

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Trabajo Final del Diplomado de
Gestión del Talento Humano

TEMA:

*“Sistema de Reclutamiento y Selección
de Personal para la Función Judicial –
Concurso Interno”*

Autores:

Ing. Mónica Galarza Yáñez

Ing. Marcelo Dalgo Proaño

Quito – Ecuador, mayo 2008

*A mis padres, mi familia y en
especial a quien siempre me
impulsa a avanzar: Victorio.*

Mónica Galarza

*A mis padres, mi familia
y la razón de todos mis
sueños: Bryan*

Ligia Cevallos

AGRADECIMIENTO:

Agradecemos a la Escuela Politécnica del Ejército por darnos los conocimientos que garantizan nuestra práctica profesional, a los señores profesores que han sabido guiar nuestra formación integral y en especial a nuestro Director y Codirector, con cuya valiosa orientación hemos podido desarrollar el trabajo de investigación.

Ligia y Mónica

CERTIFICACION:

Por medio de la presente certificamos, que las señoras Mónica Galarza Yáñez y Ligia Cevallos Landeta, egresadas de la Facultad de Administración de Empresas han realizado y concluido este trabajo de conformidad con los aspectos propuestos en su proyecto de grado, previamente aprobado por el honorable Consejo Directivo de la Facultad en los plazos y en las condiciones técnicas determinadas por el respectivo reglamento.

Quito, a 1 de abril de 2003.

Dr. Leonardo Soria
DIRECTOR

Ing. Geovani Ovando
COORDIRECTOR

INDICE

1. Resumen del Proyecto

2. Introducción

3. Cuerpo del Trabajo

Capítulo I:

ANTECEDENTES

- 1.1. Definición del tema
- 1.2. Justificación e importancia
 - 1.2.1. Desde el punto de vista social
 - 1.2.2. Desde el punto de vista ético
 - 1.2.3. En lo académico
- 1.3. Objetivos
 - 1.3.1. General
 - 1.3.2. Específicos
- 1.4. Marco teórico

Capítulo II:

GENERALIDADES

- 2.1 Concepto de administración
- 2.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos
 - 2.2.1 Empleo
 - 2.2.2 Relaciones internas
 - 2.2.3 Convenios
 - 2.2.4 Servicios al personal
 - 2.2.5 Planeación de Recursos Humanos
- 2.3 Conceptos de selección de personal
- 2.4 El significado de la selección de empleados
- 2.5 Factores ambientales que afectan los procesos de selección
- 2.6 Objetivos y desafíos de la selección de personal
- 2.7 Grupo de solicitantes
- 2.8 El aspecto ético
- 2.9 Desafíos de la organización
- 2.10 Tipo de organización
- 2.11 Periodo de prueba

Capítulo III:

EL PROCESO DE SELECCIÓN

- 3.1 La selección como proceso de comparación
- 3.2 La selección como proceso de decisión

- 3.3 Principios de la selección de personal
 - 3.3.1 Colocación
 - 3.3.2 Orientación
 - 3.3.3 Ética profesional
- 3.4 Elementos de selección técnica
 - 3.4.1 Vacante
 - 3.4.2 Análisis y evaluación de puestos
 - 3.4.3 Inventario de recursos humanos
 - 3.4.4 Fuentes de reclutamiento
 - 3.4.5 Solicitud de empleo
 - 3.4.6 Verificación de referencias
 - 3.4.7 Entrevista inicial o preliminar
 - 3.4.8 Pruebas de selección
 - 3.4.9 Entrevista final
 - 3.4.10 Estudio socio económico
 - 3.4.11 Examen médico
 - 3.4.12 Resultados
 - 3.4.13 Decisión de contratar

Capítulo IV:

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FUNCIÓN JUDICIAL

- 4.1. Procedimientos principales para reclutamiento
 - 4.1.1.1 Planificación del concurso
 - 4.1.1.2 Análisis del puesto
 - 4.1.1.3 Bases del concurso
 - 4.1.1.4 Diseño y publicación de la convocatoria:
 - 4.1.1.5 Preparación del cronograma de actividades
- 4.2. Proceso de selección
- 4.3. Programa de admisión y empleo de personal
- 4.4. Selección
 - 4.4.1. Averiguación y comprobación de los datos referenciales
 - 4.4.2. Entrega de citas para pruebas o entrevistas
 - 4.4.3. Aplicación de pruebas
 - 4.4.4. La estructuración de los exámenes de admisión
 - Características que debe reunir un examen
 - Clasificación de los test
 - Objetivos de los test psicotécnicos en el campo de la orientación profesional
 - Limitaciones en la aplicación de los test
 - 4.4.5. La entrevista
 - 4.4.6. Examen médico
 - 4.4.7. Evaluación: Determinación de los resultados finales
 - 4.4.8. Registro de elegibles y notificación de los participantes
 - 4.4.9. Contratación y el período de prueba
 - 4.4.10. Período de prueba como etapa final de la selección
 - 4.4.11. Introducción del personal

4. Conclusiones y Recomendaciones

- 4.1. Conclusiones
- 4.2. Recomendaciones

5. Bibliografía

1. RESUMEN DEL PROYECTO

El elemento humano es la base fundamental del desarrollo de cualquier organización, el caso de la Función Judicial no es una excepción y tratándose de una institución del Estado, el manejo adecuado y técnico de la selección y reclutamiento de personal resulta fundamental para su crecimiento.

En este contexto se hace indispensable crear e implementar un sistema de selección de recursos humanos cuyo objetivo principal será dotar a la Función Judicial de personal capacitado dentro de sus mismos funcionarios para desempeñar en forma eficiente cada uno de los cargos de los que está conformada esta estructura.

La función judicial consciente de la importancia de administrar adecuadamente los recursos humanos, en varias ocasiones realizó estudios sobre la posibilidad de implementar un sistema de selección de personal, sin que hasta ahora se logre plasmar el objetivo planteado y deseado.

En este marco los autores del proyecto hemos realizado una investigación respaldada con amplios criterios técnicos y basada en un profundo estudio de la realidad de la Función Judicial.

El primer capítulo presenta la definición del tema la justificación e importancia de un sistema de selección de personal para la Función Judicial desde el punto de vista social, desde el punto de vista ético y en lo académico, se presentan también los objetivos tanto generales como específicos del proyecto y el respaldo del marco teórico.

El segundo capítulo analiza generalidades, determina el concepto de administración, las funciones de la Administración de Recursos Humanos, dentro de ellas: empleo, relaciones internas, servicios al personal, planeación de recursos humanos; aborda también los conceptos de selección de personal, el significado de la selección de empleados, factores ambientales que afectan los procesos de selección, objetivos y desafíos de la selección de personal, los grupo de solicitantes, el aspecto ético, los desafíos de la organización, el tipo de organización y el período de prueba.

