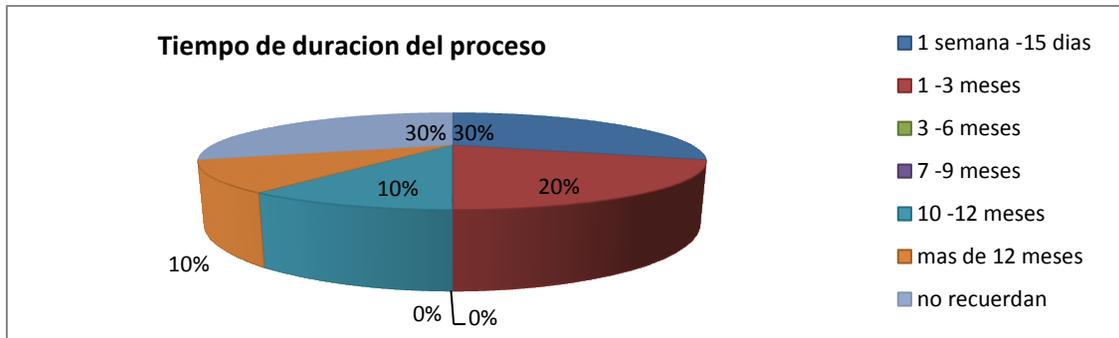


Figura # 9

Descripción: En cuanto al tiempo de duración del proceso de selección a la plaza actual se obtuvo que un 30% de la población afirma que la duración de su proceso de selección fue de 1 semana a 15 días, otro 30% no lo recuerda; mientras que un 20% asegura que la duración fue de 1 – 3 meses, un 10% afirma que fue de 3 – 6 meses y el restante 10% dijo que la duración de su proceso fue de 10 – 12 meses. Esto indica que en la mayoría de los casos el tiempo que duro el proceso de selección fue de 1 semana a 15 días.

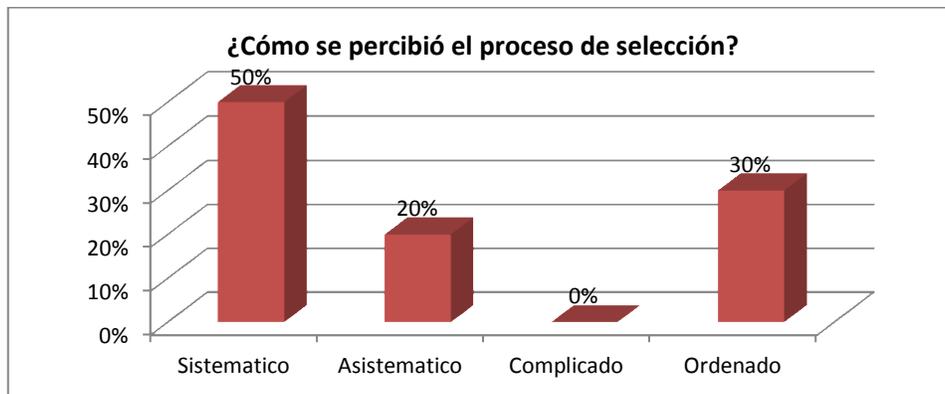


Figura # 10

Descripción: En cuánto a la percepción del proceso de selección se obtuvo que el 50% de la población entrevistada percibieron el proceso de forma sistemática, un 30% dijo que el proceso es ordenado y el restante 20% afirma que el proceso de selección es asistemático. Resultando así que la mayoría considera que el proceso fue Sistemático.

IV. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En la cuarta parte se indago acerca de las principales causas de reclutamiento en sus respectivas áreas, tipos de reclutamiento, requisición, pasos del proceso de selección y unidades o puestos encargados; así como los instrumentos o herramientas utilizadas como la evaluación de los procesos.

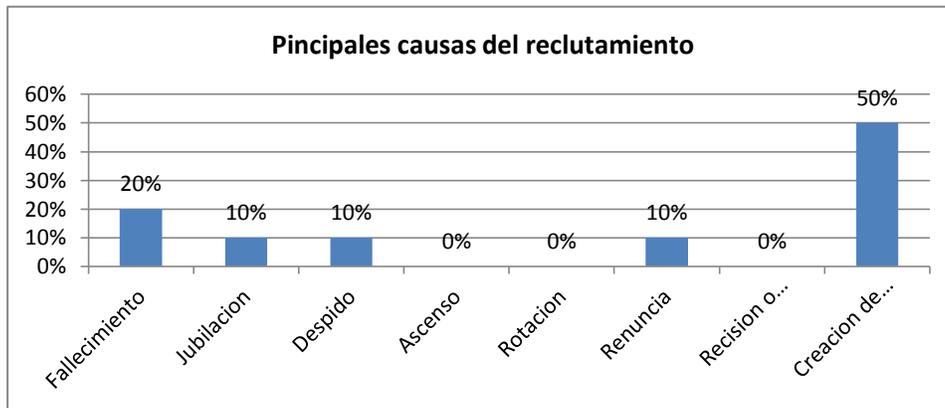


Figura # 11

Descripción: En cuánto a las causas de reclutamiento y selección se obtuvo que el personal de jefaturas opina que un 50% de las causas de reclutamiento es por creación de nuevas plazas, un 20% asegura que es por fallecimiento; mientras que 10% afirma que es por motivos de jubilación, otro 10% dijo que por despido y el restante 10% asegura que es por renuncia del personal. Siendo en su mayoría la causa de la vacante por creación de nuevas plazas.

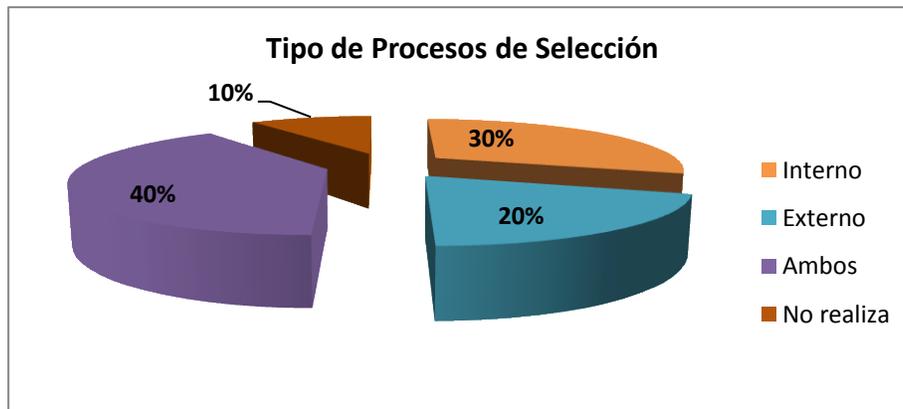


Figura # 12

Descripción: En cuanto al tipo de selección realizado en la institución se obtuvo que el 40% de población evaluada opina que el tipo de selección que se realiza es el interno y externo; mientras que el 30% afirmó que el tipo de selección realizado es interno, un 20% asegura que es externo y el restante 10% dijo que no realizan ninguno. Esto indica que según los jefes se utiliza ambos tipos de reclutamiento para la selección de personal.

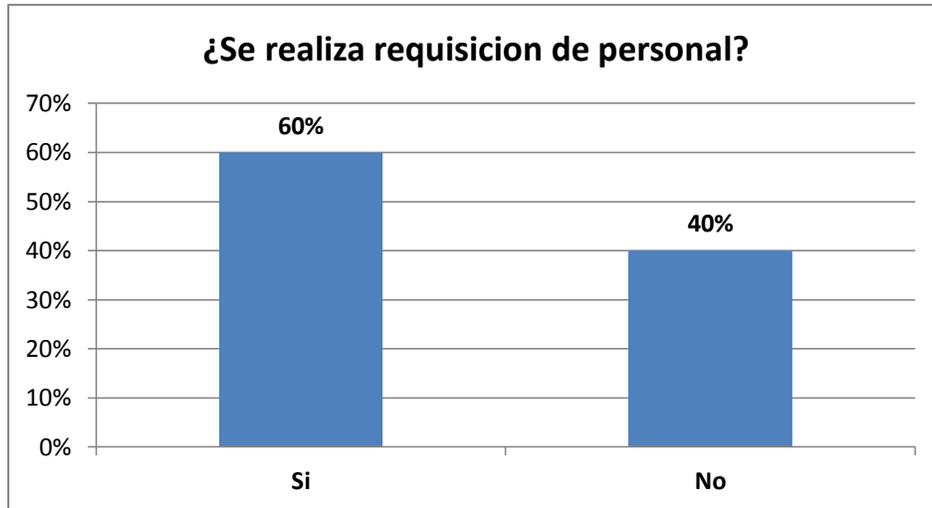


Figura # 13

Descripción: En cuanto a la realización de requisición de personal para solicitar cubrir las plazas vacantes se obtiene que un 60% de la población entrevistada opina que si se realiza requisición de personal; mientras que el 40% aseguró que esto no se hace.

PASOS REALIZADOS EN EL PROCESO DE REQUISICIÓN

SUJETO	DEPTO. O UNIDAD	PUESTO SEGÚN FUNCIONES	PROCEDIMIENTO QUE REALIZA
1	RR.HH: Sección de Evaluación y selección de personal	Psicóloga Evaluadora	Procedimiento lo realiza el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
2	RR. HH: sección de acuerdos	Técnico de acuerdos	Función que no le compete
3	Delegación “colón”	Psicólogo	El jefe de la delegación pasa la vacante por escrito a jefatura.
4	Depto. Salarios	Jefe de sección de discapacitados	Se realiza la solicitud y se diseña el perfil necesario para el puesto.
5	RR.HH: sección de contrataciones	Jefe de sección	No realiza el proceso
6	Depto. RR. HH	Jefe del departamento	Se hace llegar al jefe de la división y al subdirector de administración, se espera a que el director general para que autorice el perfil, se somete a concurso solo si no está dentro de la institución el personal que aplique al perfil.
7	Sección de Prevención de riesgos ocupacionales	Jefe de sección	Se solicita apoyo al jefe del depto., el hace la petición de convocatoria al director.
8	Depto. Atención al publico	Encargada de evaluación de personal técnico	Le compete al jefe inmediato de la dirección
9	Depto. Registro e Historial policial	Jefe de área	Se solicita a través de memorando a la jefatura especificando el motivo de por qué se necesita y ellos resuelven.
10	N/R	Psicólogo coordinador	No realiza ese proceso

Cuadro # 1

Descripción: En el presente cuadro se presenta la forma en que se realizan los pasos del proceso de requisición, los procedimientos que conlleva, así como los departamentos y unidades involucradas en cada uno de los pasos, indicando que no hay un procedimiento ordenado ni específico para este proceso.

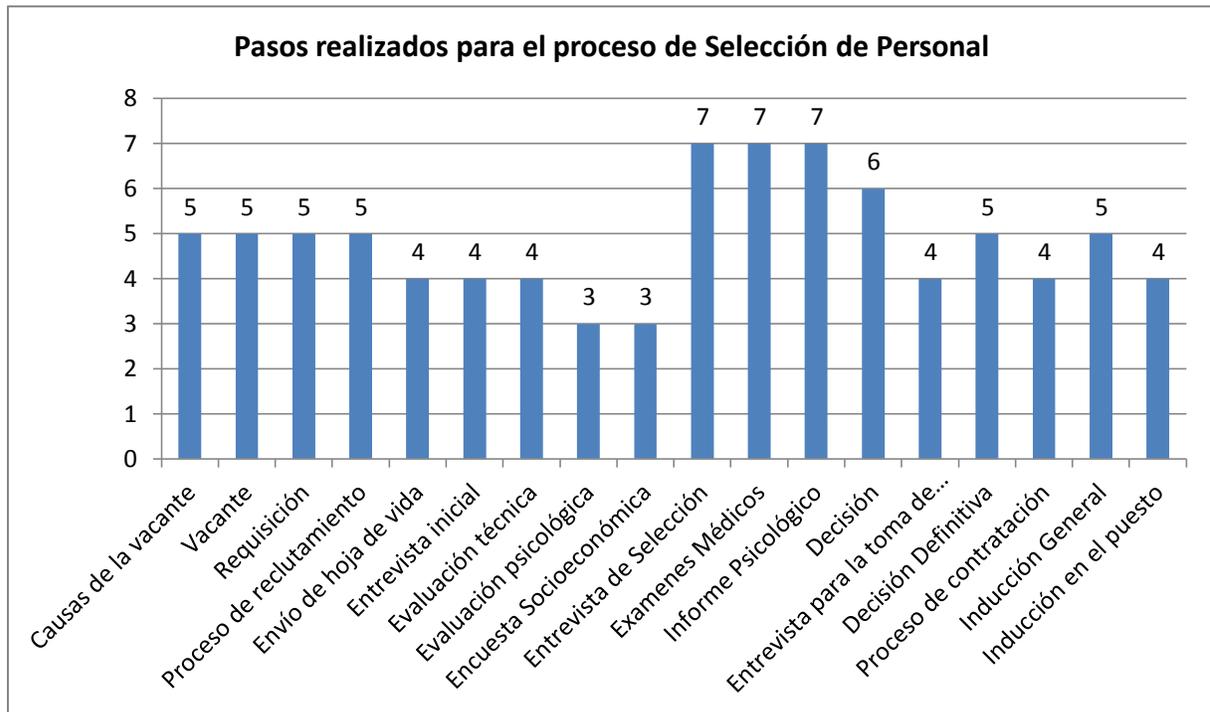


Figura # 14

Descripción: En cuanto a los resultados obtenidos a través de la aplicación de entrevistas al personal de jefaturas de la PNC se encontró que los pasos más realizados en el proceso de selección son los siguientes: 7 personas expresaron que los pasos más realizados son la entrevista de selección, exámenes médicos e informe psicológico. Mientras que 6 personas afirmaron que la decisión es uno de los pasos más realizados. Sin embargo 5 personas dijeron que los pasos más realizados en este proceso son las causas de la vacante, vacante, requisición, publicidad, decisión definitiva e inducción general. Otras cuatro personas afirman que el envío de hoja de vida, la evaluación técnica y psicológica así como el proceso de contratación e inducción en el puesto son los pasos más realizados. Finalmente 3 personas dijeron que los pasos más realizados en el proceso de selección de personal son la evaluación psicológica y la encuesta socioeconómica.

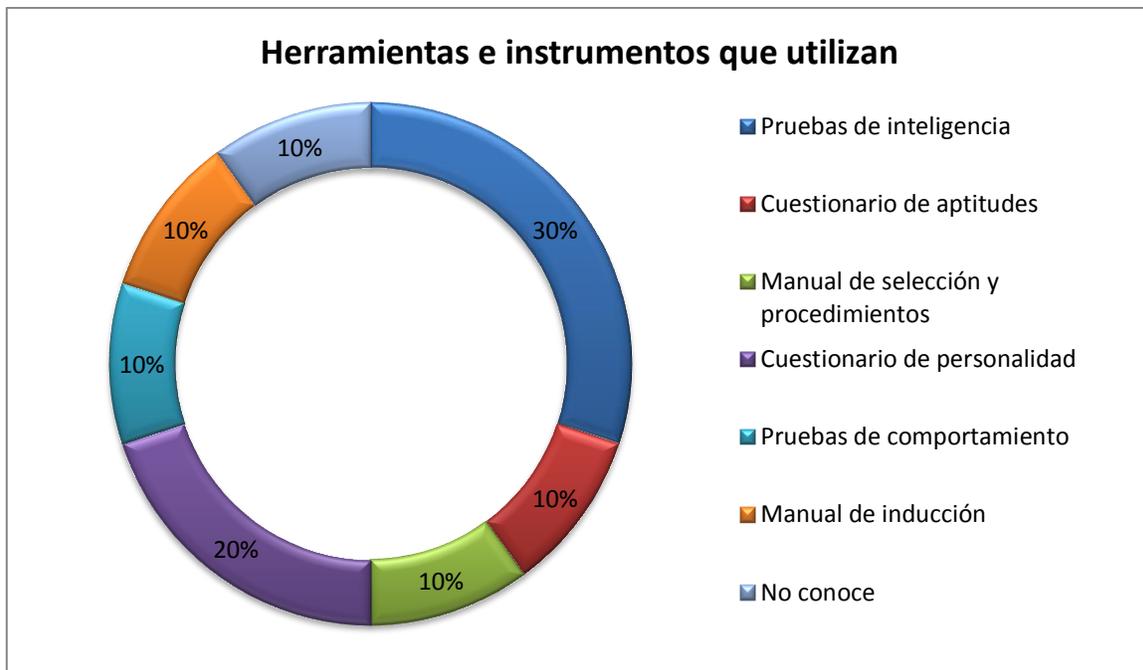


Figura # 15

Descripción: En la presente gráfica se da a conocer los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas con el personal de jefaturas de la PNC a cerca de las herramientas e instrumentos utilizados para la selección de personal. El 30% de la población entrevistada dijo que los instrumentos utilizados son las pruebas de inteligencia, un 20% expresó que los cuestionarios de personalidad; un 10% aseguró que los instrumentos utilizados son las pruebas de comportamiento, otro 10% afirma que las herramientas utilizadas son los manuales de inducción. Sin embargo otro 10% aseguran que el manual de selección y procedimientos, otro 10% dijo que los cuestionarios de aptitudes; finalmente el restante 10% expresó que no conocen ninguna herramienta o instrumento para dicho proceso. Esto quiere decir que la mayoría de personal de puestos de jefaturas no conoce los tipos de pruebas utilizadas para la selección de personal.