El tercer capítulo aborda el proceso de selección, analiza la selección como proceso de comparación, como proceso de comparación, como proceso de decisión, abordamos los principios de la selección de personal como son: colocación, orientación y ética profesional; analizamos los elementos de la selección técnica: vacante, análisis y valuación de puestos, inventario de recursos humanos, fuentes de reclutamiento, solicitud de empleo, verificación de referencias, entrevista inicial o preliminar, pruebas de selección, entrevista final, estudio socio económico, examen médico, resultados y decisión de contratar.

El cuarto capítulo presenta, una vez realizada la investigación necesaria, la propuesta sobre el sistema de selección y reclutamiento de persona, iniciando desde los procedimientos principales para reclutamiento, como son: planificación del concurso, análisis del puesto, bases del concurso, diseño y publicación de la convocatoria, se analiza el proceso de selección, el programa de administración y empleo de personal, los diferentes pasos de la selección, las características que debe reunir un examen, la clasificación de los test, las limitaciones de los mismos, la entrevista, los registros de resultados, los mecanismos de contratación y hace énfasis especial en el proceso de inducción.

2. INTRODUCCION

a. Área de implementación

Personal de la Función Judicial

b. Tema

Sistema de Selección de Personal para la Función Judicial . (Concurso Interno)

c. Antecedentes y Justificación

La Función Judicial constituye la piedra angular que regula las relaciones entre las personas y el estado y entre si; en la que se basa la institucionalidad de la democracia y de quienes constituyen parte de un estado.

A través de la correcta administración de justicia garantiza la seguridad jurídica, la equidad de la ley e impulsa el desarrollo del país.

Para que exista un correcto funcionamiento de esta importante institución se requiere reclutar y seleccionar personal idóneo que esté dispuesto a enfrentar los diferentes cambios que la globalización mundial imponen empezando por el marco jurídico de los países.

Se debe deducir que la función judicial tiene varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean al entorno: disponibilidad interna y externa de recursos humanos, políticas de la institución, planes de recursos humanos, las prácticas de reclutamiento y los requerimientos del puesto.

En la Función Judicial al momento no existe un sistema de reclutamiento y selección de personal, los procesos actualmente vigentes se basan en disposiciones y resoluciones básicas emitidas por el Consejo Nacional de la Judicatura.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el proporcionar un criterio novedoso acerca del procedimiento de reclutamiento y selección de personal en la Función Judicial, la investigación se basará en conocimientos adquiridos y experiencias de los funcionarios y personal, a fin de lograr una propuesta de concurso interno.

d. Hipótesis

HIPOTESIS GENERAL

La Función judicial al utilizar un adecuado Sistema de Selección, ofrecerá un mejor servicio de administración de justicia al país, mejorando el desempeño de sus actividades, rendimiento y fortalecimiento a corto y largo plazo.

HIPOTESIS SECUNDARIAS

- i. A nivel mundial se viene implantando la globalización, lo cual también tiene que ver con los sistemas de Administración de Justicia, la posibilidad de contar con recurso humano más idóneo y adecuado facilitará la inserción de la Función Judicial en el proceso global.
- ii. Al utilizar un Sistema de Selección, la Función Judicial tendrá la oportunidad de satisfacer los requerimientos específicos de capacidad de los candidatos potencialmente calificados para desempeñar las funciones asignadas.
- iii. El Sistema de Selección ayudará a identificar, seleccionar y utilizar adecuadamente los recursos humanos de la Institución para atender los requerimientos de la institución.

3. CUERPO DEL TRABAJO

Capítulo I

ANTECEDENTES

1.1. DESCRIPCION DEL PROYECTO

“Desarrollo de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal para la Función Judicial – Concursos Internos”

Considerando al elemento humano como factor determinante en el desarrollo de las organizaciones se evidencia la necesidad de crear e implementar un sistema de selección de recursos humanos cuyo objetivo principal será dotar a la función judicial de personal capacitado para desempeñar en forma eficiente cada uno de los cargos de los que está conformada esta estructura.

La función judicial consciente de la importancia de administrar adecuadamente los recursos humanos, en varias ocasiones realizó estudios sobre la posibilidad de implementar un sistema de selección de personal, sin que hasta ahora se logre plasmar el objetivo planteado y deseado.

La Carrera Judicial, garantizada por la Constitución Política de la República y la Ley Orgánica de la Función Judicial, tiene por principio resguardar la estabilidad de los funcionarios judiciales y especialmente de los cargos que representan mayor responsabilidad dentro de la Administración de Justicia y por tanto requieren de una estricta selección como es el caso de Magistrados y Jueces.

Como se puede evidenciar por declaraciones de prensa, existe dentro de la Corte Suprema de Justicia la intención de respetar la carrera judicial y fomentar la capacitación dentro de la institución; estos dos elementos evidencian la necesidad de un adecuado sistema de selección, ya que no se puede hablar de garantizar a una persona en su cargo o invertir recursos en su capacitación, si previo no se ha realizado una adecuada selección.

Una correcta selección de personal, realizada a través de un sistema permanente, fortalecida con el respeto a la Carrera Judicial y la capacitación, de seguro redundara en beneficios para la institución y el país.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.2.1. DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIAL

La Función Judicial constituye la piedra angular que regula las relaciones entre las personas y el estado y entre sí; en la que se basa la institucionalidad de la democracia y de quienes constituyen parte de un estado.

A través de la correcta administración de justicia garantiza la seguridad jurídica, la equidad de la ley e impulsa el desarrollo del país.

Para que exista un correcto funcionamiento de esta importante institución se requiere reclutar y seleccionar personal idóneo que esté dispuesto a enfrentar los diferentes cambios que la globalización mundial impone, empezando por el marco jurídico de los países.

La Función Judicial ecuatoriana, a nivel nacional, cuenta al momento con cuatro mil funcionarios aproximadamente, desempeñándose en diferentes cargos; tanto en el área jurídica, como los juzgados, tribunales y cortes; como en el área administrativa.

Actualmente la Función Judicial posee alrededor de cien clases diferentes de cargos a nivel nacional y no cuenta con un Sistema o un Manual de Selección de Personal.

Existen Judicaturas en todas las provincias del país y por tanto es importante realizar una investigación a nivel nacional de tal forma que la elaboración del Manual de Selección de Personal, pueda tener una aplicación nacional.

1.2.2. DESDE EL PUNTO DE VISTA ÉTICO

La selección de recursos humanos en la Función Judicial, debe, como uno de sus principales propósitos lograr el ingreso de personas que administren la justicia, a través no solo de la aplicación de la ley, sino de valores éticos firmes.

Una correcta selección de personal, no solo deberá ofrecer la oportunidad de ingresar personas que demuestren en forma fehaciente sus conocimientos jurídicos, administrativos o técnicos, sino que además de ello evidencien principios éticos en su trayectoria profesional y personal, ello podrá dar una pauta determinante sobre su forma de proceder en el cargo al que está aspirando.