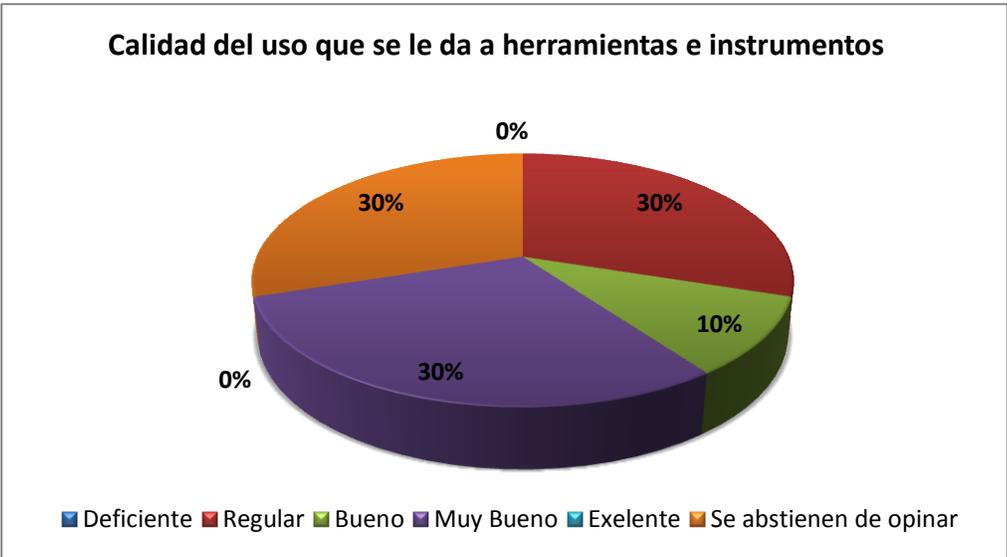


Figura # 16

Descripción: En cuanto a la calidad del uso que se da a las herramientas e instrumentos; un 30% expresó que calidad de uso es muy buena, otro 30% se abstuvo de opinar. Sin embargo otro 30% dijo que la calidad de uso de estos instrumentos es regular, finalmente el resto del 10% de la población afirmó que la calidad es uso es bueno. Esto significa que la mayoría de los empleados consideran el uso de herramientas como regular hasta muy bueno y nadie la considera excelente.

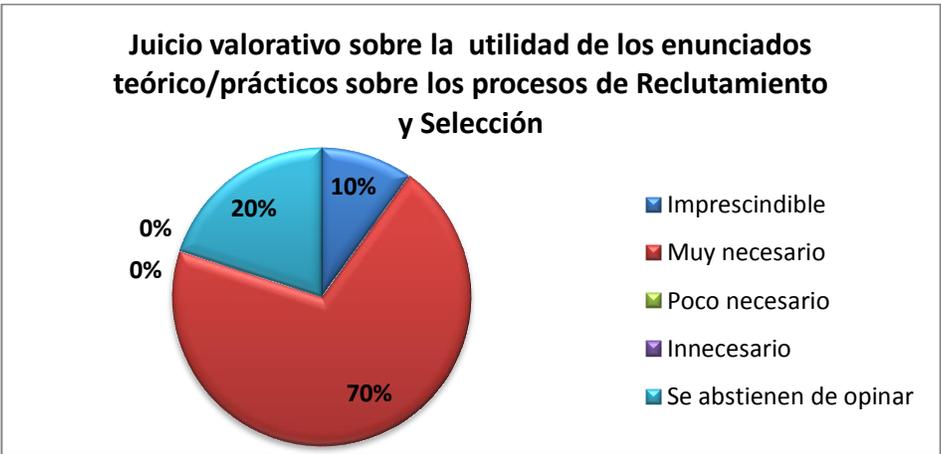


Figura # 17

Descripción: En cuanto a la percepción de la utilidad de los enunciados teóricos y prácticos para los procesos de reclutamiento y selección la población entrevistada considera en un 70% que dichos enunciados son muy necesarios, un 10% dijo que son imprescindibles y el 20% restante de la población se abstuvo de opinar. Esto quiere decir que la mayor parte de los jefes consideran que estos enunciados son muy necesarios y solo una minoría se abstuvo de opinar.

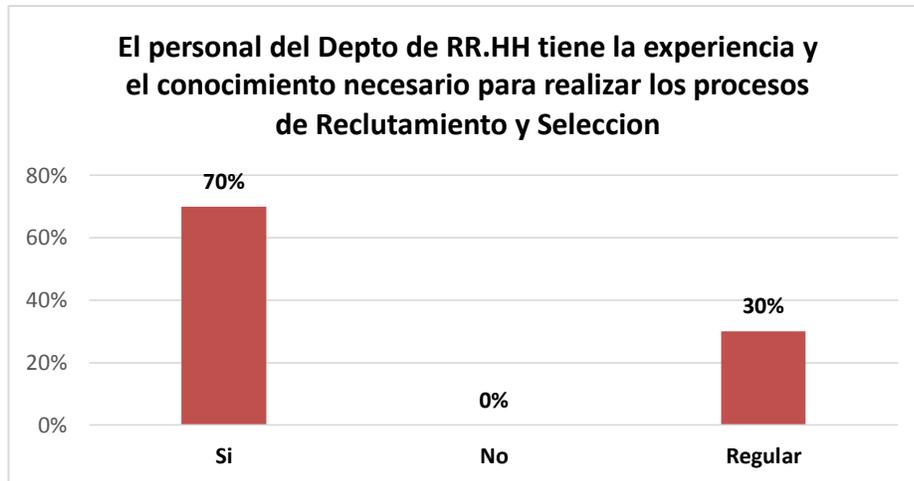


Figura # 18

Descripción: En la presente gráfica se obtuvo que el 70% de población entrevistada dijo que el Depto. de RRHH posee el conocimiento y experiencia necesaria para poder realizar los procesos de reclutamiento y selección; mientras que el 30% dijo que poseen experiencia y conocimientos regulares en el área. Esto significa que según los jefes y coordinadores el Departamento de RRHH considera que si tienen la experiencia en el área pero probablemente no cuentan con los conocimientos actualizados.

Análisis de Resultados - Administrativos y Operativos

A través del desarrollo de la investigación denominada “Diagnóstico y propuesta de Elaboración de un Manual de Sistematización de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de RRHH de la PNC” fue necesario también enriquecer el proceso diagnóstico con la información que pudo proporcionar el personal administrativo y operativo, información que se detalla en los siguientes apartados: datos generales, vivencia del proceso de selección así como el proceso actual de reclutamiento y selección de personal, de lo cual se obtuvieron datos específicos que se detallan a continuación:

I. DATOS GENERALES

Fue necesario indagar la información general de la población entrevistada: edad, sexo y tiempo laborado dentro de la institución.

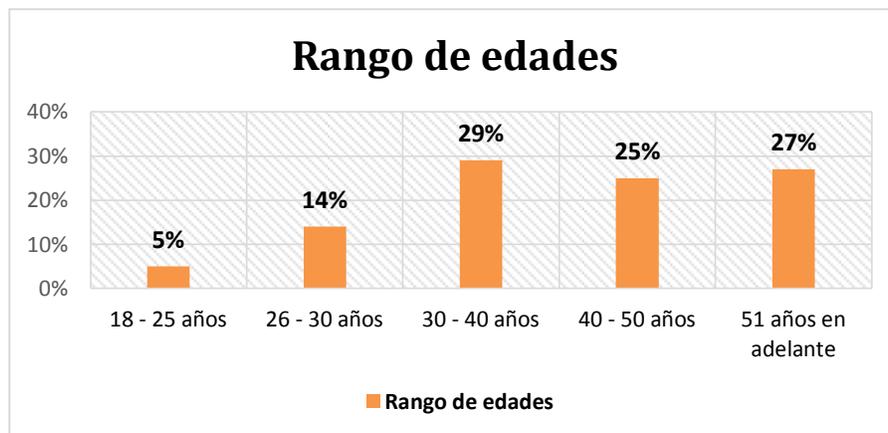


Figura # 19

Descripción: Mediante los resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas se encuentra que un 5% de la población oscila entre 18-25 años de edad, un 14% entre 26-30 años, un 29% se encuentra entre 31-40 años; mientras que un 25% oscila entre los 41 -50 años y el restante 27% se encuentra entre 51 años en adelante. Esto significa que el rango de edad en que oscila la mayor parte de los empleados administrativos de la PNC es entre los 30-40 años y la minoría entre los 18-25 años de edad.

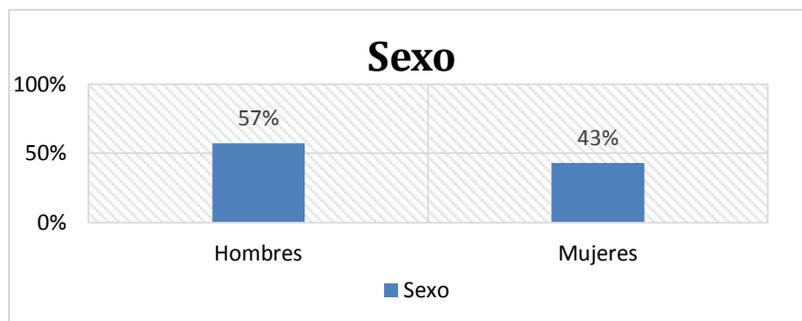


Figura # 20

Descripción: Al indagar acerca del sexo se encontró que un 57% está conformado por hombres y el 43% por mujeres. Esto significa que en su mayoría de empleados de la institución son hombres.

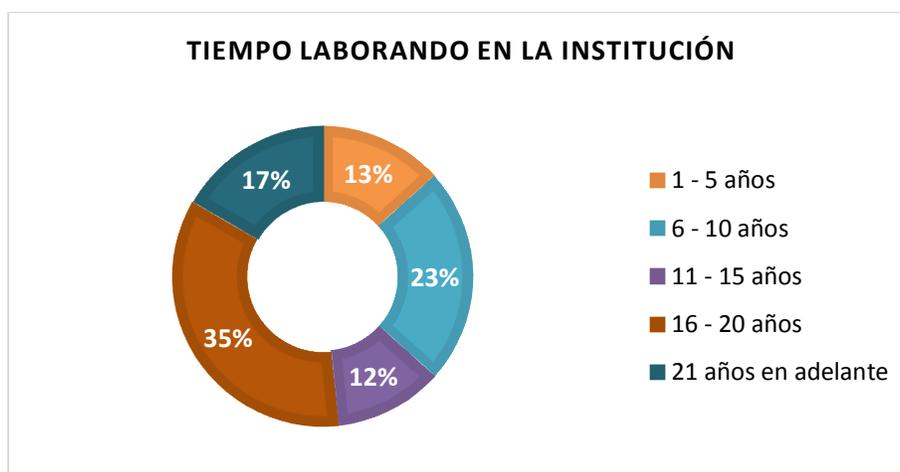


Figura # 21

Descripción: Indagando sobre el tiempo que los empleados tienen de laborar en la institución se encontró el 13% tiene entre uno y cinco años, un 23% tiene entre seis y diez años, así también se encontró que el 12% tiene entre once y quince años de laborar, siendo el mayor porcentaje el 35% de la población con dieciséis a veinte años trabajando dentro de la institución y el restante 17% cuenta con veintiún años en adelante.

II. VIVENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En el segundo apartado del instrumento se indago acerca de, el puesto anterior y el actual, como fue reclutado, las causas de la vacante si eran o no de sus conocimiento, los pasos que conlleva el reclutamiento y selección de personal, así también la percepción y el tiempo que duro el proceso de selección.

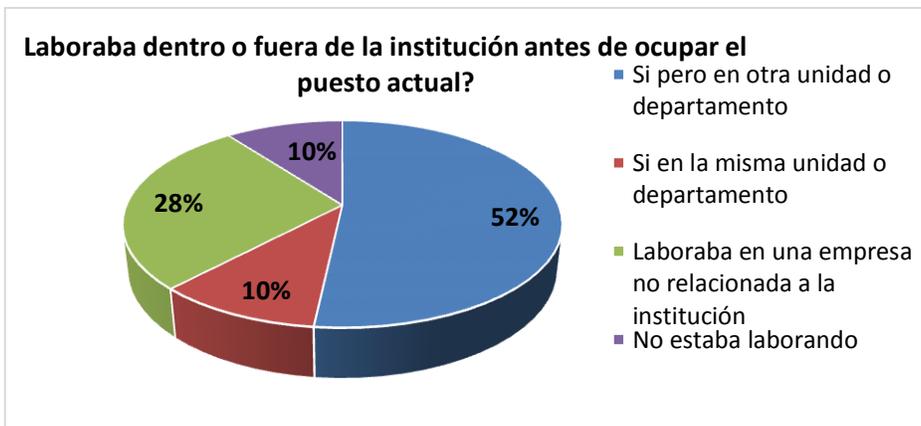


Figura # 22

Descripción: A la interrogante planteada, un 52% por ciento respondió que si trabajaba en la unidad pero en otro departamento, un 10% trabajaba en la misma unidad o departamento, un 28% laboraba en una empresa no relacionada a la institución y solo un 10% no estaba laborando. Esto significa que la mayoría de los empleados laboraban dentro de la institución antes de ocupar el puesto actual.

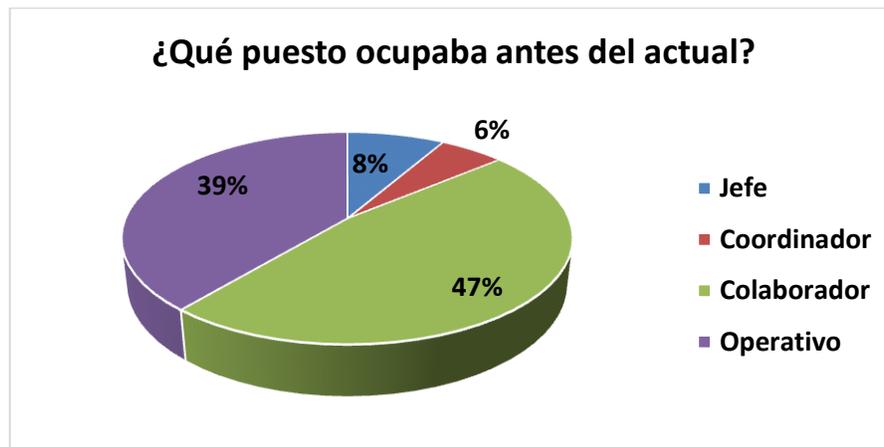


Figura # 23

Descripción: En cuanto al puesto que ocupaba antes del actual se encontró que los empleados administrativos de la PNC expresaron que el 8% ocupaban puestos de jefaturas, un 6% ocupó cargo de coordinador; mientras que un 47% puesto de colaborador y el restante 39% desempeñaba puestos operativos. Esto significa que la mayor parte de los empleados administrativos fueron colaborador antes del puesto actual.

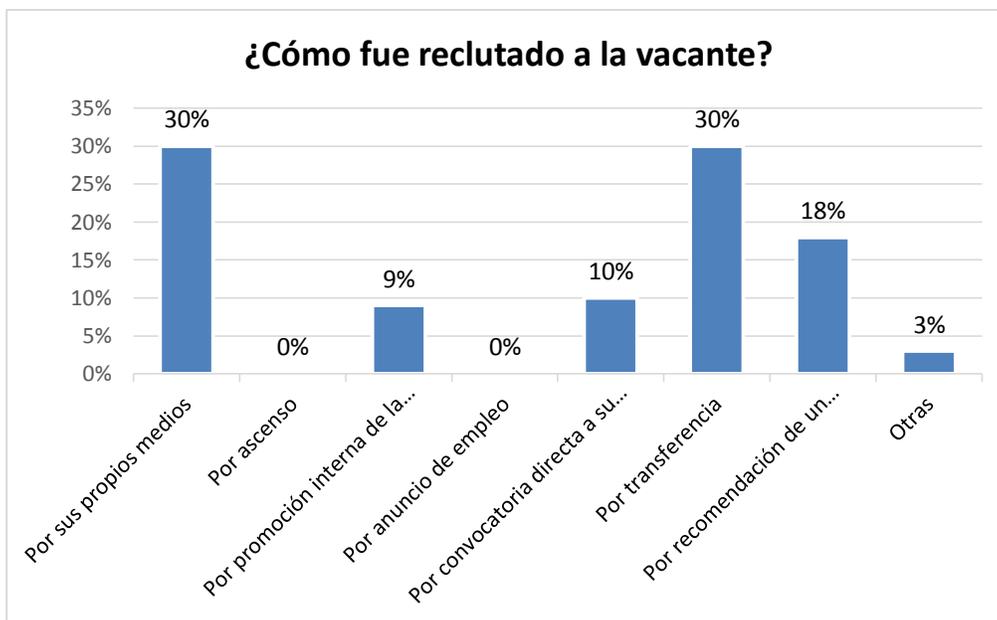


Figura # 24

Descripción: En cuanto a cómo fueron reclutados a la vacante se encontró que un 30% de los empleados administrativos fue reclutado/a por sus propios medios, un 9% por promoción interna de la misma área o departamento en el que laboraba, otro 10% por convocatoria directa a su persona, un 30% por transferencia, el 18% por recomendación de un nivel jerárquico superior, el restante 3% por otras razones. Por lo que se conoció que las mayores causas de la vacante han sido por transferencia y/o por sus propios medios, encontrándose que ninguna persona fue reclutada por ascenso o anuncio de empleo.

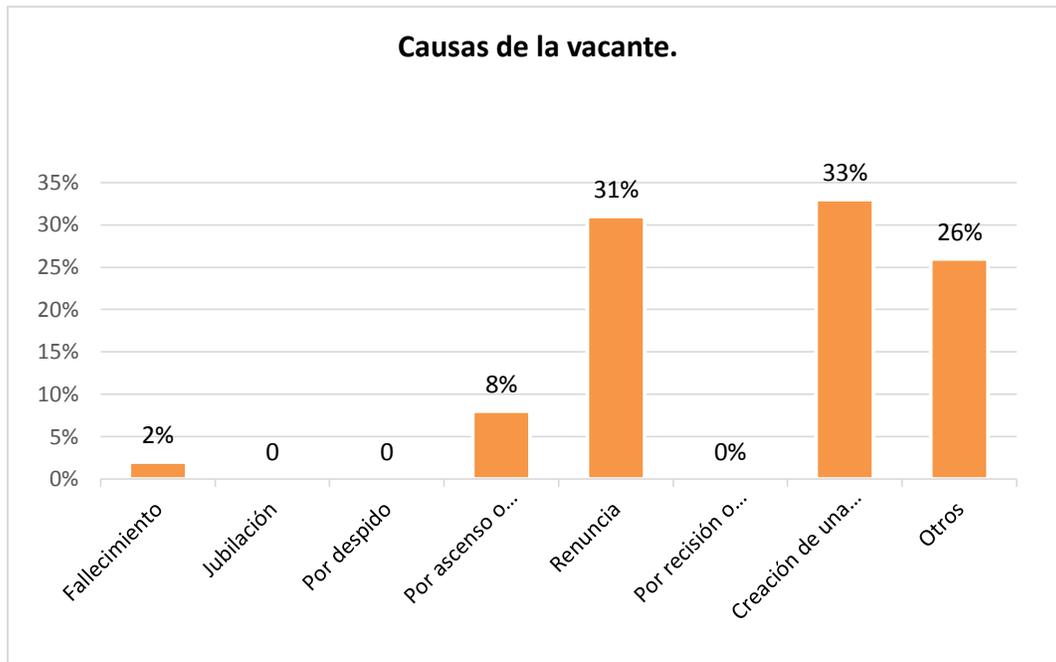


Figura # 25

Descripción: Del total de la muestra evaluada el 2% respondió que la causa de la vacante fue por fallecimiento, un 8% asegura que las causas de la vacante fue por ascenso o desarrollo personal, mientras que el 31% respondieron que fue por renuncia, otro 33% asegura que fue por creación de una nueva plaza y el restante 26% expreso que fue por otras razones. Esto significa que en la mayoría de ocasiones las causas de la vacante suceden por creación de una nueva plaza y renuncia y la minoría por fallecimiento; encontrándose que ninguna fue por despido y/o jubilación.

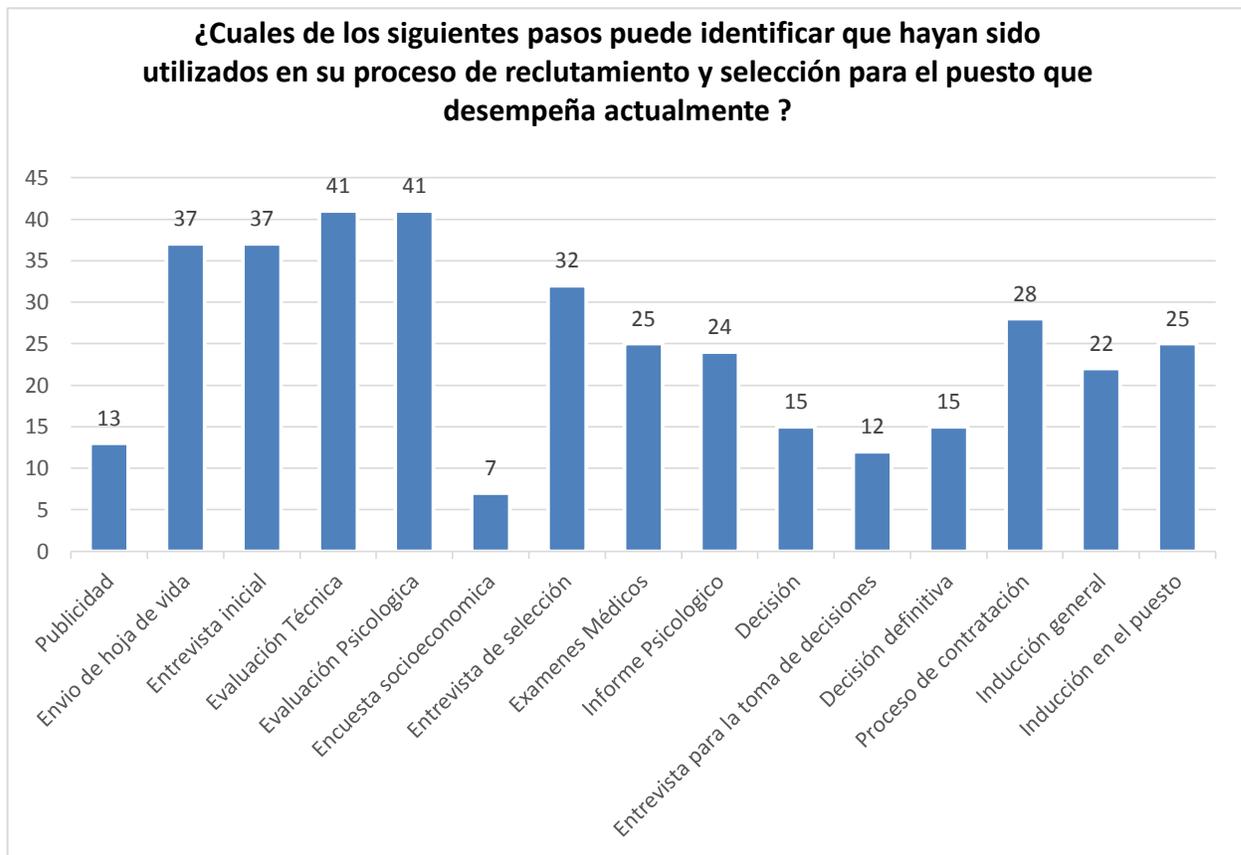


Figura # 26

Descripción: En cuánto a los pasos que siguieron para el proceso de reclutamiento y selección para el puesto actual, se obtuvo que en 13 ocasiones fue por publicidad, 37 por envío de hoja de vida y entrevista inicial. Mientras que en 41 ocasiones fue por evaluación técnica y evaluación psicológica, en otros 7 casos fue la encuesta socioeconómica, 32 veces la entrevista de selección, 25 casos se realizaron exámenes médicos, 24 expresan que el informe psicológico, en 15 ocasiones hubo decisión y 12 veces entrevista para toma de decisiones, 15 ocasiones decisión definitiva y en 28 proceso de contratación; así también 22 veces la inducción general y a 25 personas se les dio inducción en el puesto.

Esto significa que los pasos más realizados para el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la institución son los siguientes: En primer lugar la evaluación psicológica y técnica, mientras que en segundo lugar la entrevista inicial y envío de hoja de vida, en tercer lugar la entrevista de selección, en cuarto lugar el proceso de contratación, exámenes médicos e informe psicológico. Esto significa que los pasos menos utilizados son la encuesta socioeconómica, publicidad por lo que se denota que no se cumple de forma ideal el proceso de selección.

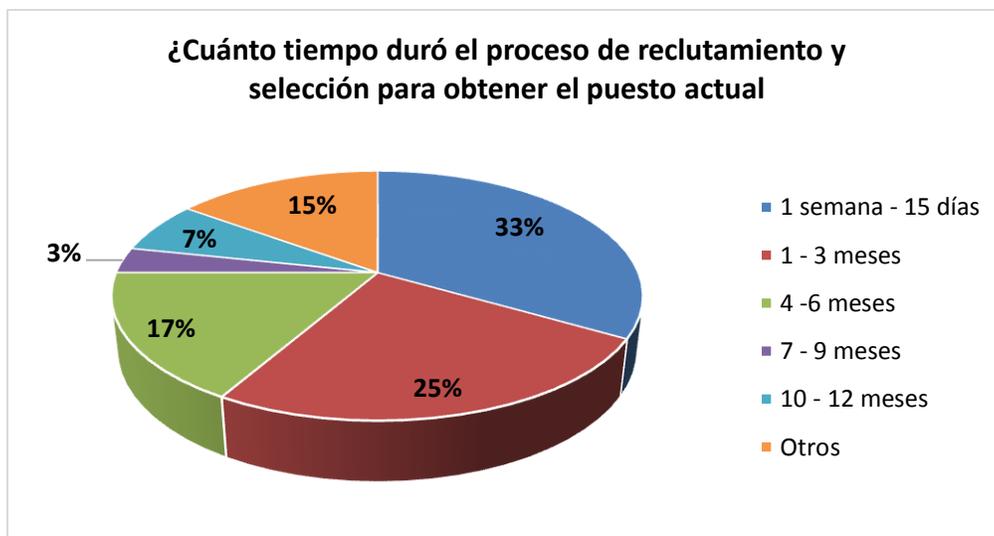


Figura # 27

Descripción: En cuanto a al tiempo que duró el proceso de selección para obtener el puesto actual se obtuvo que el 33% por ciento de los entrevistados expreso que fue de una semana a 15 días, un 25% de uno a tres meses; mientras que el 17% opinó que de 4 - 6 meses, para un 3% duró de 7 - 9 meses, el 7% de 10 a 12 meses y el restante 15% no recuerda el tiempo que duro el proceso. Esto significa que en la mayoría de ocasiones el proceso duró de 1 semana a 15 días y en otros casos el proceso se extendió de 7 – 9 meses siendo el menor porcentaje.

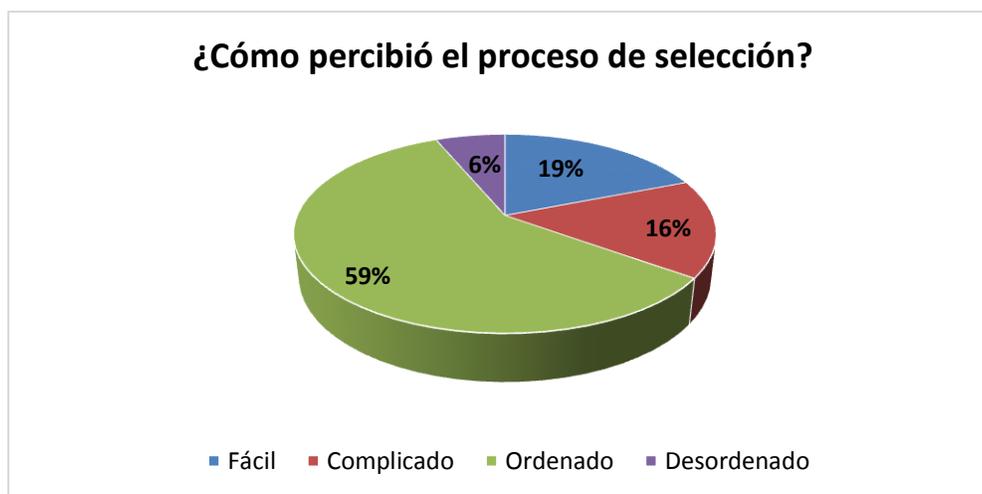


Figura # 28

Descripción: Acerca de cómo percibieron el proceso de selección, un 19% opino que los percibió de forma fácil, un 16% expreso que fue complicado, el 59% asegura que fue ordenado y el restante 6% dijo que fue desordenado. Esto indica que la mayoría de los empleados consideran que el proceso no tuvo mayores complicaciones razón por la que lo consideran ordenado y un 6% desordenado siendo el menor porcentaje de la población.

III. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En la tercera parte se indago acerca de si eran encargados de algunos de los procesos de selección, así también se indago acerca de los principios teóricos en el desarrollo de los procesos de selección. Además se exploró sobre la percepción acerca de si la organización le provee de herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de manera eficiente y efectiva.



Figura # 29

Descripción: Ninguno de los empleados administrativos y operativos que participaron en el proceso opino ser encargado de alguno de los pasos del proceso de selección.

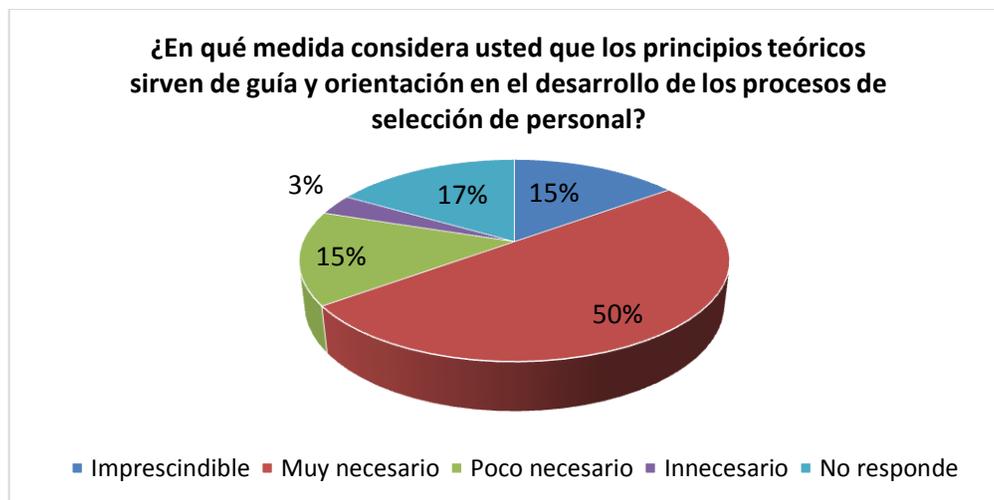


Figura # 30

Descripción: En cuanto a los principios teóricos que orientan el desarrollo de los pasos de selección se obtuvo que un 15% considera que estos principios son imprescindibles, un 50% los considera muy necesarios, otro 15% les parecen poco necesarios, un 3% innecesarios y el restante 17% no respondió. Esto significa que la mayor parte de los empleados consideran muy necesarios y solo una minoría de la población los considera innecesarios.

¿De qué manera la organización le provee de capacitación, instrumentos y/o herramientas necesarias para poder realizar la función que le compete de manera eficiente y efectiva?

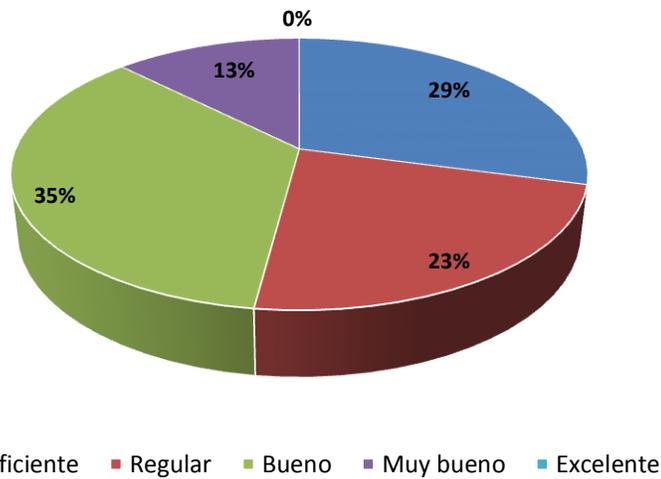


Figura # 31

Descripción: En cuanto a las capacitaciones, instrumentos o herramientas que la institución provee a sus empleados se obtuvo que un 29% de los empleados considera que es deficiente, un 23% regular, otro 35% considera que bueno y el restante 13% dijo que muy bueno. Esto significa que la mayoría de los empleados consideran que la forma en que la institución provee de instrumentos y herramientas es bueno y el 13% dijo que muy bueno y nadie considera que sea excelente.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A través de la investigación realizada sobre los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos de la PNC se han obtenido diversos resultados que deben ser analizados de forma objetiva para hacer una contribución adecuada de los mismos.

Por lo tanto fue necesario revisar de forma ordenada y minuciosa el marco referencial que fundamenta el tema de investigación, así como también el análisis de la información recolectada en cada instrumento aplicado al personal de jefaturas y demás personal administrativo de la Policía Nacional Civil.

A partir de lo mencionado anteriormente se encontró que la mayor parte de la población que labora en las oficinas administrativas de la PNC son más hombres que mujeres, siendo este un indicador importante para la dinámica de la selección de personal realizada a nivel de puestos de jefaturas y/ coordinadores así como para los puestos operativos y/o colaboradores (Ver Figura # 2 y #20). Por lo que no se está dando cumplimiento a las políticas de género institucional en las que se establece lo siguiente: ***“En los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal deberá fomentarse el desempeño e intervención de las mujeres en todas las áreas del quehacer colectivo e individual”.***

En cuanto a la realidad actual de la institución se ha encontrado que los jefes opinan de forma dividida, esto se afirma al momento de hacer una evaluación de la institución en la que esta es calificada con término “regular”. Este resultado de evaluación se debe a que en cierta medida ellos son los que coordinan cada una de las áreas y son pocos los jefes que calificarían mal los procesos que ellos mismos coordinan (ver figura # 4). Estas respuestas coinciden con las obtenidas en la figura # 31 brindada por el personal operativo, donde la mayor parte de los empleados evalúan en la categoría de bueno a la institución en el apartado “la institución les provee de herramientas e instrumentos necesarios para desarrollar su trabajo de manera eficiente y efectiva”.

Es importante observar que ningún empleado calificó en la categoría de excelente; reflejando de esta forma que la institución no brinda las mejores herramientas a sus empleados para el desempeño de sus funciones; esta crisis institucional que se ha asumido como política gubernamental de austeridad se ha generaliza a medida que, lamentablemente, alcanza las actividades del Departamento de Recursos Humanos.

En cuanto a la vivencia del proceso actual de reclutamiento y selección en la que se indago que cual había sido su ocupación anterior, se ha encontrado que la mayoría de los empleados, tanto a nivel de jefaturas, como a nivel operativo ya laboraba dentro de la institución antes de ocupar el puesto actual, ya sea en otra unidad de trabajo o departamento (ver figura # 22). Esto significa que la rotación que existe dentro de la dinámica de los puestos de la institución suele ser de carácter interna. Observándose así que la mayor parte de la población empleada tienen una larga trayectoria de trabajo dentro de la institución que oscila desde los 10 a los 25 años de labores; por lo que estos empleados han desempeñado diversos cargos, ya sea como colaboradores administrativos u operativos (este último término con el cual denominan a los agentes policiales en la institución), tal como lo refleja la figura # 5 y 23 del análisis de resultados.

Estas respuestas coinciden con la información presentada en la figura 24, en la que se refiere a como fueron reclutados a la vacante, encontrándose que la mayor parte de los empleados, en efecto, fueron reclutados por transferencia, por recomendación de un nivel jerárquico superior o por convocatoria directa a su persona y solo unos pocos fueron reclutados por sus propios medios; pero en ninguno de los casos se hizo un proceso de selección idóneo para obtener los puestos actuales.