1.2.3. EN LO ACADEMICO

Se debe deducir que la Función Judicial tiene varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean al entorno: disponibilidad interna y externa de recursos humanos, políticas de la empresa, planes de Recursos Humanos, prácticas de reclutamiento y requerimientos del puesto.

En la Función Judicial al momento no existe un sistema de reclutamiento y selección de personal, los procesos actualmente vigentes se basan en disposiciones y resoluciones básicas emitidas por el Consejo Nacional de la Judicatura.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el proporcionar un criterio novedoso acerca del **procedimiento de reclutamiento y selección de personal en la Función Judicial**; la investigación se basará en conocimientos adquiridos y experiencias de los funcionarios y de personal, a fin de lograr un óptimo sistema de reclutamiento y selección de personal.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Desarrollar un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal para la Función Judicial.

1.3.2. ESPECIFICOS

Ofrecer a la Función Judicial, a través de la aplicación de un Sistema Técnico de Selección y Reclutamiento, personal que responda a las necesidades de cada cargo.

Coadyuvar al fortalecimiento de la imagen institucional, a través de la aplicación de una adecuada selección de recursos humanos, lo cual mejorará el servicio al usuario.

Optimizar los factores que inciden en la adecuada selección del recurso humano de la Función Judicial, a través del desarrollo de un Sistema Técnico de Selección y Reclutamiento de Personal.

Solucionar o al menos reducir las falencias detectadas en los servicios que presta la institución a sus usuarios a través del diseño de un Sistema de Selección y Reclutamiento de Personal para la Función Judicial.

1.4. MARCO TEÓRICO

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. “Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros”¹

¹ Arias Galicia, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: Trillas 1991 p.45

“Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado”².

Pero, ¿Qué significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, que consiste en la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado “que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización”³.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la definición de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. “Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización”⁴. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

² Arias Galicia, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: Trillas 1991 p.25

³ Hersey, P.y Blanchard. ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR:LIDERAZGO SITUACIONAL. IDH Ediciones. México 1981. P.23

⁴ Shein, E.H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN. Prentice-Hall.México 1985.p-23

- *¿A qué nivel se va a seleccionar?(Ejecutivos, empleados, obreros)

- *¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?

- *¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?

- *¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?

- *¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la Institución con relación al mercado de trabajo? (zona, potencia, ramo gubernamental similar)

- *¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

- *¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

- *¿Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisiones adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: su recurso humano.

“El Sistema Técnico de Selección de Personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles”⁵.

1. 5. VARIABLES E INDICADORES

⁵ Hersey, P.y Blanchard. ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR:LIDERAZGO SITUACIONAL. IDH Ediciones. México 1981. P.30

Variables:

Habilidades connotativas.

Valores éticos.

Competitivo

Rendimiento

Indicadores

Preparación académica.

Capacitación.

Experiencia

Estado de Salud

Capítulo II

GENERALIDADES

2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La palabra “Administración” se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. “Magister”, indica una función de preeminencia o autoridad ‘el que ordena o dirige a otros en una función’, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro de un servicio que se presta. Servicio o subordinación, son los elementos principales de contenido.

La etimología nos indica que la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues, los elementos básicos.

Analizados varios conceptos sobre Administración podemos manifestar que ésta puede ser definida como “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”, también puede decirse que es “un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”.

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

2.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas

funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo; cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de Recursos Humanos:

2.2.1. EMPLEO

Objetivo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.

- **Subfunción:** Reclutamiento

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

- **Subfunción:** Selección

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cual tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de pruebas técnicas y psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar, hasta donde sea posible, la subjetividad en las decisiones.

- **Subfunción:** Contratación

Objetivo: Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

Política: Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.

- **Subfunción:** Inducción

Objetivo: Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

- **Subfunción:** Integración, Promoción y Transferencia

Objetivo: Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Política: Siempre que exista una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

- **Subfunción:** Chequear el vencimiento de contratos de trabajo

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

- **Subfunción:** Compensación suplementaria.

Objetivo: Proveer incentivos monetarios adicionales al sueldo básico para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Política: Estas sumas deben otorgarse sobre las bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

- **Subfunción:** Control de asistencia.

Objetivo: Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política: Ajustarse a lo dispuesto en la Ley, así como en el reglamento interno de trabajo.

2.2.2. RELACIONES INTERNAS

Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunción: Comunicación

Objetivo: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política: La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

2.2.3. CONVENIOS

Objetivo: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política: La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

Subfunción: Disciplina.

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último

extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, y el reglamento interno de trabajo.

Subfunción: Motivación del personal.

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Política: El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este auge deberá ser estimulado.

Subfunción: Desarrollo del personal.

Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción. Determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

Subfunción: Capacitación.

Objetivo: Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

Política: Impulsar los planes de capacitación, observando lo dispuesto en la Ley.

Subfunción: Entrenamiento

Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

2.2.4. SERVICIOS AL PERSONAL

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de

madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista. Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a los trabajadores.

Subfunción: Actividades recreativas.

Objetivo. Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

Política. La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal.

Subfunción: Seguridad Industrial.

Objetivo. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política. Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.

Subfunción: Protección y vigilancia.

Objetivo. Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Política. Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los trabajadores al salir del establecimiento. Dotar a la organización contra equipos de incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

2.2.5. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo. Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política. Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los Recursos Humanos.

2.3. CONCEPTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de Recursos Humanos puede definirse como el escogimiento del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo, y
- Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posea respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. “La selección se configura, básicamente, como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y, de otros candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo”.⁶

2.4. EL SIGNIFICADO DE LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Mientras que el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una compañía, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Como se pudiera esperar, los esfuerzos de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de la decisión de selección. La organización se podría ver obligada a emplear trabajadores apenas aceptables si sus esfuerzos de reclutamiento dan por resultado sólo unos cuantos solicitantes aptos.

⁶) CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Ejemplos, McGraw Hill, 2da. Edición, 1996,

La mayoría de los gerentes reconoce que la selección de empleados es una de las decisiones más difíciles e importante del negocio. Indica Peter Druker: “No hay otra decisión con consecuencias tan duraderas o tan difícil de deshacer”. Sin embargo, en términos generales, los ejecutivos toman malas decisiones de promoción y de integración de la plantilla de personal. No importa cómo se le califique a un jugador de béisbol, por ejemplo; su promedio de bateo no pasa de 0.333: en el menor de los casos, una tercera parte de estas decisiones sale bien, una tercera parte son en forma mínima efectivas, y una tercera parte son fracasos totales. Sin embargo, si una compañía contrata demasiadas personas que se desempeñan en forma mediocre o mal, no puede tener éxito durante mucho tiempo, aunque tenga unos planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control muy refinados. Estos factores organizacionales no actúan por sí solos. Se debe formar personal competente para asegurar que se alcancen los objetivos organizacionales.

El Departamento de Trabajo de Estados Unidos calcula que el costo promedio de contratar a un trabajador es de 40.000 dólares. Cuando se agregan los costos ocultos, tales como la pérdida de la productividad y el pago de tiempo extra al personal restante, el costo de reemplazo de un empleado clave se acerca a dos veces su salario anual. Otro cálculo de todo el proceso lo ha valorado hasta en 500.000 dólares por contratación. Aunque esta cifra pueda parecer excesiva, es importante tomar en cuenta la diferencia en la productividad que representan los buenos y los malos empleados. Se ha calculado que este diferencial puede ser tan elevado como de 3 a 1. Una empresa que selecciona empleados capaces logra beneficios sustanciales, que se pueden repetir cada año que el empleado está en la nómina.

El proceso de selección afecta, y también es afectado, por las otras funciones de Recursos Humanos. Por ejemplo, si los procesos de selección proporciona a la compañía solo trabajadores marginalmente aptos, tal vez la organización necesite intensificar sus esfuerzos de capacitación. Si el paquete de compensaciones es inferior a lo que proporciona la competencia de la compañía, podrá ser difícil o hasta imposible atraer a los solicitantes más capaces.

La meta del proceso de selección es acoplar debidamente a las personas con los puestos. Si los individuos son demasiado aptos, subcalificados, o por cualquier otra razón no se

ajustan a los puestos o a la organización es probable que dejen a la empresa. En realidad, alrededor de 40% de todos los trabajadores estadounidenses han ocupado sus puestos menos de dos años. La mitad de los que están cumpliendo su primer año se irá o se les despedirá durante el siguiente año.

Aunque alguna rotación puede ser positiva para una organización, también puede volverse muy costosa. Una alta tasa de rotación hace casi imposible alcanzar un desempeño superior. Por ejemplo, se retrasan la investigación y el desarrollo de los productos, la producción pierde eficiencia, y se retrasa la penetración del mercado. Estas consecuencias ocultas de la rotación, no los costos visibles del reclutamiento, reubicación y capacitación, constituyen los costos principales. Dos estudios llevados a cabo con una separación de casi un decenio indican que estos gastos, aunque rara vez se les mide, representan 80% o más de los costos de rotación.

El análisis de puestos proporciona datos para la preparación de descripciones y especificaciones de los puestos que, a su vez, son esenciales para tomar buenas decisiones en la selección. Sin embargo, existe un verdadero problema cuando los criterios de selección son diferentes de los que se requieren realmente para el puesto. Por tanto, los gerentes de Recursos Humanos deben actualizar continuamente las descripciones y especificaciones de puestos para que se recluten sólo empleados con las aptitudes necesarias y que éstos estén sujetos al proceso de selección.

2.5. FACTORES AMBIENTALES QUE AFECTAN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Un proceso permanente de filtro estandarizado podría simplificar de gran manera los procesos de selección. Sin embargo, el desarrollo de un proceso de esta naturaleza aunque fuera posible y deseable no eliminaría las desviaciones para satisfacer las necesidades singulares de situaciones especiales. Como expresó un gerente de Recursos Humanos, “la única cosa cierta es que habrá excepciones”. Y con frecuencia, se hacen las excepciones en respuesta a los siguientes factores ambientales.

La legislación, las órdenes del ejecutivo y las sentencias de los tribunales tienen un fuerte impacto sobre la administración de Recursos Humanos. Es deseable que los

gerentes de estas ramas tengan un conocimiento extenso de los aspectos legales de la selección, lo que incluye la determinación de los criterios de selección que se deben evitar.

El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto importante sobre el proceso de selección. Por ejemplo, supongamos que el gerente de producción de una empresa manufacturera llega a la oficina del gerente de Recursos Humanos y dice: “Mis únicos inspectores de control de calidad se acaban de pelear y ambos renunciaron. No puedo operar si no se llenan las vacantes. En este caso la velocidad es importante y dos entrevistas, unas cuantas llamadas telefónicas y una plegaria pueden constituir todo el proceso de selección. “En cambio, la selección de un director general puede tardar todo un año, e implica una gran consideración al estudio cuidadoso del currículum vitae, una verificación intensiva de las referencias y horas de entrevista con los candidatos”. El seguimiento muy atento de políticas y procedimientos de selección proporciona una mayor protección contra los problemas legales. Sin embargo existen ocasiones en que la presión del negocio dictará que se hagan excepciones.

Se suelen adoptar diferentes enfoques en la selección para llenar vacantes en los diferentes niveles de la organización. Por ejemplo, consideremos las diferencias en la contratación de un ejecutivo de nivel superior y de una persona para ocupar una vacante de oficinista. Se llevarán a cabo extensas verificaciones de antecedentes y entrevistas para corroborar la experiencia y capacidad del solicitante del puesto de ejecutivo. “En cambio, es muy probable que a un solicitante de puesto de oficinista se le aplique sólo una prueba de procesamiento de palabras y quizás se tenga con él una corta entrevista de selección”.⁷

2.6.OBJETIVOS Y DESAFIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. Los procesos de selección se basan en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de

⁷ WERTHER-DAVIS, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, 4ta. Edición, México, 1997, 154 - 178

las áreas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que permiten así mismo conducir los procesos de selección en forma lógica y ordenada y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de Recursos Humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en los procesos de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden según sus procesos de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

2.7.GRUPO DE SOLICITANTES

El número de solicitantes para un puesto específico también puede afectar el proceso de selección. Este puede ser verdaderamente selectivo sólo si hay varios solicitantes capacitados para un empleo determinado. Sin embargo, pueden estar disponibles sólo unos pocos solicitantes cuando se trata de habilidades de gran demanda. En tal caso, el proceso de selección consiste en escoger a la persona que esté disponible. La ampliación y la contracción del mercado laboral también ejercen muchas influencia sobre la disponibilidad y por tanto, sobre el proceso de selección.

Con frecuencia se expresa el número de personas contratadas para un puesto específico en comparación con los individuos en el grupo de solicitantes como un índice de selección.

2.8.EL ASPECTO ÉTICO

Dado el papel central que desempeña los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los recomendados, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Los administrados de Recursos Humanos deben recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al Administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

2.9.DESAFIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los procesos de selección no son un fin en sí mismo, son un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad. Debido a las adversas condiciones económicas en que han tenido que desenvolverse, la inmensa mayoría de las empresas latinoamericanas han aplicado normas de selección que se han moldeado exclusivamente en el interés inmediato de las compañías. Postular ante las diferentes gerencias las necesidades sociales, era hasta hace muy poco tiempo la mejor manera de cosechar una sonrisa sardónica de los directivos.