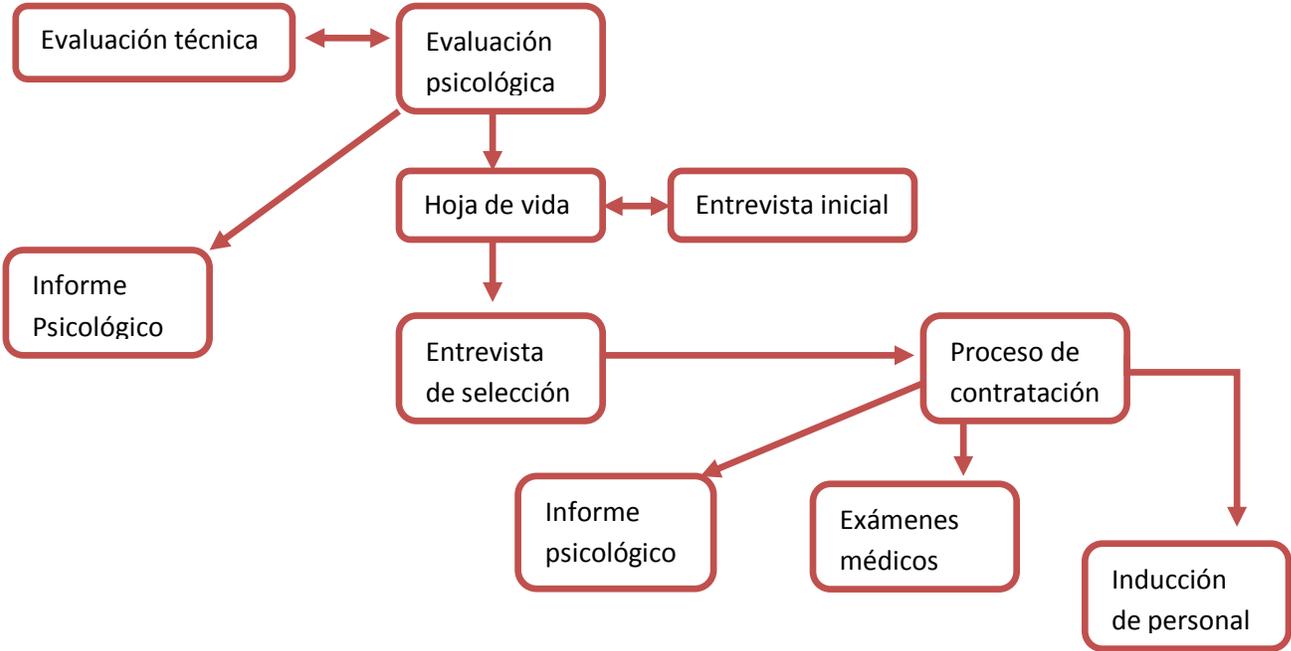
Un fenómeno muy importante es que la institución suele priorizar el reclutamiento interno, esto se debe a que las normas y reglamentos legales que rigen la actividad de la misma lo exigen (ver figura # 12); lo que confirma que el tipo de reclutamiento que predominan en la institución es interno y justamente por la naturaleza de las normativas de la institución el cual establece en uno de sus literales: *“Las plazas vacantes en primera instancia serán sometidas a concurso interno a nivel nacional, participando en dicha convocatoria todos(as) los (as) empleados(as) que cumplan con el perfil del puesto establecido y que haya tenido en la última evaluación del desempeño del nivel de calificación y puntaje satisfactorio. En caso de declararse desierta se realizara convocatoria externa.”*

Según la información recolectada en los instrumentos de evaluación se encontró que las causas prioritarias por las que se generan las vacantes en la institución suelen ser por **creación de nuevas plazas** y por **renuncias**, como lo señala la figura # 25. En contraposición con lo que expresan los jefes y coordinadores en la que ellos consideran que las causas comunes que generan vacantes son la **rotación de personal y seguido por los ascensos o desarrollo de personal**. Sin embargo es necesario destacar que se determinó que el personal de la PNC tiende a confundir los términos de rotación de personal con la transferencia.

Esto quiere decir que los empleados entienden como rotación de personal a la transferencia o traslado interno de una unidad o departamento hacia otro de la misma institución no como la salida del personal de la institución policial.

En cuanto a la correcta aplicación de los pasos científicos que se deberían llevar a cabo para los procesos reclutamiento y selección de personal en la institución, se obtuvo que los dos pasos que prevalecen a nivel de frecuencia y constancia de uso, son la **evaluación técnica** y la **evaluación psicológica**. Así como también el **envío de hoja de vida** y la de **entrevista inicial**, dicha entrevista suele ser en la mayoría de casos realizada por el Director de la División. Algunos sujetos señalan que les es realizada una segunda entrevista que podríamos clasificar como **entrevista de selección**, que en ocasiones es consumada por el jefe o colaboradores del Departamento de Recursos Humanos. Otro paso que les sigue es el **proceso de contratación** y con menor uso y frecuencia el **proceso de inducción de personal** que de manera ocasional es realizado en algunas secciones. Dichos resultados reflejan que este proceso suele limitarse a una breve presentación a las personas con las que se trabajara y solo en algunos departamentos en que se ejercen funciones de custodia y confidencialidad se cuenta con algún manual de procedimientos o normativa legal que les es entregado a los nuevos ocupantes de un puesto.

En resumen a los procedimientos empleados por la institución se presenta la estructura de los pasos que prevalecen de acuerdo a la información recopilada en los instrumentos de evaluación. Es decir que se encuentra basado en la experiencia vivencial de la muestra. Los pasos utilizados que prevalecen se presentan según el siguiente detalle:



Por lo que se observa queda claro que los procedimientos comúnmente utilizados no siguen la estructura científica lógica del uso de los procedimientos que se plantean en la metodología científica para el Reclutamiento y Selección.

En segunda instancia de manera mucho menos frecuente aparecen señalados la realización de otros pasos del proceso científico de Reclutamiento y Selección, en el contexto real de la institución, estos son:

- Decisión - Decisión definitiva -Entrevista para la toma de decisión
- Publicidad - Encuesta socioeconómica

Esta última es uno de los procesos que prácticamente queda nulo y es realizado solo en casos o circunstancias especiales con una modalidad de “investigación domiciliar” o realizada por un profesional de trabajo social.

En cuanto al tiempo de duración del proceso de reclutamiento y selección al que fueron sometidos para ocupar el puesto actual; se obtuvo que tanto el personal de jefaturas y demás personal operativo coinciden en que la duración dicho proceso oscilo entre una semana a quince días (ver figura # 9 y 28), lo que significa que si el proceso de selección fue consumado en un tiempo corto y breve no puede haberse ejecutado un proceso de selección idóneo ni adecuado, por tanto este dato respalda la posibilidad que algunos pasos necesarios hayan sido omitidos. Sin embargo para que un proceso de reclutamiento y selección sea adecuado debe cumplir con un mínimo de 12 de los 18 pasos, pero de una manera ordenada y sistemática.

En cuanto a la evaluación realizada por los empleados sobre los procesos de selección se ha obtenido que la mayor parte de la muestra considera que el proceso fue realizado de forma ordenada y sistemática. Como se puede observar, esto se contrapone a la afirmación anterior, sin embargo, esto no significa que los pasos del proceso de reclutamiento y selección haya sido en efecto realizados sistemáticamente, más bien esto refleja que dicha población confunde la rapidez de un proceso con los términos sistemático y ordenado en que deberían ejecutarse dichos procesos, misma circunstancia que orienta a afirmar que desconocen los pasos necesario para dicho proceso.

Además los resultados de la presente investigación sugieren que el personal encargado de los procesos de selección de personal son muy pocos por lo que se considera que la institución no proporciona los recursos humanos capacitados, las herramientas ni los instrumentos adecuados para dicho proceso; esto fue reflejado por palabras de un psicólogo de la institución que manifestó lo

siguiente *“acá no quieren gastar dinero para adquirir una prueba por eso la institución es deficiente”*.

Como resultado concreto del análisis y producto final de la interpretar la información recolectada se puede decir:

La forma en que se ejecutan los Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de Recursos Humanos de la PNC es inadecuado, debido a que no se realiza un proceso ordenado y se omiten muchos pasos del proceso científico existente. No se cumple ni siquiera con 12 de los 18 pasos ideales para la correcta ejecución de estos procesos. Un factor primordial que impide la mejora de los procesos es la falta de recursos materiales así como el equipo tecnológico necesario y el adecuado entrenamiento del personal existente referente a la familiarización de ellos con los procesos científicos. Sin embargo es importante destacar que existen normas establecidas en el marco regulatorio de la institución que limitan la realización adecuada de algunos procedimientos y la innovación de recursos, por lo que es necesario hacer una revisión exhaustiva de algunas normas y de su respectivo análisis para la modificación.

Estos elementos limitan en cierta medida la ejecución de un proceso idóneo lo cual no garantiza la elección adecuada de los candidatos a las plazas vacantes. Esto quiere decir que si las autoridades correspondientes de la PNC están interesadas en mejorar la calidad del funcionamiento de la institución reflejada en la eficiencia y efectividad de sus empleados, deben tomar en cuenta la necesidad de cualificar los procesos de Reclutamiento y Selección con todo lo que incluyen, desde los materiales y herramientas técnicas necesarias así como la capacitación y actualización constante, al menos, del personal actual responsable de dichos procesos.

Por lo tanto, con el propósito de dar respuesta a los vacíos y necesidades encontradas en los actuales procesos, se ha elaborado una propuesta de sistematización que contribuya a mejorar de forma procedimental los pasos del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y que facilite de manera concreta el acercamiento y actualización del personal, responsable de dichos Procesos, sobre los procedimientos científicos idóneos para una realización adecuada y efectiva de los Procesos de Reclutamiento y selección de personal administrativo en la Institución.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A través de los resultados obtenidos en la investigación realizada sobre los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal de la Policía Nacional Civil se concluye que:

- La selección y ubicación del personal administrativo en los distintos puestos de trabajo, no ha sido la adecuada, no han sido sometidos a un proceso eficiente y científico que garantice un correcto ajuste del recurso humano en las funciones de su puesto.
- No se cumplen con el mínimo de los 12 pasos del proceso de Reclutamiento y Selección de personal que se consideran necesarios para poder garantizar la efectividad de la ejecución del proceso científico, por lo que se evidencia que la institución policial a través del Departamento de Recursos humanos no ha logrado ejecutar los procesos de reclutamiento y selección como una herramienta eficiente que permita hacer llegar a los candidatos idóneos a los puestos vacantes.
- La institución cuenta con un personal académicamente capacitado dentro del Departamento de Recursos Humanos, sin embargo no está siendo dotado de todas las herramientas teóricas y técnicas necesarias para el desarrollo científico y eficiente de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, como lo son la actualización y adaptación de las pruebas psicométricas a utilizar para estos procesos.
- El Departamento de Recursos Humanos de la Institución no cuenta con un manual de específico de procedimientos científicos actualizados que orienten de manera técnica y metodológica la implementación de los procesos idóneos para Reclutamiento y Selección de Personal.

RECOMENDACIONES

En cuanto a los resultados obtenidos a cerca de la investigación realizada sobre los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal se recomienda que:

- Que la institución considere la propuesta realizada en este trabajo de grado y que se trabaje conjuntamente con el personal, para que en base a este estudio se evalúen y ajusten los procedimientos actuales, para lo cual es necesario hacer una revisión de las normativas internas que rigen los actuales procesos de manera que se garantice la mejora y efectividad en el desarrollo de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal interno y externo de la institución.
- La institución desarrolle una serie de capacitaciones con el personal encargado de los actuales procesos con el fin de dar a conocer los dieciocho pasos del modelo científico para los procesos de Reclutamiento y Selección de personal para que adquieran nuevas habilidades técnicas que contribuyan a una implementación funcional, eficiente y efectiva de dichos procesos adecuándolos a la naturaleza y necesidad de la institución.
- Que la institución priorice la adquisición de nuevas pruebas de evaluación psicológicas que permita proporcionar mejores herramientas a los encargados de ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como también se valore la adquisición de un software de evaluación psicométrica que facilite y agilice la evaluación y perfilación de las personas postulantes a las plazas que surgen como vacantes dentro la institución.
- .Que se considere la puesta en uso de la Propuesta del MANUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL EN LA POLICÍA NACIONAL CIVIL, sometiéndose a los procesos de autorización que se considere pertinentes con jefaturas de la División de Personal para la pronta utilización del mismo en el Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



MANUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL EN LA POLICÍA NACIONAL CIVIL

Elaborado por:

Ramos Juárez, Cornelio Alfonso
Sánchez Portillo, Alba Lorena
Solís Morales, Krissia Tatiana Claudeth

Ciudad universitaria, 12 de octubre de 2015

CONTENIDO

I. PRESENTACIÓN.....	3
II. CONCEPTO DEL MANUAL.....	3
III. IMPORTANCIA	3
IV. OBJETIVOS.....	4
V. AMBITO DEL MANUAL.....	5
VI. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL	5
VII. SISTEMATIZACION DE LOS PASOS DEL PROCEDIMIENTO CIENTÍFICO PARA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA PNC.-	5
<i>Paso #1: Causas de la vacante</i>	5
<i>Paso # 2: Vacante</i>	6
<i>Paso # 3: Requisición</i>	6
<i>Paso # 4: Reclutamiento</i>	6
<i>Paso # 5: Curriculum Vitae</i>	7
<i>Paso #6: Entrevista inicial</i>	7
<i>Paso # 7: Evaluación Técnica</i>	8
<i>Pasó # 8: Evaluación Psicológica</i>	8
MATRIZ DE INSTRUMENTOS Y PRUEBAS PARA LA SELECCIÓN	9
<i>Pasó # 9: Encuesta socioeconómica</i>	11
<i>Pasó # 10: Entrevista de selección</i>	11
<i>Paso # 11: Examen médico</i>	12
<i>Pasó # 12: Informe Psicológico</i>	12
<i>Pasó # 13: Decisión</i>	13
<i>Pasó # 14: Entrevista para toma de decisiones</i>	13
<i>Pasó # 15: Decisión definitiva</i>	13
<i>Pasó # 16: Proceso de contratación</i>	13
<i>Pasó # 17: Proceso de inducción general</i>	13
<i>Paso # 18: Inducción en el puesto</i>	14
PERFIL IDEAL DEL ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	16
PROPUESTA REINGENIERIL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	19
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	20
ANEXOS DEL MANUAL	23

I. PRESENTACIÓN

El manual de Sistematización de los Procesos de Reclutamiento y Selección ha sido diseñado con la finalidad de proporcionar una actualización y reestructuración a los lineamientos generales de los procesos necesarios para la gestión administrativa y procedimental de los procesos de Reclutamiento y Selección que se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de la División de personal de la Policía Nacional Civil.

Con esto se pretende servir como instrumento de orientación para la explicación, adiestramiento y coadyuvar a la correcta ejecución de las labores del personal encargado de dichos procesos, y así, propiciar uniformidad de criterios en el trabajo dentro de la institución.

II. CONCEPTO DEL MANUAL

Documento en el cual se presentan de manera sistematizada alguna de las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también una actualización y adecuación de las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de garantizar la obtención de personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de la institución.

Los lineamientos definidos en el presente Manual aplican para el personal que labora en el departamento de Recursos Humanos, responsables de una o todas las fases del proceso de Reclutamiento y Selección del personal.

III. IMPORTANCIA

- IMPORTANCIA DEL MANUAL

Es importante porque define los procedimientos científicos a seguir para que el personal a cargo de los procesos de Reclutamiento y Selección pueda planificar y ejecutar dichos procesos mediante la utilización de instrumentos y métodos más adecuados que faciliten la obtención de un personal calificado.

- IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

Existen muchas razones por las cuales el reclutamiento es importante, y están van desde lo económico hasta la satisfacción de las personas que laboran en las empresas.

Llanos (2005) dice que el reclutamiento es una de las funciones más importantes debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado” (p.79), lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”.

Dessler (2001) por ejemplo menciona que “el reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser su contratación” (p. 134). Por otro lado Woods (2002) señala que lo que se invierte en el proceso de reclutamiento no es tanto, en

comparación con lo que se gasta en emplear a personas descalificadas, y si se contratan a empleados que brinden un servicio pobre, los usuarios recibirán igual un servicio pobre.

- **IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN**

Permite canalizar el talento humano y el potencial dentro de la organización, ya que sin las personas es imposible la existencia de las organizaciones. En la actualidad muchos de los autores que escriben sobre el área de gestión del recurso humano, explican que unos de los procesos más importantes y que puede garantizar el éxito o fracaso de la empresa es el relacionado con la selección del personal a contratar; la selección de personal es definida como:

Según De Ansorena (2005) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional por otro lado Chiavenato, I. (2009) plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo Gómez L y otros (2008) refuerza que es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto.

IV. OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

- Sistematizar de manera integral las herramientas y procedimientos en un Manual para que este sirva como herramienta técnica auxiliar al departamento de Recursos Humanos en el desarrollo de las funciones que realiza en lo referente a la planificación y ejecución del Reclutamiento y Selección de personal.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer un perfil idóneo y funcional del profesional técnico encargado de los procesos de reclutamiento de selección de personal en el departamento.
- Brindar una guía práctica y actualizada de los términos técnicos que todo especialista de reclutamiento y selección debe conocer para que exista una unificación de criterios dentro del departamento de Recursos Humanos de la institución.

- Proponer un catálogo de herramientas psicométricas que funcione como una guía innovadora que facilite el proceso de evaluación psicológica y que ayude al profesional técnico a seleccionar las herramientas de evaluación más adecuadas de acuerdo al nivel jerárquico y al puesto que se pretenda evaluar.
- Proponer un nuevo diseño organizativo del departamento de Recursos Humanos, que facilite la distribución y asignación de responsabilidades para la realización eficiente de los procesos.

V. AMBITO DEL MANUAL

El presente manual se ha elaborado para que sea utilizado por el Coordinador/a y el personal técnico encargado de cualquiera de las fases de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal del Departamento de Recursos Humanos de la División de Personal de la institución.

VI. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

- El presente manual debe ser conocido por los/las que laboran en el departamento de recursos humanos, jefes administrativos y técnicos.
- La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada por el personal técnico responsable de los procesos de Reclutamiento y Selección.
- La información que contiene este manual deberá servir solamente como una guía metodológica científica para la realización de los procesos de reclutamiento y selección, ninguno de las modificaciones que se proponen podrán ser puestas en práctica si transgreden las normativas legales de la institución.

VII. SISTEMATIZACION DE LOS PASOS DEL PROCEDIMIENTO CIENTÍFICO PARA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA PNC.-

Paso #1: Causas de la vacante

La creación de una vacante o la ausencia de una persona para desarrollar una tarea, trabajo, función o puesto es el inicio del proceso reclutamiento - contratación de personal. La vacante se puede crear por varias causas: voluntaria por parte del trabajador, la rescisión, muerte, el desarrollo del personal o por nueva creación.

Paso # 2: Vacante

Una vacante es una posición que debe ser ocupada, ya sea completa o parcialmente. Un responsable técnico o un encargado de personal deberá ser encargado de actualizar las vacantes que surjan en las diversas áreas o departamentos, al menos una vez al mes.

La persona que se delegue para esta función “*técnico en control y actualización de requisiciones*” deberá:

- Gestionar datos relativos a las vacantes conforme a la autorización que el departamento de personal le asigne.
- Asumir la responsabilidad de decidir sobre la aptitud de los candidatos que son propuestos por las jefaturas para cubrir una vacante.
- Será el encargado de señalar como vacantes todas las posiciones disponibles en el sistema de contratación interno.

Paso # 3: Requisición

Acción de la autoridad que exige una persona la prestación de una actividad laboral en determinado puesto. El proceso de selección de personal inicia cuando el jefe del área vacante informa al jefe de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual utilizará una requisición de personal. El formato que sea utilizado deberá ser sencillo pero en él se deben indicar el ***tipo de puesto a contratar, el área de adscripción, el análisis de puesto y los datos generales de contratación.***

- Este proceso idealmente deberá ser realizado en acción conjunta entre: el jefe o coordinador de la unidad o departamento que requiere cubrir una vacante, el colaborador técnico en actualización y control de requisiciones y la Subdirección de Administración los cuales con la autorización del Director General son quienes darán la pauta para proceder a la realización del siguiente paso.

Paso # 4: Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución.

- Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la institución deberá divulgar y ofrecer, al personal y a las personas en general, las oportunidades de empleo que pretende llenar, en este sentido de acuerdo a lo establecido en el actual Manual de Reclutamiento y Selección de personal (2014) se deberá priorizar inicialmente el Reclutamiento Interno²¹

²¹ “Las plazas vacantes en primera instancia serán sometidas a concurso interno a nivel nacional, participando en dicha convocatoria todos(as) los (as) empleados(as) que cumplan con el perfil del puesto

- El reclutamiento interno es el que se da al presentarse determinada vacante y la institución intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).
- **Cuando por razones de servicio y cuando titulares así lo consideren conveniente, soliciten se exceptué el proceso de concurso de una plaza y se realice directamente la contratación, Se recomienda siempre priorizar la ejecución de al menos un proceso de evaluación correspondiente a la plaza que se desea solventar.**

Paso # 5: Curriculum Vitae

Es una forma muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena **Bolsa de Trabajo**.

Ya que en la institución se cuenta con un pequeño registro en calidad de Bolsa de Trabajo es recomendable que se haga un análisis más frecuente y se mantenga una actualización y recepción constante de nuevas solicitudes o Currículos con la intención de facilitar la obtención del personal más adecuado a las necesidades que van surgiendo, ya que para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Por lo tanto se propone lo siguiente:

- Ordenar la bolsa de trabajo o las hojas de vida recibidas de manera física en un orden Alfa Numérico, o, por profesión o área de experiencia.
- La creación y estructuración de una bolsa de trabajo digital en la que se cuente con una sistematización de la información básica de los candidatos o aspirantes a plazas.

Paso #6: Entrevista inicial

En esta primera entrevista, muy corta, se pretende conocer físicamente a los candidatos, sus habilidades para expresarse, su confianza y seguridad, y su educación. Aquí también se les informa a los candidatos acerca de las características del empleo, el horario y sueldo; esta información, a su vez, les permite a los candidatos determinar si continúan o no en el proceso.

- Si dentro la naturaleza de la requisición realizada para solventar cualquier vacante en la institución, el proceso permite la realización de este paso, es recomendable que esta parte del proceso se le delegue a personal del departamento de Recursos humanos idóneamente capacitado para realizarlo, en este caso podría ser realizado por algún

Establecido y que haya tenido en la última evaluación del desempeño del nivel de calificación y puntaje satisfactorio. En caso de declararse desierta se realizara convocatoria externa”

colaborador técnico de RR.HH. que idealmente cumple el perfil que se sugiere a continuación:

Paso # 7: Evaluación Técnica

Es más que la aplicación de cuestionarios o exámenes, es idealmente una entrevista un poco más extensa, que tiene el objetivo de descubrir los conocimientos y habilidades de los postulantes al puesto de trabajo. Permite al seleccionador de personal conocer los antecedentes laborales e intereses profesionales de los candidatos. Esta fase del proceso de selección deberá tener tres componentes: rapport, cima y cierre. El primero tiene la finalidad de crear un ambiente relajado con el candidato, hablando sobre temas cotidianos. El segundo consiste en realizar preguntas al candidato respecto a su interés aficiones, proyectos personales, experiencia personal y el último en la despedida adecuada.

- El personal profesional de las diferentes dependencias policiales que por su especialidad colaboren en la aplicación de pruebas técnicas de conocimiento a los aspirantes a un plaza en la institución deberán estar familiarizados con la naturaleza de las funciones y los requerimientos técnicos de la plaza para la que se evalúa.
- Por lo tanto será el técnico de Recursos Humanos quien deberá buscar el apoyo idóneo si así se requiere.

Pasó # 8: Evaluación Psicológica

Es la etapa más importante de la selección, en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- ❖ Nivel de aplicación.
- ❖ Características del perfil.
- ❖ Tiempo de aplicación.
- ❖ Costo.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- ❖ Nivel obrero u operarios.
- ❖ Nivel medio o mandos intermedios.
- ❖ Nivel ejecutivo o gerencial.

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

- ❖ Inteligencia.
- ❖ Habilidad.
- ❖ Personalidad.

Por lo tanto a continuación se presenta una propuesta de una Matriz de Pruebas Psicológicas que pueda servir de guía metodológica y científica para la mejora de los procesos de evaluación psicológica.

MATRIZ DE INSTRUMENTOS Y PRUEBAS PARA LA SELECCIÓN

Lo que se muestra a continuación es una matriz de pruebas psicológicas como una propuesta para una actualización del material psicométrico con el que cuenta la institución; esta propuesta incluye una amplia variedad de test psicológicos para las distintas áreas de evaluación en los procesos de selección. El objetivo de esta propuesta es proporcionar una herramienta de alternativas en la aplicación práctica de los procesos de evaluación y pre-selección de personal que realizan en el departamento de Recursos Humanos de la institución.

ÁREAS DE EVALUACIÓN	NIVELES				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TECNICO	PROFESIONAL	EJECUTIVO
INTELIGENCIA	BETA II - R Prueba de inteligencia para niveles operativos. OTIS RAVEN Escala General D 48	TERMAN BETA II - R Prueba de inteligencia para niveles operativos. OTIS RAVEN Escala General D 70	TERMAN OTIS	TERMAN OTIS	TERMAN OTIS
APTITUDES	DAT	DAT	DAT	Baires- Aptitud Verbal	Baires- Aptitud Verbal
PERSONALIDAD	BIG FIVE	P-IPG(Gordon) BIG FIVE	P-IPG (Gordon) 16 FP CPI (Configuración Psicológica Individual)	P-IPG (Gordon) 16- FP CPI (Configuración Psicológica Individual) MILLON	P-IPG (Gordon) 16- FP CPI (Configuración Psicológica Individual) MILLON
HABILIDADES	BARSIT, Habilidad mental HMP	BARSIT, Habilidad mental HMP	HMP	HMP	HMP

VALORES	ALLPORT Estudio de valores				
COMP. LABORAL /ACTITUDES		CLEAVER	CLEAVER LIFO	CLEAVER LIFO	CLEAVER LIFO

Ver fichas técnicas de las pruebas propuestas en anexos de este manual.

Pasó # 9: Encuesta socioeconómica

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. La información socioeconómica se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de casos, a través de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad. La estructura de la encuesta socioeconómica debe ser la siguiente:

- ❖ Entrevista domiciliaria con el candidato investigado.
- ❖ Investigación de referencias ocupacionales.

Pasó # 10: Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador deberá fijarse como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más importante del proceso de selección, de acuerdo al actual **Instructivo de Reclutamiento, Selección, Contratación y Promoción de personal administrativo**: El proceso de selección de personal se realizara mediante entrevistas y a través de pruebas de aptitud técnica e intelectual. Dichas entrevistas o pruebas serán acordes con las funciones, deberes y responsabilidades propias de cada puesto.

Por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- ❖ Se haga el uso de la **técnica de entrevista mixta**, está en la práctica, permite al entrevistador/a desplegar 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 lo tanto es el Psicólogo entrevistador quien deberá sugerir al jefe de la dependencia policial que posee la plaza vacante, cual es el candidato que considere más idóneo de acuerdo al perfil

establecido, justificándolo de manera técnica, incluso cuando sean dos o más los que hayan obtenido la misma ponderación numérica en el proceso.

Paso # 11: Examen médico

Parte de la etapa final del proceso de selección de personal, sirve para determinar si el potencial candidato se encuentra con las capacidades físicas para ocupar el empleo.

- Los participantes de las convocatorias externas son los que se someten a pruebas a la realización de exámenes médicos y son consideradas como pruebas adicionales. Sin embargo este es un paso necesario también dentro de todo el proceso de selección el cual debería considerarse su uso constante.
- En el caso de no ser requerida una nueva evaluación médica en los procesos de reclutamiento interno, es necesario que el personal técnico de recursos humanos cuente con un informe actualizado de los exámenes médicos de cada candidato aspirante a una plaza, sin embargo esto no deberá tomarse como un criterio de exclusión definitivo de un aspirante, sobre todo cuando se trate de una persona con discapacidades debido a que la División de Personal deberá garantizar que las personas con discapacidad que participen en los procesos para cubrir plazas vacantes reciban el trato igualitario que los demás participantes, siempre que llene los requisitos y perfil del puesto, previo dictamen de la División de Bienestar policial en la que se establezca que el puesto a cubrir tenga las facilidades para desempeñarlo de acuerdo a sus capacidades, y no pone en riesgo su integridad física y/o psicológica. Por lo tanto este paso no deberá tomarse como una evaluación de discapacidad.

Paso # 12: Informe Psicológico

El informe consiste en Integrar todos los datos obtenidos en la exploración del proceso, es la conclusión del proceso individual donde se presentan las condiciones que presenta el sujeto.

- Este paso deberá ser realizado estrictamente por personal capacitado para el uso, calificación e interpretación del paquete de pruebas psicológicas, y conocimiento científico de técnicas de entrevista y análisis; por tanto el perfil del profesional que se plantea en el paso # 6, deberá ser tomado en cuenta a la hora de asignar esta responsabilidad.

Paso # 13: Decisión

Se informa sobre la base de los resultados psicológicos cuando ya se ha dado el informe responsable del área, constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa la toma de decisión la toma el jefe directo del área.

Paso # 14: Entrevista para toma de decisiones

Es la medida en que entrevistan a los sujetos que han superado los filtros en lo que va del proceso, en ella se van tomando las decisiones. Este paso puede ir combinado con el paso #6.

- Este puede ser retomado cuando existan dos o más candidatos que sea considerados idóneos para la misma plaza, en la cual solo se cuenta con una vacante.

Paso # 15: Decisión definitiva

Se decide si se deja o no al aspirante y el jefe envía la decisión que si ese aspirante es el indicado, nadie puede rechazar esa decisión, esta decisión la toma el jefe del área que solicito la plaza.

Paso # 16: Proceso de contratación

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Por ser este un paso que engloba características legales se debe delegar a la Sección de Contrataciones para que realice los procedimientos apegado a las normas que rigen el actuar de la institución.

Paso # 17: Proceso de inducción general

La inducción es proporcionar a los nuevos empleados información básica sobre los antecedentes de la Institución. Es decir aquella información que se necesita para realizar las actividades de manera satisfactoria hay dos tipos de Inducción:

- ❖ Genérica y
- ❖ específica.

Además la Inducción puede ser

- ❖ Formal o Informal.

Cuando el empleado contratado ha sido reclutado por medio de reclutamiento Externo, el proceso de inducción que se le deberá realizar, consta idealmente de las siguientes etapas:

- Primera Etapa, Bienvenida. Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la institución, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.
- Segunda Etapa, Introducción a la Organización. En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la institución, para así facilitar la integración en la organización.
- Tercera Etapa, Evaluación y Seguimiento. El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

Paso # 18: Inducción en el puesto

Idealmente el último paso del proceso de Reclutamiento y Selección debe definirse y entenderse de la siguiente manera: La inducción en el puesto es el proceso en donde se le proporciona al trabajador una introducción a la institución y a su puesto, buscando desarrollar una imagen positiva de la misma y facilitar la adaptación del trabajador.

Este paso se basa específicamente en la orientación al trabajo sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del puesto a desarrollar dentro de la institución, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer o (como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada (individual o colectiva).

- ❖ Esta etapa, generalmente es liderada por la jefatura de la dependencia del puesto en el que se contrata el nuevo personal, quien realizara la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.
- ❖ Inducción al puesto incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo, se recomienda lo siguiente: Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

El jefe inmediato deberá presentarlo con sus compañeros de trabajo.

- El jefe deberá explicar en qué consiste el trabajo, para ello se auxilia de la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.

- Debe mostrarle los sitios generales como: lugar de cobro, abastecimiento de material, cafetería, baños, etc.

La inducción es importante considerarla ya que se selecciona y contrata a uno de las aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ella puede afectar en forma negativa su eficacia así como su satisfacción.

Se sugiere tomar en cuenta este último pero no menos importante paso del procedimiento de selección para que los empleados puedan adecuarse con rapidez y prontitud a la nueva plaza y así evitar contratiempos a la institución.

PERFIL IDEAL DEL ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Considerando que los Recursos Humanos son los activos más importantes de la Institución, es fundamental que el profesional que labora dentro de un Departamento de Recursos Humanos, cumpla eficiente y eficazmente las expectativas, funciones y requerimientos de su puesto teniendo diferentes características técnicas.

El perfil que se propone a continuación, se entiende que es un conjunto de conocimientos y valores que caracterizan a un profesional y lo capacitan para ejercer las actividades inherentes a su profesión como especialista cualificado a la realización de procesos específicos.

El modelo que aquí se describe va de acuerdo a los resultados obtenidos de estudios realizados acerca de las características que se requieren en el perfil profesional que debe contener este puesto específico²².

NIVEL ACADEMICO

- Licenciatura en Psicología.
- Con especialidad o experiencia en Administración de Recursos Humanos.
- Postgrado en Administración de RR.HH., o administración.

REQUISITOS COGNOSCITIVOS

- Conocimiento de los aspectos legales, fiscales y laborales, como el código de trabajo, reglamentos internos de la institución, ISSS, AFP, entre otros.
- Dominio de técnicas de entrevista, selección, administración, planeación, evaluación de desempeño, liderazgo, habilidades para capacitación, conocimiento y manejo de pruebas psicológicas, calificación en interpretación de las mismas, análisis de puestos, descripción de puestos, manuales administrativos, manejo de programas de higiene y seguridad ocupacional, procesos de inducción, conocimiento sobre teorías motivacionales, técnicas de dirección. Conocimientos mínimos de manejo de planilla y elaboración de presupuestos, porcentajes aplicables según ley, finanzas, contabilidad.

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 2 años en áreas relacionadas con la administración de Recursos Humanos, específicamente en conocimiento sobre normas de aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y técnicas de entrevista
- Familiarización con la gestión de Recursos Humanos como un todo dentro de la empresa.

²² Aportes de Stephen, Robins (1996)

REQUERIMIENTOS PARTICULARES

- Edad entre 25 a 45 años
- Inscripción y autorización por la Junta de Vigilancia de la Profesión de Psicología
- Manejo de paquetes básicos de computación

COMPETENCIAS, HABILIDADES Y CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD

- Capacidad para organizar, planificar, dirigir y ejecutar proyectos.
- Conocimiento, aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas
- Creatividad e iniciativa
- Habilidades de comunicación eficiente
- Toma de decisiones
- Habilidad para el manejo de conflictos
- Liderazgo y manejo de grupos
- Adecuadas relaciones interpersonales
- Capacidad de adaptarse a diferente ambientes
- Facilidad para mantener motivado al personal
- Equilibrio emocional
- Habilidad de observación objetiva
- Manejo de grupos, trabajo en equipo, análisis, toma de decisiones.