Las empresas deben plantear políticas rígidas, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de Recursos Humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su

actividad y las empresas en que trabajará, esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

“Entre los grupos sociales específicos que el administrador de Recursos Humanos puede considerar de interés preponderante y directamente relacionados con los procesos de selección, se cuentan las mujeres, discapacitados físicos y mentales, los ex convictos, los jóvenes y los ancianos y la gran masa de personas insuficientemente educadas pero con gran deseo de trabajar que contribuyen en tantos países latinoamericanos el núcleo básico de la población económicamente activa”.⁸

2.10. TIPO DE ORGANIZACIÓN

El sector de la economía en el que se va a emplear a los individuos, sea ésta empresa privada, gobierno u organización no gubernamental no lucrativa, también puede afectar el proceso de selección. Un negocio en el sector privado está orientado hacia la obtención de utilidades, los empleados potenciales se filtran a partir del criterio de cómo pueden ayudar a alcanzar las metas de rentabilidad. La consideración del individuo debe ser total, inclusive en los factores de personalidad relacionados con el puesto, están comprendidos en la selección de empleados futuros para este sector.

Los sistemas de servicio civil gubernamentales suelen identificar al solicitante apto por medio de exámenes competitivos. Con frecuencia, se le permite a un gerente seleccionar sólo entre los tres solicitantes superiores para una vacante. En este sector, un gerente frecuentemente carece de la prerrogativa de entrevistar a otros solicitantes.

Los individuos que se están tomando en cuenta para puestos en organizaciones no lucrativas se enfrentan a una situación muy diferente. El nivel de sueldos puede no ser competitivo con las organizaciones privadas y gubernamentales. Por tanto, una persona que ocupa uno de estos puestos no sólo debe estar capacitado, sino también tener vocación por este tipo de trabajo.

2.11. PERIODO DE PRUEBA

Muchas compañías utilizan un periodo de prueba que permite la evaluación de la

⁸ ROBBIN STEPHEN, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, 4ta. Edición, México, 1994, pág. 20 - 40

capacidad de un empleado, con base en su desempeño. Esto puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección o una verificación de la validez del proceso. El razonamiento es que, si un individuo puede desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, probablemente no sean necesarias las otras herramientas de selección. En todo caso, se debe observar a los empleados de reciente contratación para determinar si la decisión fue correcta. Los empleados que de manera voluntaria se van deben tener una entrevista de salida para determinar posibles deficiencias en el proceso de selección. Se deben compartir los resultados de esta entrevista con todos los gerentes que tienen injerencia en la selección de empleados.

Aunque una compañía puede estar sindicalizada, un nuevo empleado suele no estar protegido por el contrato colectivo sino después de haber transcurrido cierto periodo de prueba. Este periodo puede ser de 60 a 90 días. Durante ese tiempo, se puede despedir a un empleado con poca o ninguna justificación. Cuando se ha terminado el periodo de prueba, puede ser muy difícil liquidar a un empleado con desempeño marginal. Cuando una empresa está sindicalizada, es muy importante que el proceso de selección identifique a los trabajadores más productivos. Una vez que están amparados por el contrato colectivo, el procedimiento de modificación del status de un trabajador debe ajustarse a los términos de dicho contrato, y estos términos pueden no incluir la productividad.

Capítulo III

EL PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir que solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas requieren de procesos de selección. La función del administrador de Recursos Humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecua a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguientes dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienen que esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección, cuando es sencillo de llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.⁹

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

⁹ GOMEZ AQUINO. Recursos Humanos. Editorial ECASA. México 1994. P. 45

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

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

La realización adecuada del proceso de selección es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

3.1.LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

Fernando Aras Galicia define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de Staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de Recursos Humanos de la empresa, que debe contar con personal especializado en gestión de Recursos Humanos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección Staff presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la

selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

3.2. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requeriente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El staff de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se selecciona empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En muchas organizaciones con sistemas apoyados en computadoras, un programa especial determina por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.¹⁰

Suele comenzar con la entrevista preliminar, después de la cual se rechaza con rapidez a los candidatos que evidentemente no reúnen las calificaciones necesarias. Enseguida, los solicitantes terminan la solicitud de empleo de la compañía. Luego pasan a través de

¹⁰ CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 2da edición, 1996, pág. 99 - 140

una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la verificación de referencias y antecedentes. El solicitante que obtiene buenos resultados presenta un examen físico a cargo de la compañía. Si los resultados de éste son satisfactorios, la compañía contrata al individuo. Varios factores externos e internos impactan el proceso de selección y el gerente debe tomarlos en cuenta al tomar sus decisiones.

3.3. PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios:

3.3.1. COLOCACIÓN

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera 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 organización.

3.3.2. ORIENTACIÓN

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio, por tanto si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra inmersa dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo del país.

Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección).

Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede para corresponder es proporcionar esta orientación.¹¹

3.3.4. ÉTICA PROFESIONAL

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen con los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato.

Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues, imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar a veces definitivamente la vida de otras personas, esta resulta una gravísima responsabilidad.¹²

¹¹ GÓMEZ AQUINO. Recurso Humano. Editorial ECASA México 1994 p.56-59

¹² GUISELLI EDWIN E. Psicología Industrial. Editorial Letras. México 1959 p.20-21

3.4. ELEMENTOS DE SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esa fuerte responsabilidad es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las instrucciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

3.4.1. VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este estudio se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

3.4.2 ANALISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto, y así poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la relación ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco sin aplicar el análisis de puestos y su evaluación.

3.4.3 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de Recursos Humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la

organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que prestan sus servicios.

Esto disminuirá el período de entrenamiento y lo más importante contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

3.4.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, revisada la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento; entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiestan en la integración del personal referido; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de vital importancia prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer

que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que esta tiene.

3.4.5 SOLICITUD DE EMPLEO

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará datos personales básicos. Las solicitudes de empleo deben estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es aconsejable tener tres formas diferentes para: nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

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

3.4.6 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

La verificación de referencias personales puede proporcionar elementos de juicio adicionales a la información que entregó el solicitante y permitir la verificación de su precisión. De hecho, a menudo se exige que los solicitantes entreguen los nombre de

varias personas como referencias y que puedan proporcionar una información adicional respecto de ellos. Pero rara vez se obtienen de estas fuentes datos objetivos relacionados con el puesto. Por esta razón, la mayor parte de las organizaciones da mayor énfasis a las investigaciones del empleo anterior.

La negligencia en la contratación se ha convertido en una preocupación prioritaria en el proceso de selección. Se puede responsabilizar a un patrón de los actos ilegales de un empleado si no investiga de manera razonable los antecedentes de los solicitantes y luego nombra a personas potencialmente peligrosas en puestos donde pueden ocasionar daños. Esta responsabilidad existe para el patrón aunque las acciones del empleado no estén relacionadas con el puesto. Sin embargo, una compañía no debe ir demasiado lejos con la investigación porque existe la posibilidad de invadir la privacidad.