ACTITUDES

- | | |
|-----------------|--------------|
| ➤ Honestidad | ➤ Dinamismos |
| ➤ Orden | ➤ Justicia |
| ➤ Tenacidad | ➤ Lealtad |
| ➤ Ética | ➤ Amabilidad |
| ➤ Autoconfianza | ➤ Madurez |
| ➤ Sociable | ➤ Disciplina |

ALGUNAS FUNCIONES PRIMORDIALES DEL PROFESIONAL DE PSICOLOGIA

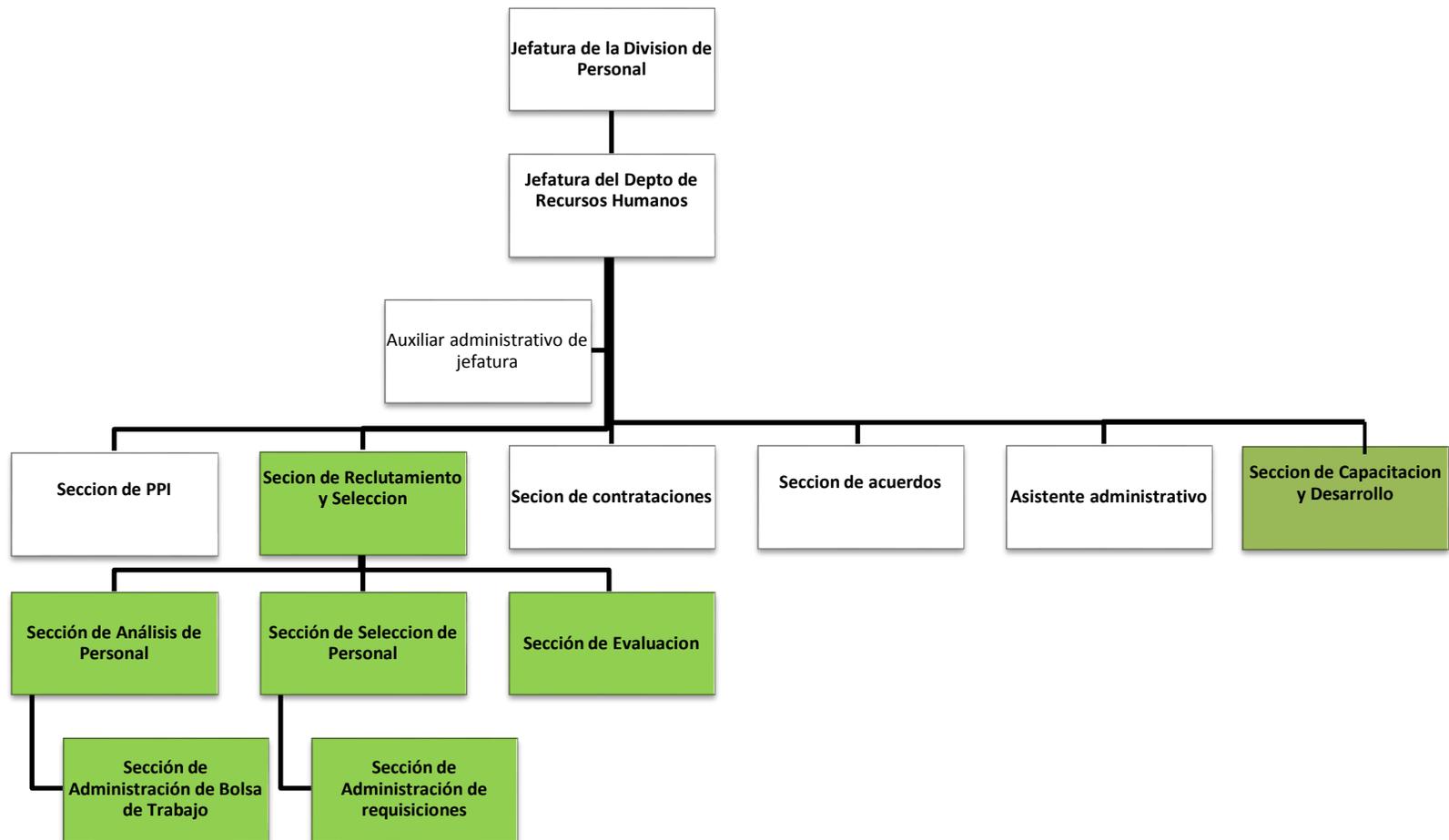
- planificar y organizar el Departamento de Recursos Humanos
- elaborar descripciones y análisis de cargos y puestos, evaluaciones del desempeño laboral.
- Desarrollar programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo de personal e inducción.
- Implementar el desarrollo organizacional, determinar que tareas han de realizarse, quien las efectúa, quien reporta a quien y donde se tomaran las decisiones.
- Elaborar y desarrollar programas para el control y auditoria de Recursos Humanos.
- Direccionar y controlar, el seguimiento de las actividades concernientes al depto. de R.H., para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.
- Implementar programas y proyectos para mantener un clima laboral adecuado.
- Implementar programas para la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales

de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

- Realizar el proceso completo de reclutamiento y selección de personal.
- Realizar procesos de perfilación de candidatos
- Elaborar informes
- Desarrollar y ejecutar programas que garantizan la estabilidad y seguridad de los empleados.
- Implementar programas de promoción interna.

PROPUESTA REINGENIERIL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIGRAMA



GLOSARIO DE TÉRMINOS

APTITUD: capacidad o habilidad potencial para realizar alguna tarea o acción todavía no aprendida pero que si se puede llegar a aprender. Potencial que tiene una persona para actuar. Cuando se habla de aptitud intelectual, este potencial se identifica con la inteligencia, sea cual sea el tipo de inteligencia de que hablemos.

BOLSA DE TRABAJO: hacen de puente entre las empresas (que publican las ofertas de empleo en las que detallan los requisitos de la misma y el perfil ideal del candidato) y los candidatos que interesados en buscar trabajo que consultan posibles ofertas ya sea de su área profesional o de otro sector.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento de las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema.

DESEMPEÑO: medición de la conducta que se emite y que logra resultados en relación con los objetivos de la organización.

EFICACIA: consecución de objetivos. Logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA: logro de los fines con la menor cantidad de recursos, el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no esperadas.

ESTRUCTURA: como esta operativamente organizada la institución o cada uno de sus departamentos o áreas, además que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define como estamos funcionando.

EVALUACION DEL RENDIMIENTO: proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y su desarrollo potencial.

LIDERAZGO: conducta asimilable a poseer las características de la autoridad verbal, la cual tiene la propiedad de emitir instrucciones que se siguen eficientemente. Sin la utilización de algún tipo de coerción. Etimológicamente liderazgo seria sinónimo de dirección.

MANDOS MEDIOS O INTERMEDIO: Su actividad es dirigir los gerentes de los niveles más bajos, por tal motivo el nombre, Gerentes Medios y lo describimos así: Su función cambiante es la de controlar, Su valor primordial es el apoyo direccional, Su actividad es el desarrollar a las personas, establecer las políticas, y hacer cumplir las normas y procedimientos en la empresa.

NIVEL EJECUTIVO SUPERIOR: Se encarga de la asignación de responsabilidades, Jerarquía y Toma de decisiones importantes. Por Ejemplo: los Gerentes Regionales o de canales. En fin la palabra

Gerente significa " el que ayuda a la gente", es decir el líder que ayuda en el proceso de acción de las actividades propias de la empresa.

NIVEL GERENCIAL: Consiste en compartir con personas contemporáneas, es decir, es la dirección ejecutiva de la empresa, las cabezas de la empresa, los cuales son responsables de toda la administración de la empresa, habilidades de conceptualización y diseño:

Su función cambiante se da en las asignaciones

El valor principal es la jerarquía y el compromiso con la visión de la empresa, mantiene el enfoque que fue planteado.

Sus actividades van entorno a la visión y siempre va ser de futuro, apoyando a las actividades y exigencias de la organización.

NIVEL OPERATIVO: Ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos. Se encarga de la implementación de la mano de obra. Está dirigido al enfoque y manejo de la productividad, como trabajan en el área operativa son los encargados de buscar mejoras en sus procesos y presentárselos al nivel medio.

NIVEL TECNICO: La rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renuncias o despidos y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. Este término es bastante utilizado en Recursos Humanos y tiene una gran importancia en la estructura de la empresa. La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de un periodo de tiempo. Casi siempre se suele expresar en índices mensuales o anuales para así poder comparar.

Mobley (1982) define la rotación como "el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe compensación económica por participar en dicha organización ".

RECLUTAMIENTO EXTERNO: Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas ajenas a la institución. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.

- Anuncios en diarios, revistas, etc.

RECLUTAMIENTO INTERNO: Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

ROTACION: TIPOS DE ROTACIÓN

Hay dos tipos de rotación, la interna y la externa

Rotación interna: es aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto pero dentro de la misma. Hay varios tipos.

- **Transferencia:** es un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- **Ascensos:** sería el cambio de puesto de un trabajador. Esto supone un puesto y un salario de mayor importancia.
- **Promociones:** se entiende por un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.
- **Descensos:** cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores.

Rotación externa: se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este tipo se da en casos como; la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección, etc.

ANEXOS DEL MANUAL

ANEXO #1

Fichas técnicas de las pruebas propuestas en la matriz para la evaluación por niveles y áreas

Ficha 1.-

<u>Nombre:</u>	TERMAN-MERRIL		
<u>Aplicación:</u>	Individual o colectiva Manual /sistematizada	<u>Niveles de aplicación:</u>	Ejecutivo, profesional, técnico, ventas.
<u>Área de evaluación:</u>	Inteligencia		
<u>Objetivo:</u>	Evaluar el desarrollo intelectual de las personas.		
<u>Descripción</u>	<p>La prueba Terman-Merril tiene como objetivo primordial determinar el cociente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente con el que puedan comprender problemas expuestos en forma escrita.</p> <p>Es una prueba estructurada, de ejecución máxima ya que exige el máximo rendimiento del examinado.</p> <p>La prueba Terman-Merril tiene como objetivo primordial determinar el cociente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente con el que puedan comprender problemas expuestos en forma escrita.</p> <p>Es una prueba estructurada, de ejecución máxima ya que exige el máximo rendimiento del examinado.</p>		
<u>Duración:</u>	SERIE I = 2 min, SERIE II = 2 min, SERIE III = 2 min, SERIE IV = 3 min, SERIE V = 5 Min, SERIE VI= 2 min, SERIE VII = 2 min, SERIE VIII= 3 min, SERIE IX = 2 min, SERIE X = 4 min.		
<u>Factores de evaluación:</u>	<p>Información (cultura y conocimientos generales. Memoria a largo plazo)</p> <p>Juicio (comprensión, manejo de la realidad)</p> <p>Vocabulario (capacidad de análisis y síntesis en conceptos)</p> <p>Concentración (Razonamientos y manejo de aspectos cuantitativos)</p> <p>Análisis (sentido común)</p>		

Abstracción (habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma organizada)
Planeación (planeación, comprensión y organización de conceptos. Atención al detalle)
Organización (discriminación lógica de conceptos)
Atención (capacidad de deducción)

Ficha 2.-

<u>Nombre:</u>	OTIS SENCILLO Test de inteligencia general		
<u>Aplicación:</u>	Individual o colectiva Manual /sistematizada	<u>Niveles de aplicación:</u>	Todos
<u>Área de evaluación:</u>	Inteligencia		
<u>Objetivo:</u>	Proporcionar una apreciación del desenvolvimiento mental del sujeto, de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias.		
<u>Descripción</u>	Esta prueba puede ser clasificada como un test ómnibus, o prueba formada por una serie variada de elementos heterogéneos. Consta de 75 cuestiones muy bien seleccionadas y sus elementos proceden de un ambiente que es “común a todos los sujetos”. El contenido y dificultades de las cuestiones pueden verse afectados por el ambiente. El OTIS es uno de los test de inteligencia de más fácil aplicación y de mayores posibilidades de uso.		
<u>Duración:</u>	30 minutos		

Ficha 3.-

<u>Nombre:</u>	RAVEN (Escala Avanzada)		
<u>Aplicación:</u>	Individual o Colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Todos (test de clasificación clínica)
<u>Área de evaluación:</u>	Inteligencia/ habilidad mental general		
<u>Objetivo:</u>	Medir la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por analogía, con independencia de los conocimientos adquiridos.		
<u>Descripción</u>	<p>Después del desarrollo y vasto empleo de las Matrices Progresivas Escala General, surgió la demanda de un test confiable para medir la eficiencia intelectual de personas con una capacidad intelectual superior al promedio y que diferenciara claramente entre individuos de una aptitud incluso superior.</p> <p>Esta escala se publica presenta en dos cuadernos separados.</p> <p>Serie I puede emplearse para familiarizar con la naturaleza de los problemas a los sujetos que van a abordar la serie II.</p> <p>La Serie II se puede usar para discriminar entre personas de aptitud mental superior de dos modos posibles: sin límite de tiempo, en la evaluación de la capacidad de observación y pensamiento claro, o con límite de tiempo en la evaluación de la eficiencia del trabajo intelectual.</p>		
<u>Duración:</u>	<p>Serie I: puede aplicarse como test de 10 minutos</p> <p>Serie II: sin límite de tiempo o con un límite de 40 minutos mínimo.</p>		
<u>Factores de evaluación:</u>	<p>Serie I: 12 problemas que abarcan todos los procesos intelectuales.</p> <p>Serie II: comprende 36 problemas relativamente difíciles.</p>		

Ficha 4.-

<u>Nombre:</u>	Dominó D-48		
<u>Aplicación:</u>	Individual y colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Operario, administrativo, técnico.
<u>Área de evaluación:</u>	Inteligencia General		
<u>Objetivo:</u>	Valorar la capacidad para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas y apreciar las funciones centrales de la inteligencia: abstracción y comprensión de relaciones.		
<u>Descripción</u>	<p>Este test está considerado como un excelente indicador del factor "G" y el tipo de inteligencia cristalizada.</p> <p>El D-48 es una adaptación francesa que se basa en las series de Dominós de la Armada Británica y el Group Test 100 A, y fue realizada por Pichot para el Centro de Psicología Aplicada de Paris.</p> <p>Consta de 44 problemas y cuatro ejemplos presentados en forma gráfica, no verbal. Se presentan los ejercicios por orden de dificultad, manteniendo agrupados, sin embargo, los elementos que corresponden a un mismo tipo de presentación.</p> <p>La mayor parte de información estadística que presenta el Manual se ha obtenido sobre muestras españolas.</p> <p>La utilización de estímulos no verbales y la práctica ausencia de contenido cultural hacen que sus resultados se vean escasamente afectados por las características demográficas de los posibles sujetos de aplicación: exige muy pocos conocimientos previos y no requiere el hábito necesario para realizar tareas escolares.</p>		
<u>Duración:</u>	25 minutos de ejecución, 35 minutos aproximadamente, incluyendo instrucciones.		
<u>Factores de evaluación:</u>	- N/A		

Ficha 5.-

<u>Nombre:</u>	D-70		
<u>Aplicación:</u>	Individual o colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Operario, administrativo, técnico.
<u>Área de evaluación:</u>	Inteligencia General		
<u>Objetivo:</u>	Apreciar las funciones centrales de la inteligencia (abstracción y comprensión e relaciones) y ofrecer una buena medida del factor G.		
<u>Descripción</u>	<p>Se destina para la evaluación de inteligencia general. No se puede afirmar que los test D-48 y D-70 sean paralelos en sentido estricto, ya que los elementos de ambos no se obtuvieron de un mismo grupo de estudio; sin embargo, se observó que la similitud entre ellos –en estructura, significación y dificultad- es notable, lo cual hace al D -70 un excelente sustituto del D-48, que en ocasiones resulta demasiado conocido.</p> <p>El material que forma el D-70 es de tipo no verbal, representado por fichas de dominó ordenadas siguiendo una ley que el sujeto debe descubrir para continuar la serie comenzada, encontrando la solución que se le pide. Hay varias series, las cuales responden cada una a un principio distinto de razonamiento. Y están ordenados de menor a mayor índice de dificultad.</p>		
<u>Duración:</u>	25 minutos de ejecución, 40 minutos aproximadamente, incluyendo instrucciones y corrección.		
<u>Factores de evaluación:</u>	- N/A		

Ficha 6.-

<u>Nombre:</u>	BETA II R Prueba de inteligencia para niveles operativos.		
<u>Aplicación:</u>	Individual o colectiva Manual /sistematizada	<u>Niveles de aplicación:</u>	Operativo, Administrativo
<u>Área de evaluación:</u>	Inteligencia		
<u>Objetivo:</u>	Evaluar indicadores de inteligencia no verbal en adultos.		
<u>Descripción</u>	<p>El Beta II-R es una prueba que mide la inteligencia no verbal del individuo, diseñada especialmente para adultos que tienen problemas de lectura y escritura. Está compuesta de seis tareas, cada una de ellas mide como uno puede resolver determinados problemas. Las tareas son: Laberintos, Claves, Figuras –geométricas, Figuras Incompletas, Pares iguales vs Desiguales y Objetos Equivocados. Se recomienda para individuos con nivel de escolaridad primaria y secundaria.</p>		
<u>Duración:</u>	<p>Tarea 1 (laberintos): 1min 30seg Tarea 2 (claves): 2min Tarea 3 (figuras geométricas): 4min Tarea 4 (figuras incompletas): 2min 30seg Tarea 5 (pares iguales vs desiguales): 2min Tarea 6 (objetos equivocados): 3min</p>		
<u>Factores de evaluación:</u>	Factores que se obtienen: Capacidad de aprendizaje, lógica, nivel de aprendizaje, observación, nivel de atención.		

Ficha 7.-

Nombre:	BARSIT Test rápido de Barranquilla. (Habilidad BA)		
Aplicación:	Individual o colectiva	Niveles de aplicación:	Operativo, administrativo, ventas. (ideal para personas que no han tenido contacto previo con pruebas psicológicas)
Área de evaluación:	Habilidad de aprendizaje		
Objetivo:	Obtener un índice general de la inteligencia de un sujeto, entendiéndola ésta, como la capacidad de aprendizaje		
Descripción	<p>En la práctica profesional se necesita estimar el nivel de inteligencia de un grupo, por lo tanto este test permite obtener un índice general de la inteligencia de un sujeto, entendiéndola ésta, como la capacidad de aprendizaje. Por lo general en los grupos que se aplica (escolares primarios y trabajadores), no han tenido contacto con test. Es necesario de que estos sujetos se puedan adaptar a esta situación.</p> <p>Este test también permite comparar la composición de un grupo y/o comparar con otros afines. Esta aproximación general permite aislar casos excepcionales como los bajos y los altos, también permite facilitar, la adaptabilidad del sujeto a una situación de examen. La prueba misma se compone de: Una prueba única de 60 ítems en total, de dificultad creciente. Son de 5 tipos distintos. La dificultad creciente no va de 1 a 60 sino al tipo de ítems.</p>		
Duración:	10 minutos		
Factores de evaluación:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Información o conocimientos generales adquiridos. 2.-Comprensión de vocabulario: mediante reconocimiento de opuestos. 3. Razonamiento verbal, discriminando la palabra que expresa un concepto diferente a otras cuatro que mantienen entre sí una semejanza de categoría. 4. Razonamiento lógico mediante la asociación a un elemento dado del análogo, de acuerdo con otra asociación conocida. 5. Razonamiento numérico mediante series de números que deben completarse, una vez deducida la regla que rige a cada serie. 		