Por esto, otro de los pasos en el proceso de selección puede ser permitir al empleado potencial llenar una solicitud de empleo. El patrón entonces la evalúa para ver si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y utilizada de manera correcta, puede ahorrar mucho tiempo porque incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. Por estas razones, se puede utilizar una forma de solicitud con mayor efectividad que los curriculum vitae para reducir docenas de solicitantes a unos cuantos candidatos.

El tipo específico de información que se pide en una solicitud de empleo puede variar de una empresa a otra, y hasta por tipo de puesto dentro de una organización. Un formato de solicitud suele contener secciones, al menos, para nombre, dirección, número telefónico, educación e historial de trabajo. Las declaraciones impresas previamente que son muy importantes cuando el solicitante estampa su firma, incluyen la declaración expresa de que todo lo que se ha afirmado en el papel es cierto y que, de no serlo, se puede despedir al candidato. Cuando las leyes no lo prohíben, el formato también debe indicar que la plaza es un empleo a voluntad, y que el patrón o el empleado pueden terminar la contratación en cualquier momento, por cualquier razón o sin razón aparente. Por último, el formato debe contener una declaración por la cual el candidato concede permiso para verificar sus referencias.

Un formato de solicitud de empleo debe reflejar no sólo las necesidades de información que tiene la empresa, sino también los requisitos específicos. La información contenida en una solicitud debidamente registrada se compara con la descripción del puesto para determinar si existe un acoplamiento potencial entre las necesidades de la compañía y las aptitudes del solicitante. Como es de esperar, esta comparación frecuentemente resulta difícil. A menudo los solicitantes tratan de presentarse de manera exagerada y algo irreal, por tanto la comparación de los deberes y responsabilidades pasadas es lo que se necesita para determinar si es el candidato ideal para el puesto, lo cual no siempre es fácil.

Un curriculum vitae es un método común que los solicitantes utilizan para presentar la información de sus antecedentes. Aunque los patrones potenciales no los exigen, con frecuencia las personas que buscan trabajo los presentan. Aunque no hay reglas estrictas e inflexibles para formular los curriculum vitae, hay algunas directrices generales que se deben seguir, lo que depende del tipo y nivel del puesto que se busca. Es imperativo que el documento sea conciso. La apariencia del curriculum vitae debe ser nítida y con buena tipografía y se deben evitar los errores gramaticales. Aquí, un solo error puede ser mortal. Un curriculum que se prepare en respuesta a un anuncio o por el conocimiento de una vacante específica, debe reflejar las habilidades y cualidades del solicitante que se aprovecharían en el puesto.¹³

Se determina entonces si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc. En un caso afirmativo se procede a una entrevista.

3.4.7 ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Con frecuencia, el proceso de selección comienza con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En esta etapa, el entrevistador formula unas cuantas preguntas directas. Por ejemplo, un puesto puede exigir bastante experiencia en el trabajo, si la entrevista no descubre la experiencia relevante, cualquier

¹³ ROBBINS STEPHEN, Administración de Recursos Humanos, Prentice-Hall, 4ta edición, México, 1994, pág. 20 - 40

discusión adicional es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante respecto de esa vacante específica.

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos para el puesto que se pretende cubrir; debe informárseles también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.¹⁴

Además de eliminar con rapidez a los solicitantes no aptos para el puesto, una entrevista preliminar puede producir otros beneficios positivos para la empresa.

Es posible que el puesto que pedía el solicitante no sea el único que esté vacante. Un entrevistador hábil sabrá de otras vacantes en la compañía y puede dirigir al empleado potencial a otro puesto. Por ejemplo, un solicitante puede no estar capacitado para llenar el puesto anunciado de analista principal de programación, pero puede estar muy capacitado para trabajar como operador de computadora. Este tipo de entrevista no sólo redundaría en un activo intangible para la empresa sino también puede maximizar la efectividad en el reclutamiento y la selección.

3.4.8 PRUEBAS DE SELECCIÓN

¹⁴ TITTIN JOSEPH. Psicología Industrial. Editorial Diana. México 1971.p.56.57

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consiste en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtiene los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable solo en determinadas circunstancias.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas que se enfocan en la personalidad se encuentran entre las menos confiables, su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimiento que posee el concursante.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas, su uso se limita a la medición de factores sujetos a examen y comprobación.¹⁵

3.4.9 ENTREVISTA FINAL

En la entrevista de selección, una vez que se cuenta con una valoración proporcionada al aspirante, ya que se le ha entrevistado por primera vez, se han receptado las pruebas establecidas en el proceso, y ha superado a otros postulantes, es necesario tener una idea

¹⁵ SIEGEL LAWRENCE. Psicología Industrial. Editorial CECSA México 1972.p.39

clarísima de los temas que se tratarán, puesto que en ésta se presentará a la empresa y sus aspiraciones de una forma más clara, así como en forma más confiada las aspiraciones del postulante.

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Así mismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

Independientemente de quien tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si tuvo participación activa en el proceso de selección.

3.4.10 ESTUDIO SOCIO ECONOMICO

El estudio socioeconómico cubre tres áreas:

Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.

Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general las áreas exploradas son:

Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación de padres, hermanos, cónyuge, hijos; integración familiar, etc.

Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

3.4.11 EXAMEN MEDICO

Después de haberse tomado la decisión de hacer una oferta de trabajo, la siguiente fase en el proceso de selección considera un examen médico para el solicitante que ha aprobado todas las etapas previas. Una oferta de trabajo suele depender de que el solicitante pase este examen. El propósito básico del examen médico es el de verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

3.4.12 RESULTADOS

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

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La

retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación y factores similares.¹⁶

3.4.13 DECISION DE CONTRATAR

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en los procesos de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: Tomar la decisión de la contratación. Se han utilizado las otras etapas en el proceso de selección para reducir el número de candidatos. La última selección debe hacerse entre todos aquellos que todavía figuran después de haber sido evaluadas las verificaciones de referencias, pruebas de selección, investigación de antecedentes e información de entrevistas. La persona con las mejores cualidades globales puede no ser contratada. Más bien, se debe seleccionar a la persona cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante. Si una organización va a invertir miles de dólares en el reclutamiento, selección, y capacitación de un empleado, es importante que el gerente contrate al candidato más apto disponible para el puesto.

Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Los profesionales en Recursos Humanos tienen una fuerte participación en todas las fases que llevan hasta la última decisión de contratación. Sin embargo, la persona que suele tomar la decisión final es el gerente que será responsable del desempeño del nuevo empleado. Al tomar esta decisión, el gerente puede pedir o no el consejo del gerente de Recursos Humanos, su papel en este proceso es proporcionar servicio y asesoría para ayudar al gerente de Operaciones a tomar la decisión de selección. La razón para permitir que el supervisor tome la última decisión de selección es simple: se le debe permitir a los gerentes que seleccionen a los individuos de los cuáles serán responsables. Sin embargo, en determinados casos el gerente de Recursos Humanos ejerce una fuerte influencia como asesor. Por ejemplo, si la organización está bajo una fuerte presión del gobierno para emplear a más mujeres y miembros de minorías, la recomendación de éste gerente puede tener mayor peso.

¹⁶ ROBBINS STEPHEN, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hill, 4ta edición, México, 1994, pág. 20 - 40

Se puede contratar al solicitante en el supuesto que el examen físico no descubra algún problema médico que lo descalifique. La fecha de iniciación se basa normalmente en los deseos tanto de la compañía como del individuo. Si está empleado actualmente en otra compañía, el individuo suele presentar una notificación de renuncia con una anticipación de dos a cuatro semanas. Aún después de esta notificación, el individuo podrá necesitar algún tiempo para prepararse para el nuevo puesto. Este tiempo de transición es especialmente importante si el nuevo empleo exige el traslado a otra ciudad. De manera que la cantidad de tiempo que transcurre antes de que el individuo pueda unirse a la empresa a menudo es considerable, pero necesaria. Se puede rechazar a los solicitantes durante cualquier fase del proceso de selección.

La decisión de contratar señala el final del proceso de selección; y con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones y de este puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén antes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc. constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

Capítulo IV

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FUNCIÓN JUDICIAL

4.1. PROCEDIMIENTOS PRINCIPALES PARA RECLUTAMIENTO

- a. Planificación del concurso
- b. Análisis del puesto
- c. Determinación de las bases del concurso
- d. Preparación del cronograma de actividades
- e. Diseño y publicación de la convocatoria

4.1.1. Planificación del Concurso

En primer lugar debe estructurar el Comité Evaluador, el mismo que, en el caso del Consejo Nacional de la Judicatura, deberá estar conformado por las siguientes personas:

Director Nacional de Personal.

Jefe Departamental designado por la Comisión de Recursos Humanos.

Jefe de la Unidad en la cual se presenta la vacante.

Jefe de selección de Personal.

4.1.2. Análisis del Puesto

El Análisis de puesto es uno de los pasos del reclutamiento que se define como el proceso de determinación por observación, entrevistas y estudios y como el informe de las actividades significativas del trabajo, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicos del puesto sometido al concurso. La determinación de labores que integran este puesto y las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se exigen al trabajador para un rendimiento exitoso. Ver Anexo: Manual de Clasificación de Puestos.

4.1.3. Bases del Concurso

Las Bases del Concurso serán establecidas por el Comité Evaluador.

Para el efecto se aplicará el Formulario respectivo de acuerdo a los requisitos establecidos en el Manual de Clasificación de Puestos.

En las Bases del Concurso se deberá considerar las siguientes variables:

- **PRUEBAS.-** Dentro de las Bases del Concurso se deben determinar las Pruebas aplicables, que serán consideradas teniendo en cuenta el Análisis del Puesto previamente realizado.

La Batería de Pruebas de la que dispondrá el Consejo Nacional de la Judicatura será de naturaleza objetiva, que deberá mantenerse bajo estricta confidencialidad, teniendo acceso a ellas exclusivamente los Analistas de la Jefatura de Personal que las administran.

- **ENTREVISTAS.-** La Entrevista, es una de las más útiles herramientas de las que dispone el profesional para la Selección de Personal. Esta propende que el evaluador pueda apreciar la capacidad de adaptación del candidato hacia la nueva situación de trabajo y su predisposición hacia el desempeño del puesto.

Fácil es imaginar los factores que se trata de valorar en estas entrevistas: estudios, experiencia, aprendizaje, vitalidad, etc. También la sensación general que irradia su porte, apariencia y modales. Su forma de expresión oral, su estabilidad y madurez emocional, sociabilidad, grado de interés, motivaciones. Esto independientemente de otros aspectos externos como es su situación familiar y económica, tipo de relaciones, actividades, etc.

Es relevante considerar que el contenido de la entrevista lo determinará las características del puesto vacante, los requisitos mínimos exigidos para su desempeño, la experiencia y educación que se requiere para realizar esa función.

- **CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS:** Este factor será analizado únicamente en los casos de los aspirantes que pertenecen a la Institución ya que su procedimiento de

evaluación considera la actuación del individuo en su lugar de trabajo. En este caso, se deberá contar con una evaluación anterior del aspirante.

- **CONCLUSIONES:** Esta es la secuencia que el Comité Evaluador debe seguir para la estructuración de las Bases del Concurso, apoyándose siempre en el Análisis del puesto y el esquema profesional respectivo.

Manteniendo siempre la unidad de criterio, el Comité Evaluador Fijará los requisitos exigidos en cada factor, sugiriendo proceder en esta forma:

- a. Registrar en el formulario correspondiente el tipo de educación requerida y sus posibles sustituciones y equivalencias.
- b. Indicar en forma clara el tipo y la cantidad de los años de experiencia a exigirse como mínimo y la máxima que se evaluará como adicional.
- c. Registrar las Pruebas que se aplicarán en el proceso de Selección.
- d. Determinar los factores a evaluarse en el proceso de Entrevista.

4.1.4. Diseño y Publicación de la Convocatoria:

Constituye el paso operativo central del Proceso de Reclutamiento.

- **OBJETIVOS**

Atraer el mayor número de personas que cumplan los requisitos mínimos exigidos para que puedan desempeñar satisfactoriamente en los puestos vacantes o creaciones existentes en la Institución.

Motivar e incentivar las características del puesto vacante (salario, beneficio, requisitos exigidos, ubicación geográfica y más datos complementarios).

Promover el contacto directo entre los aspirantes y las entidades empleadoras.

Garantizar a la Institución la idoneidad de procedimiento de Selección con la libre y democrática presentación de candidatos que reúnan los requisitos fijados.

- **INSTRUCCIONES:** La Convocatoria será estructurada para todos los concursos:

- a. **Concursos Internos.-** La Institución debe agotar todas las gestiones para promover a personal capacitado y eficiente, solamente de no existir los Recursos Humanos idóneos para el puesto vacante, se recurrirá a los Concursos Abiertos.

- b. **Concursos Abiertos.-** Se procederá al Concurso Abierto, emitiendo la Convocatoria a través de los medios de difusión social más significativos.

La Convocatoria para Concursos Abiertos contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la institución
- Nombre del Departamento, Sección o Unidad donde se presenta la (s) vacante (s).
- Sello o Logotipo de identificación de la Función Judicial.
- Nominación clara y precisa del puesto sometido a concurso.
- Remuneración
- Lugar de Trabajo
- Requisitos mínimos exigidos
- Lugar y fecha de presentación de los documentos.
- Información complementaria que la Jefatura de Personal considere indispensable, tales como incentivos, cursos de capacitación previa, etc.