Ficha 8.-

<u>Nombre:</u>	Test de Habilidades Mentales Primarias (intermedio)		
<u>Aplicación:</u>	Individual	<u>Niveles de aplicación:</u>	Operario, administrativo, técnico, profesional.
<u>Área de evaluación:</u>	Inteligencia General		
<u>Objetivo:</u>	Apreciar los aspectos cualitativos de la inteligencia, describiendo así sus distintas habilidades mentales primarias.		
<u>Descripción</u>	<p>Esta prueba está basada en el postulado que refiere a que Una persona puede poseer un alto grado en una habilidad mental primaria y en cambio carecer de otra. Son comunes los casos en que personas con el mismo coeficiente intelectual, son desiguales en cuanto a sus habilidades intelectuales específicas. El análisis factorial ha hecho posible medir separadamente estas distintas habilidades.</p> <p>Ocho de estas habilidades mentales primarias han sido claramente establecidos. En la actualidad son objeto de exploración y medición: comprensión verbal, comprensión espacial, raciocinio, habilidad para el cálculo, fluidez verbal, memoria, percepción y habilidad motriz.</p> <p>Este test está diseñado para medir cinco de las habilidades antes mencionadas.</p>		
<u>Duración:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - "V" – 4 minutos - "E" – 5 minutos - "R" – 6 minutos - "N" – 6 minutos - "F" – 5 minutos <p>26 minutos en total, sin contar el tiempo de las instrucciones.</p>		
<u>Factores de evaluación:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - "V" – Comprensión verbal - "E" – Comprensión Espacial - "R" – Raciocinio - "N" – Habilidad para el calculo - "F" – Fluidez verbal 		

Ficha 9-

<u>Nombre:</u>	DAT, Test de Aptitudes Diferenciales		
<u>Aplicación:</u>	Individual colectiva	y <u>Niveles</u> <u>de</u> <u>aplicación:</u>	Operario, administrativo, técnico, profesional.
<u>Área de evaluación:</u>	Aptitudes		
<u>Objetivo:</u>	Proporcionar una apreciación tipificada de las aptitudes.		
<u>Descripción</u>	<p>El DAT contiene una batería coherente, es decir, formada por un grupo de test de estructura similar, tipificados en la misma población y muy homogéneos en cuanto a instrucciones de aplicación y corrección, fórmula de puntuación.</p> <p>En este test se decidió incluir pruebas no demasiado específicas, sino útiles en áreas relativamente amplias y por tanto, capaces de discriminar características comunes a diversos campos de actividad.</p> <p>Cada prueba ha de poder utilizarse independientemente, por tanto posee por sí misma una fiabilidad suficiente.</p> <p>Estos test intentan descubrir el grado o nivel de profundidad con que el sujeto pueda realizar una actividad en que aquella aptitud sea requerida, más que la rapidez o facilidad para llevarla a cabo.</p> <p>Los resultados podrán ser expresados conjuntamente en un perfil, este se obtendrá a partir de las puntuaciones de los percentiles que calculados independientemente también resultan comparables.</p> <p>Ofrece también la puntuación combinada de los test RAZONAMIENTO VERBAL y APTITUD NUMERICA, que sirve a los mismos propósitos que la obtenida en los test llamados de inteligencia general y hace la aplicación de estos innecesaria.</p> <p>No existe un orden obligado para la administración de las pruebas, conviene alternar las que requieren el manejo de letras y números con las que están construidas a base de ilustraciones o esquemas. (para ver sugerencias de un orden razonable de aplicación vea página 23 del manual)</p>		
<u>Duración:</u>	VR- 15 minutos, NA – 30 minutos, AR – 25 minutos, SR- 25 minutos, MR – 30 minutos, CSA parte I y II – 3 minutos cada una.		

<u>Factores de evaluación:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - DAT-VR: razonamiento verbal - DAT- NA: aptitud numérica - DAT- AR: razonamiento abstracto - DAT – SR: relaciones espaciales - DAT- MR: razonamiento mecánico - DAT- CSA: rapidez y precisión perceptiva - DAR- LU-I: uso del lenguaje, ortografía - DAT- LU- II: uso del lenguaje, sintaxis
--------------------------------	--

Ficha 10-

<u>Nombre:</u>	BAIRES, Test de Aptitud Verbal “Buenos Aires”		
<u>Aplicación:</u>	Individual y colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Ventas, profesional, ejecutivo. (opcional)
<u>Área de evaluación:</u>	Aptitud verbal		
<u>Objetivo:</u>	Conocer el grado de aptitud verbal de la persona		
<u>Descripción</u>	Es una prueba de aplicación simple que incluye dos sub test, sinónimos y definiciones, así como una puntuación total de la prueba que refleja la aptitud verbal de la persona.		
<u>Duración:</u>	Forma extensa: Sin límite de tiempo (aproximadamente 25 minutos) Forma abreviada: aproximadamente 8 minutos (puede aplicarse también con tiempo límite de 6 minutos)		
<u>Factores de evaluación:</u>	N/A		

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Ficha 11-

<u>Nombre:</u>	GORDON “Perfil e inventario de la personalidad”		
<u>Aplicación:</u>	Individual y colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Administrativo, técnico, profesional, ejecutivo.
<u>Área de evaluación:</u>	Personalidad		
<u>Objetivo:</u>	Evaluar la personalidad del individuo mediante 8 rasgos que son significativos en el funcionamiento diario de la persona, como son: Ascendencia, Responsabilidad, Estabilidad Emocional, Sociabilidad, Cautela, Originalidad, Relaciones personales y Vigor		
<u>Descripción</u>	<p>El perfil de la personalidad de Gordon (PPG) y el Inventario de la personalidad de Gordon (IPG), proporcionan una medida de fácil obtención, de ocho aspectos de la personalidad, importantes en el funcionamiento diario de una persona normal.</p> <p>Estos ocho rasgos son relativamente independientes y psicológicamente significativos para la determinación de ajuste y de la efectividad del individuo en muchas situaciones sociales, educativas e industriales.</p>		
<u>Duración:</u>	20 a 25 minutos		
<u>Factores de evaluación:</u>	<p>A: Ascendencia.</p> <p>R: Responsabilidad.</p> <p>E: Estabilidad Emocional.</p> <p>S: Sociabilidad.</p> <p>C: Cautela.</p> <p>O: Originalidad.</p> <p>P: Relaciones Personales.</p> <p>V: Vigor.</p>		

Ficha 12-

<u>Nombre:</u>	GORDON “Perfil e inventario de la personalidad”		
<u>Aplicación:</u>	Individual y colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Administrativo, técnico, profesional, ejecutivo.
<u>Área de evaluación:</u>	Personalidad		
<u>Objetivo:</u>	Evaluar la personalidad del individuo mediante 8 rasgos que son significativos en el funcionamiento diario de la persona, como son: Ascendencia, Responsabilidad, Estabilidad Emocional, Sociabilidad, Cautela, Originalidad, Relaciones personales y Vigor		
<u>Descripción</u>	<p>El perfil de la personalidad de Gordon (PPG) y el Inventario de la personalidad de Gordon (IPG), proporcionan una medida de fácil obtención, de ocho aspectos de la personalidad, importantes en el funcionamiento diario de una persona normal.</p> <p>Estos ocho rasgos son relativamente independientes y psicológicamente significativos para la determinación de ajuste y de la efectividad del individuo en muchas situaciones sociales, educativas e industriales.</p>		
<u>Duración:</u>	20 a 25 minutos		
<u>Factores de evaluación:</u>	<p>A: Ascendencia.</p> <p>R: Responsabilidad.</p> <p>E: Estabilidad Emocional.</p> <p>S: Sociabilidad.</p> <p>C: Cautela.</p> <p>O: Originalidad.</p> <p>P: Relaciones Personales.</p> <p>V: Vigor.</p>		

Ficha 13-

<u>Nombre:</u>	Configuración Psicológica Individual CPI		
<u>Aplicación:</u>	Individual/colectivo	<u>Niveles de aplicación:</u>	Ventas, técnico, profesional, ejecutivo.
<u>Área de evaluación:</u>	Personalidad		
<u>Objetivo:</u>	Medir las características de personalidad que son importantes para la vida social y la interacción social.		
<u>Descripción</u>	<p>El inventario CPI agrupa los distintos elementos constitutivos de personalidad en 18 escalas cuyas puntuaciones nos permiten configurar una imagen relativa de la personalidad del individuo. Posee 480 reactivos (Folleto de Afirmaciones de Manual Moderno) de los cuales aproximadamente 200 de esos aparecieron originalmente en el MMPI. Des estos 280 reactivos se derivan 18 puntuaciones estándar (escalas).</p> <p>Cada escala pretende cubrir una faceta importante de la psicología interpersonal y el conjunto total de dieciocho pretende proporcionar un análisis completo de un individuo desde el punto de vista de esta interacción social. Las escalas están arregladas en cuatro grupos de acuerdo con la semejanza de sus implicaciones.</p>		
<u>Duración:</u>	De 45 minutos a 1 hora.		
<u>Factores de evaluación:</u>	<p>Grupo I: Mediciones de actitud, ascendencia, seguridad en sí mismo y adecuación interpersonal. 1. dominancia/ 2. Capacidad de categoría / 3. Sociabilidad / 4. Presencia social / 5. Auto aceptación / 6. Sentido de Bienestar.</p> <p>Grupo II: mediciones de sociabilización, madurez, responsabilidad y estructuración interpersonal de los valores.</p> <p>7. Responsabilidad / 8. Socialización / 9. Auto control / 10. Tolerancia / 11. Buena impresión / 12. Comunalidad.</p> <p>Grupo III: ediciones del potencial para el logro y la eficacia intelectual.</p> <p>13. logro conformidad / 14. Logro independencia / 15. Eficiencia intelectual.</p> <p>Grupo IV: Mediciones de modos intelectuales y de los intereses.</p> <p>16. sentido psicológico / 17. Flexibilidad / 18. Feminidad.</p>		

Ficha14-

<u>Nombre:</u>	BFQ Cuestionario “Big Five”		
<u>Aplicación:</u>	Individual y colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Operario, administrativo, técnico, profesional.
<u>Área de evaluación:</u>	Personalidad		
<u>Objetivo:</u>	Evaluar e identificar las dimensiones y sub dimensiones d a personalidad.		
<u>Descripción</u>	<p>El modelo del “Big Five” propone cinco dimensiones fundamentales para la descripción y la evaluación de la personalidad que se sitúan en un nivel de generalidad intermedio con respecto a los modelos que defiende pocas dimensiones extremadamente generales. Está compuesto por 10 sub dimensiones (que se resumen luego en 5 dimensiones) y una escala de Distorsión; cada una de esas escalas está compuesta por 12 elementos, a los que el sujeto contesta en una escala tipo Likert de cinco puntos. Las puntuaciones posibles en esta unidad de medida van de 1 punto a 5 puntos.</p> <p>Entre las posibles ventajas de este modelo, merece destacar l reducción de la variabilidad entre diferentes jueces, y de la discrepancia entre autoevaluaciones y heteroevaluaciones. Esto, evidentemente, puede facilitar acciones de orientación y dirección por parte de los superiores con el fin de lograr un mejor ajuste de las personas en la organización, así como una mejor utilización de los recursos personales en congruencia con las características de las tareas.</p>		
<u>Duración:</u>	De 20 a 30 minutos		
<u>Factores de evaluación:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ENERGIA: Dinamismo /Dominancia. - AFABILIDAD: Cooperación /empatía, Cordialidad/amabilidad- - TESÓN: Escrupulosidad / Perseverancia. - ESTABILIDAD EMOCIONAL: Control de las emociones/ Control de los impulsos. - APERTURA MENTAL: Apertura a la cultura/ Apertura a la experiencia. 		

PRUEBAS DE COMPORTAMIENTO

Ficha 15-

<u>Nombre:</u>	BFQ Cuestionario “Big Five”		
<u>Aplicación:</u>	Individual y colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Operario, administrativo, técnico, profesional.
<u>Área de evaluación:</u>	Personalidad		
<u>Objetivo:</u>	Evaluar e identificar las dimensiones y sub dimensiones d a personalidad.		
<u>Descripción</u>	<p>El modelo del “Big Five” propone cinco dimensiones fundamentales para la descripción y la evaluación de la personalidad que se sitúan en un nivel de generalidad intermedio con respecto a los modelos que defiende pocas dimensiones extremadamente generales. Está compuesto por 10 sub dimensiones (que se resumen luego en 5 dimensiones) y una escala de Distorsión; cada una de esas escalas está compuesta por 12 elementos, a los que el sujeto contesta en una escala tipo Likert de cinco puntos. Las puntuaciones posibles en esta unidad de medida van de 1 punto a 5 puntos.</p> <p>Entre las posibles ventajas de este modelo, merece destacar l reducción de la variabilidad entre diferentes jueces, y de la discrepancia entre autoevaluaciones y heteroevaluaciones. Esto, evidentemente, puede facilitar acciones de orientación y dirección por parte de los superiores con el fin de lograr un mejor ajuste de las personas en la organización, así como una mejor utilización de los recursos personales en congruencia con las características de las tareas.</p>		
<u>Duración:</u>	De 20 a 30 minutos		
<u>Factores de evaluación:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ENERGIA: Dinamismo /Dominancia. - AFABILIDAD: Cooperación /empatía, Cordialidad/amabilidad- - TESÓN: Escrupulosidad / Perseverancia. - ESTABILIDAD EMOCIONAL: Control de las emociones/ Control de los impulsos. - APERTURA MENTAL: Apertura a la cultura/ Apertura a la experiencia. 		

Ficha 17-

Nombre:	BFQ Cuestionario “Big Five”		
Aplicación:	Individual y colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Operario, administrativo, técnico, profesional.
Área de evaluación:	Personalidad		
Objetivo:	Evaluar e identificar las dimensiones y sub dimensiones d a personalidad.		
Descripción	<p>El modelo del “Big Five” propone cinco dimensiones fundamentales para la descripción y la evaluación de la personalidad que se sitúan en un nivel de generalidad intermedio con respecto a los modelos que defiende pocas dimensiones extremadamente generales. Está compuesto por 10 sub dimensiones (que se resumen luego en 5 dimensiones) y una escala de Distorsión; cada una de esas escalas está compuesta por 12 elementos, a los que el sujeto contesta en una escala tipo Likert de cinco puntos. Las puntuaciones posibles en esta unidad de medida van de 1 punto a 5 puntos.</p> <p>Entre las posibles ventajas de este modelo, merece destacar l reducción de la variabilidad entre diferentes jueces, y de la discrepancia entre autoevaluaciones y heteroevaluaciones. Esto, evidentemente, puede facilitar acciones de orientación y dirección por parte de los superiores con el fin de lograr un mejor ajuste de las personas en la organización, así como una mejor utilización de los recursos personales en congruencia con las características de las tareas.</p>		
Duración:	De 20 a 30 minutos		
Factores de evaluación:	<ul style="list-style-type: none"> - ENERGIA: Dinamismo /Dominancia. - AFABILIDAD: Cooperación /empatía, Cordialidad/amabilidad- - TESÓN: Escrupulosidad / Perseverancia. - ESTABILIDAD EMOCIONAL: Control de las emociones/ Control de los impulsos. - APERTURA MENTAL: Apertura a la cultura/ Apertura a la experiencia. 		

PRUEBAS DE VALORES

Ficha 18-

<u>Nombre:</u>	Estudio de valores Allport		
<u>Aplicación:</u>	Individual o grupal	<u>Niveles de aplicación:</u>	Todos (estudiantes universitarios o sujetos que tengan algún tipo de educación universitaria)
<u>Área de evaluación:</u>	Valores		
<u>Objetivo:</u>	Medir la importancia de seis intereses o motivos básicos en la personalidad: teórico, económico, estético, social, político y religioso.		
<u>Descripción</u>	Este estudio de valores presenta una clasificación que se basa de manera directa en la obra de Eduard Spranger, que defiende la perspectiva de que las personalidades de los hombres se pueden conocer mejor por medio de un estudio de sus valores o actitudes valorativas.		
<u>Duración:</u>	No hay límite de tiempo, duración aproximada de 20 minutos.		
<u>Factores de evaluación:</u>	<p>TIPOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. teórico: el interés dominante del hombre teórico es el descubrimiento de la verdad. 2. economía: este se interesa de manera característica en aquello que le es útil. 3. estético: tiene como su principal valor la forma y la armonía. 4. social: el principal valor de este tipo de individuos es el amor por las personas. 5. político: se interesa de manera primordial en el poder. 6. religioso: el principal valor de este tipo se puede denominar unidad. 		

Ficha 19-

<u>Nombre:</u>	Valores PSW		
<u>Aplicación:</u>	Individual o colectiva	<u>Niveles de aplicación:</u>	Operario, administrativo, profesional, gerencial.
<u>Área de evaluación:</u>	Escala de valores		
<u>Objetivo:</u>	Identificar la escala de valores que motiva a la persona a actuar y decidir.		
<u>Descripción</u>	<p>Escala desarrollada con población Mexicana, posee 40 ítems de selección forzada.</p> <p>Está basada en la teoría estructural de valores de Shalom Schwartz el cual define los valores como objetivos amplios y transituacionales, que varían en importancia, y que sirven como principios que guían la vida.</p> <p>Esta escala permite obtener el perfil de un grupo de trabajo para poder identificar sus motivaciones lo que facilita establecer la compatibilidad entre los valores individuales y los de la empresa.</p>		
<u>Duración:</u>	15 minutos		
<u>Factores de evaluación:</u>	<p>Valores que conforman los tipos motivacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universalismo - Benevolencia - Conformidad - Tradición - Seguridad - Poder - Logro - Hedonismo - Estimulación - Auto- dirección 		

EPÍLOGO

La historia del Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, es tan antigua como lo es la humanidad sin embargo fue reconocida con dichos términos hasta hace aproximadamente cien años, a través del tiempo muchos autores han contribuido a desarrollar estas competencias en el área de la psicología empresarial.

Así también estudios que se han realizado en diferentes universidades nacionales e internacionales, sin embargo en el salvador son pocas las investigaciones de dicha temática, por tanto como estudiantes de psicología se nos hizo menester introducirnos en una investigación teórica, diagnóstica y sistemática con el trabajo de investigación denominado, “Diagnóstico y propuesta de un Manual para la Sistematización de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de Recursos Humanos, División de Personal en las Oficinas Centrales de San Salvador de la Policía Nacional Civil,”.

Falta mucho por investigar y analizar dentro de las instituciones públicas de nuestro país y es preciso que esta investigación sirva como referencia a otros investigadores que se involucren en la temática, utilizando el pasado como plataforma para que haya una calidad en el producto de la investigación enriqueciéndola más y aportando al conglomerado de la psicología en el área organizacional.

Por nuestra parte dejamos este esfuerzo realizado como grupo de investigación con el afán de ser superados por nuevas investigaciones de estudiante y que el aporte al ámbito psicológico cada vez sea de provecho a las nuevas generaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS.-

A. Petrovski (s.f.). **Psicología General**. España, Ediciones de Cultura Popular.

Hellriegel, Sloum, Woodman, (1999) **Comportamiento Organizacional** (octava edición) México, Internacional Thompson Editores S. A de C. V.

Bohlander, Snell, Sherman (2004)**Administración de Recursos Humanos** (décima segunda edición) Thompson editores.

F.J. Landy y J.M. Conte (2004) **Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional**, México, McGraw-Hill.

Werther y William B. (2008) **Administración de recursos humanos**. México, McGraw – Hill.

Stephen P. Robbins (1999) **Comportamiento Organizacional** (décima edición), México, Prentice-Hall.

WEXLEY.K.N, YULK.G.A. (1990) **Conducta organizacional y Psicología del Personal**. Ed. Continental S. A. México D.F.

Asamblea Constituyente (1983) **Constitución de la Republica de El Salvador**, Reforma 24, Decreto Legislativo No. 36 de fecha 27 de mayo de 2009.

TESIS.-

L. Santamaría y otros. (2004): “Propuesta de un Programa de Reclutamiento y Selección”, Universidad de El Salvador, El Salvador.

A. Acosta y otros,2010.”Condiciones organizacionales y psicológicas que favorecen el clima laboral en empresas del área metropolitana de san salvador”. Universidad de El Salvador, El Salvador.

E. Ramón Leal y otros, 1998, “Análisis Comparativo de Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal”. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

A. López y Otros, 2014. “El rol del psicólogo laboral, sus funciones y aportes a las organizaciones donde se han desempeñado como gerentes de recursos humanos”. Universidad de El Salvador, El Salvador.

P. Alfaro y Otros, 2004. “Tendencia del profesional de Psicología en cuanto a la aplicación de estrategias psicológicas o administrativas en su desempeño en el área organizacional en empresas privadas en la zona metropolitana de San Salvador” Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.

REVISTAS.-

- Revista, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” administración y empresa #50, Octubre-Diciembre, 1991

ARTICULOS.-

- Artículo: “Antecedentes, desarrollo y aplicaciones tempranas de la Psicología en El Salvador (1850-1950) Nelson Portillo, UCA.
- Artículo: **¿Por qué las empresas de selección han perdido la ética, la profesionalidad y el respeto por los candidatos?** Publicado el Jueves, 5 de junio de 2008, Blog Senior Manager.

SITIOS WEB.-

- <http://multinationalcorp.blogspot.com/2008>
- <http://www.losrecursoshumanos.com>
- <http://www.davidmonreal.com/etica-en-reclutamiento>
- <http://www.euribor.com.es/empleo/habilidades-que-deberian-tener-los-reclutadores>
- http://trabajo.about.com/od/Empresa_necesidades
- <http://www.eumed.net>
- <http://www.gerencie.com>
- <http://gmcrh.mx/recursoshumanos/para-que-sirve-el-estudio-socioeconomico>
- <http://es.scribd.com/doc/50170462/HISTORIA-DE-LA-PSICOLOGIA-INDUSTRIAL>

ANEXOS

Anexo #1

Organigrama

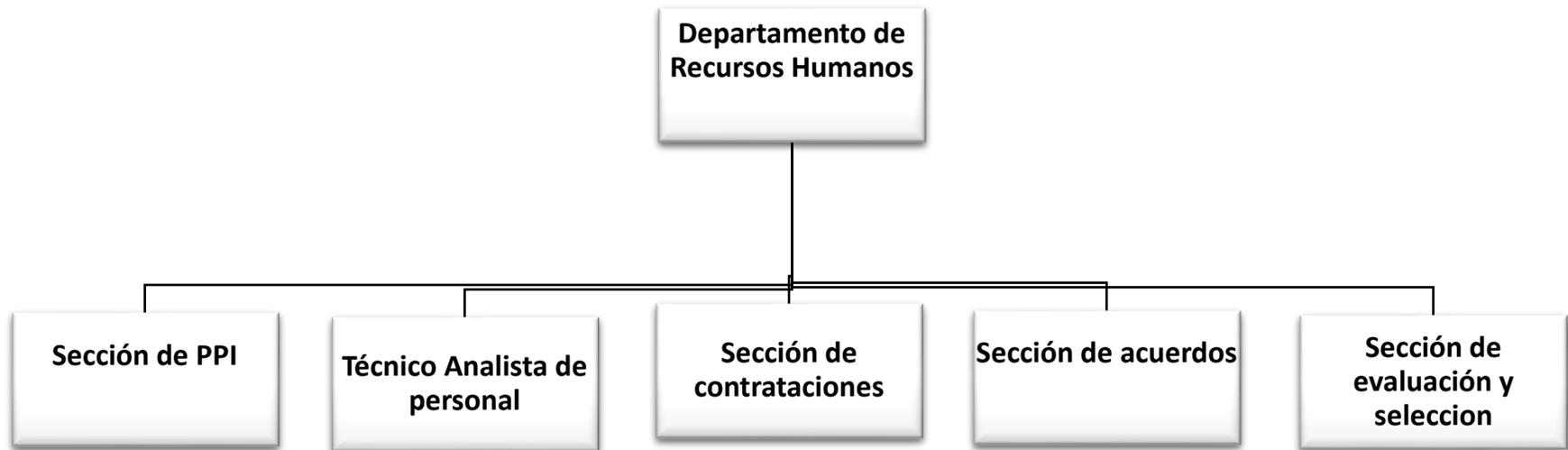
Institucional de la

PNC

Anexo # 2

Organigrama del
Departamento de
Recursos Humanos

Estructura organizativa actual del Departamento de Recursos Humanos



Anexo # 3

Instrumentos

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DIRIGIDO A JEFES/AS Y COORDINADORES/ AS

Objetivo: Recopilar información acerca de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos, División de Personal de la Policía Nacional Civil.

Indicación general: Conteste de manera clara y sincera lo que se le pide a continuación:

I. DATOS GENERALES

Nombre del puesto según funciones:			Cargo oficial o nominal:	
Departamento o unidad de trabajo:			Cargo que desempeña:	
Personas a su cargo:			Tiempo que lleva laborando para la institución:	
Edad:		Sexo:		Fecha:

II. INFORMACIÓN GENÉRICA

Indicación: Señale con un "SI" o "NO" los ítems que usted considere que son una realidad en la institución.

	1) La organización está bien informada sobre los desarrollos tecnológicos importantes para el proceso servicio que la institución presta.
	2) La organización intenta constantemente determinar lo que los usuarios quieren y cómo satisfacer la mejor necesidad de estos.
	3) La organización se adapta a la mayor parte de los cambios porque sus políticas, diseño organizacional y empleado son flexibles.
	4) Diferentes partes de la organización trabajan conjuntas, cuando se presenta un conflicto muchas veces conduce a resultados constructivos.
	5) Todos pueden exponer los valores de la organización y como se usan para tomar decisiones.
	6) Una gran cantidad de información se comparte de forma abierta según sea adecuado.

III. VIVENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO:

Indicación: De acuerdo a su experiencia personal responda lo que se le pide a continuación:

1. ¿Qué puesto ocupaba antes del actual? (Escriba el nombre del puesto bajo el nivel jerárquico al que pertenecía)

Nivel Jerárquico	Jefe	Coordinador	Colaborador	Operativo
Puesto				

2. ¿Cómo fue reclutado a la vacante?

	a. Por sus propios medios (usted se enteró de la vacante y solicitó el puesto)
	b. Por ascenso
	c. Por promoción interna de la misma área o departamento en la que usted se encontraba
	d. Anuncio de empleo (proveniente de un departamento diferente al que usted se encontraba)
	e. Por convocatoria directa a su persona proveniente de la unidad que necesitaba solventar la vacante
	f. Por transferencia
	g. Por recomendación de un nivel jerárquico superior
	h. Otras especifique:

3. Si conoció cuáles fueron las causas de la vacante, marque con una "x" en el cuadro que se le presenta a continuación:

	Fallecimiento
	Jubilación
	Por despido
	Por asenso o desarrollo del personal
	Rotación de personal
	Renuncia
	Recisión o finalización de contrato
	Creación de una nueva plaza

4. Señale cuáles de los siguientes pasos fueron realizados en el proceso de reclutamiento y selección en que Ud. Participo para el puesto que desempeña actualmente:

	Envío de hoja de vida o solicitud para ocupar el puesto
	Entrevista inicial
	Evaluación técnica
	Evaluación Psicológica
	Encuesta socioeconómica
	Entrevista de selección
	Exámenes médicos
	Informe Psicológico
	Entrevista para la toma de decisiones
	Toma de decisiones
	Proceso de contratación
	Inducción general
	Inducción en el puesto

5. ¿Cuánto tiempo duro el proceso de selección para obtener el puesto actual?

1 semana - 15 días	1 - 3 meses	4 - 6 meses	7 - 9 meses	10 - 12 meses	Otro, especifique:	
--------------------	-------------	-------------	-------------	---------------	--------------------	--

6. Señale con una X sobre una o más de las siguientes categorías acerca de cómo percibió el proceso de selección

Sistemático	Asistemático	Complicado	Ordenado
-------------	--------------	------------	----------

IV. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Indicación: De acuerdo a su experiencia laboral responda lo que se le pide a continuación.

1. ¿Cuáles son las causas principales del reclutamiento en el área que usted coordina?

2. Indique cuál de los dos tipo de reclutamiento y selección realizan más frecuentemente en su área o unidad

Interno		externo	
---------	--	---------	--

3. Realiza usted requisición de personal para solventar una vacante en su área

SI		NO	
----	--	----	--

Especifique cuál es el procedimiento que sigue:

4. Señale con una “x” cuáles de los siguientes pasos del proceso de selección de personal se realizan e indique en los espacios en blanco qué unidad y puesto se encarga de realizar cada uno de ellos.

	Pasos	Unidad	Puesto responsable
	Causas de la vacante		
	Vacante		
	Requisición		
	Proceso de reclutamiento		
	Curriculum (solicitud, pre solicitud)		
	Entrevista inicial		
	Evaluación técnica		

	Evaluación psicológica		
	Encuesta socioeconómica		
	Entrevista de selección		
	Examen medico		
	Informe psicológico		
	Decisión		
	Entrevista por toma de decisiones		
	Decisión definitiva		
	Proceso de contratación		
	Inducción general		
	Inducción en el puesto		

5. Mencione cuales son las herramientas e instrumentos que utilizan en el proceso de selección de personal (tipos de pruebas y manuales)

6. Señale de acuerdo a las siguientes categorías la calidad del uso de instrumentos y/o herramientas para cubrir las vacantes.

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

7. ¿En qué medida considera usted que los principios y/o enunciados teóricos sirven de guía y orientación teórico-metodológica en el desarrollo de los procesos de selección de personal?
Emita un juicio valorativo de acuerdo a su criterio utilizando las siguientes categorías:

Imprescindible	Muy necesario	Poco necesario	Innecesario

8. De acuerdo a su experiencia ¿El personal del departamento tiene experiencia y conocimiento para realizar los procesos de selección de personal?

¡Le agradecemos por el tiempo brindado!

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DIRIGIDO A ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

Objetivo: Recopilar información acerca de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos, División de Personal de la Policía Nacional Civil.

Indicación general: Conteste de manera clara y sincera lo que se pide a continuación:

IV. DATOS GENERALES

Nombre del puesto según funciones			Cargo oficial o nominal:	
Departamento o unidad de trabajo:			Cargo que desempeña:	
Tiempo que lleva laborando para la institución:				
Edad:		Sexo:		Fecha:

V. VIVENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

Indicación: De acuerdo a su experiencia personal marque con una "x" la respuesta que sea acorde a su realidad, de acuerdo a los ítems que se señalan a continuación:

7. ¿Laboraba dentro o fuera de la institución antes de ocupar el puesto que ocupa actualmente?

a. Sí, pero en otra unidad o departamento (<i>mencione cual</i>)	b. Si, en la misma unidad o departamento	c. Laboraba en empresa u organización no relacionada a la institución	d. No laboraba anteriormente

Si usted señalo los literales "a" o "b" del ítem anterior, responda lo siguiente; en caso contrario pasar a la pregunta # 3.

8. ¿Qué puesto ocupaba antes del actual? (Escriba el nombre del puesto en el cuadrado en blanco ubicado bajo el nivel jerárquico al que pertenecía)

Nivel jerárquico	Jefe	Coordinador	Colaborador	Operativo
Puesto				

9. ¿Cómo fue reclutado a la vacante? (señale uno o varios de acuerdo a su experiencia)

	i. Por sus propios medios (usted se enteró de la vacante y solicito el puesto)
	j. Por ascenso
	k. Por promoción interna de la misma área o departamento en la que usted se encontraba
	l. Anuncio de empleo (proveniente de un departamento diferente al que usted se encontraba)
	m. Por convocatoria directa a su persona proveniente de la unidad que necesitaba solventar la vacante
	n. Por transferencia
	o. Por recomendación de un nivel jerárquico superior

	p. Otras especifique:
--	-----------------------

10. Si conoció cuáles fueron las causas por las cuales el puesto que Ud. ocupa actualmente quedo en condición de “vacante” antes que usted lo ocupara, señale con una “x” en el cuadro a continuación:

<input type="checkbox"/>	Fallecimiento
<input type="checkbox"/>	Jubilación
<input type="checkbox"/>	Por despido
<input type="checkbox"/>	Por ascenso o desarrollo del personal
<input type="checkbox"/>	Rotación de personal
<input type="checkbox"/>	Renuncia
<input type="checkbox"/>	Recisión o finalización de contrato
<input type="checkbox"/>	Creación de una nueva plaza
<input type="checkbox"/>	Otro:

11. Señale solamente cuales de los siguientes pasos puede identificar que hayan sido realizados en su proceso de reclutamiento y selección para el puesto que desempeña actualmente e identifique con números el orden en el que estos pasos fueron desarrollados.

<input type="checkbox"/>	Publicidad (divulgación) de la existencia de la vacante
<input type="checkbox"/>	Envío de hoja de vida o solicitud para ocupar el puesto
<input type="checkbox"/>	Entrevista inicial
<input type="checkbox"/>	Evaluación técnica
<input type="checkbox"/>	Evaluación Psicológica
<input type="checkbox"/>	Encuesta socioeconómica
<input type="checkbox"/>	Entrevista de selección
<input type="checkbox"/>	Exámenes médicos
<input type="checkbox"/>	Informe Psicológico
<input type="checkbox"/>	Decisión
<input type="checkbox"/>	Entrevista para la toma de decisiones
<input type="checkbox"/>	Decisión Definitiva
<input type="checkbox"/>	Proceso de contratación
<input type="checkbox"/>	Inducción general
<input type="checkbox"/>	Inducción en el puesto

12. ¿Cuánto tiempo duro el proceso de selección para obtener el puesto actual?

1 semana - 15 días	1 – 3 meses	4 – 6 meses	7 -9 meses	10 – 12 meses	Otro, especifique:	
--------------------	-------------	-------------	------------	---------------	--------------------	--

13. Señale con una X una o más de las siguientes categorías acerca de cómo percibió el proceso de selección

Fácil	Complicado	Ordenado	desordenado
-------	------------	----------	-------------

VI. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Indicación: De acuerdo a la experiencia que usted tiene en base al desempeño diario de sus funciones actuales, responda lo que se le pide a continuación:

8. ¿Es usted encargado/a de la realización de alguno de los pasos del proceso de selección de personal? Mencione cual o cuales; en caso contrario pase a la pregunta # 5.

9. De acuerdo a lo anterior, señale con una "x" los pasos que sigue para la realización del proceso de selección que le corresponde.

	Publicidad (divulgación) de la existencia de la vacante
	Envío de hoja de vida o solicitud para ocupar el puesto
	Entrevista inicial
	Evaluación técnica
	Evaluación Psicológica
	Encuesta socioeconómica
	Entrevista de selección
	Exámenes médicos
	Informe Psicológico
	Decisión
	Entrevista para la toma de decisiones
	Decisión Definitiva
	Proceso de contratación
	Inducción general
	Inducción en el puesto

10. Mencione cuales son las herramientas, instrumentos o técnicas con las que cuenta para realizar dicho proceso (Ej. Manuales, pruebas psicométricas, etc.)

11. Señale de acuerdo a las siguientes categorías la utilidad y/o efectividad del uso de los instrumentos y/o herramientas con las que cuenta para realizar el proceso de selección:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy	Excelente
------------	---------	-------	-----	-----------

			bueno	

12. Conteste en base a su opinión personal ¿En qué medida considera usted que los principios teóricos sirven de guía y orientación en el desarrollo de los procesos de selección de personal?
Emita un juicio valorativo utilizando las siguientes categorías:

Imprescindible	Muy necesario	Poco necesario	Innecesario

De qué manera la organización le provee de capacitación, instrumentos y/o herramientas necesarias para poder realizar la función que le compete de manera eficiente y efectiva. Emita un juicio valorativo utilizando las siguientes categorías:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

¡Le agradecemos por el tiempo brindado!