La Convocatoria deberá ser suscrita por el Presidente de la Comisión de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Judicatura y del Director Nacional de Personal, los mismos que estimarán el tiempo que deba durar la misma.

- **PROCEDIMIENTO:** Considerando que esta etapa final de reclutamiento tiene gran importancia, porque proporciona los Recursos Humanos potencialmente disponibles para los puestos vacantes; no es superficial orientar ciertos procedimientos prácticos para una gestión positiva en este sustancial campo.

La Convocatoria será estructurada para todos los concursos que se convoquen:

- a. Centros de Instrucción o Formación.-** De momento, aquí nos referimos a los centros conocidos por todos, como son: Institutos de Formación Profesional, Organismos de Capacitación, Institutos Laborales, Universidades, Escuelas de Aprendices, etc.

A la Institución le corresponde tener o mantener un Centro de especialización, pero no de aprendizaje. Por otro lado, a la Institución le resulta más económico, en el caso de que no quiera o no pueda formar una mancomunidad, el establecer convenios con otros centros privados u oficiales.

Para que estos convenios tengan efectividad, la Institución a de saber qué carreras son para ella fundamentales, así como las dificultades que para cada especialidad encuentra en el mercado laboral. De esta forma pueden proponer, por lo menos en los últimos cursos, unos cuestionarios adaptables a sus problemas, puede vigilar o seleccionar sus libros de texto, prestar ayuda con material de enseñanza y en último término, reservarse siempre la primacía y la libertad de elección entre los aspirantes.

- b. Otra Clase de Fuentes** (parientes y conocidos del personal de la institución).- El reclutamiento entre parientes o conocidos del propio personal de la Institución, tiene como los otros procedimientos, sus ventajas e inconvenientes.

Supone esto, dar gran importancia al anuncio interior, explicando bien lo que se quiere, con ejemplos existentes dentro de la empresa que hacen que todos comprendan lo que se pretende. Después se esperará que los mismos empleados y funcionarios sugieran o traigan candidatos.

Al recurrir a este procedimiento, la mayoría de los empleados hacen sus recomendaciones con buen criterio; ellos no quieren que se incorpore un trabajador irresponsable e incompetente. Frecuentemente consiguen aspirantes que hubiera sido imposible reclutar de otro modo. Esto

permitirá que aquellos que hacen el enlace pongan en ello gran interés; pues, consideran que estos nuevos trabajadores respondan adecuadamente a exigencias del puesto que se les ofrece, por cuanto repercute también favorablemente en ellos mismos.

Es este caso es importante tener en cuenta el Reglamento de Nepotismo a fin de evitar transgredir disposiciones legales al respecto.

- c. Personal Absolutamente Extraño a la Empresa.- Corresponden precisamente a los Concursos Abiertos que se realicen en la Institución. Existiendo formas típicas de solicitar este personal: Anuncios en la prensa, anuncios en la entrada de la propia empresa, solicitudes directas, oficina de colocaciones, etc.

La forma de redactarlos, su frecuencia o la intensidad de su publicación, varía y está lógicamente en relación directa con la abundancia o escasez que en cada coyuntura corresponda al mercado laboral de la especialidad que necesitamos.

4.1.5. Preparación del Cronograma de Actividades

Se estructurará al final un calendario de todos los pasos a llevarse a cabo en el concurso, éste garantizará una buena planificación del mismo y agilizará el desarrollo de las actividades evitando pérdidas de tiempo.

4.2. PROCESO DE SELECCIÓN

En este proceso se aplican los instrumentos técnicos de evaluación, previamente considerados a todas las personas reclutadas, cuyos resultados nos permitirán determinar de manera objetiva las diferencias existentes entre los sujetos participantes, conduciendo a conocer cuáles son los elementos más idóneos para desempeñar las tareas de la función motivo de concurso.

El proceso de Selección está estructurado en dos etapas dinámicamente concatenadas:

- La preselección
- La selección propiamente dicha.

4.3. PROGRAMA DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE PERSONAL

Planificación del Concurso

Estructura del Comité Evaluador

Análisis del Puesto

Bases del Concurso

Diseño y Publicación

Comunicación

Cronograma de Actividades

Entrevista Preliminar (Verificación de los requisitos mínimos)

Entrega del Formulario “Oferta de Servicios” y de la documentación del participante.

Investigación y Comprobación de Datos Referenciales

Entrega de la Cita a Pruebas o Entrevista

Aplicación de Pruebas

Entrevista

Examen Médico

Evaluación

De esta apreciación objetiva, se puede deducir los objetivos que se buscan con la Preselección:

- **OBJETIVOS**

Informar de manera clara y precisa a todas las personas interesadas en particular, sobre los datos conscientes al concurso.

Comprobar los requisitos mínimos que se estipulan en las bases del Concurso y demás datos complementarios.

Orientar oportunamente a los candidatos a participar en otras áreas ocupacionales que mejor se correlacionan con sus aptitudes e intereses.

Eliminar a los aspirantes que no reúnan los requisitos mínimos establecidos por el Comité Evaluador en las bases del concurso.

- **PROCEDIMIENTOS:**

- a. Entrevista preliminar (verificación de los requisitos mínimos): El primer contacto con el individuo, servirá para informar al aspirante sobre las características del puesto para el cual desea concursar, comunicando en forma clara, las tareas a realizarse: sueldo, ubicación, en definitiva, reforzar el estímulo incentivador de la convocatoria con la finalidad de despertar y desarrollar mayor interés en el personal idóneo para que participe en el proceso de Selección.

Por otra parte, en esta primera entrevista se puede evaluar “actitudes” del sujeto y las “motivaciones” que proyectan al individuo al logro de ese trabajo y al deseo de participar. Se puede apreciar también los rasgos sobresalientes de su personalidad, tales como: aspecto personal, modo de expresarse, agilidad de responder a ciertas preguntas, etc.

Luego de esta primera impresión, y en caso de que el postulante reúna los requisitos mínimos para el puesto vacante y estén a la vez correlacionados con las exigencias de la Institución, se pasará inmediatamente a la segunda etapa.

- b. Entrega de formulario “Oferta de Servicios”: Para que sea presentado junto con los documentos probatorios.

En caso de no reunir los requisitos mínimos, se les orientará hacia otras posibilidades de empleo, agradeciéndoles previamente por su deseo de participar.

- c. Recepción del Formulario “Oferta de Servicios”: En esta parte del proceso de Preselección, se verificarán los siguientes aspectos:
 - Que los datos referenciales hayan sido consignados en forma clara y precisa.
 - Que los certificados que acreditan educación y experiencia, se hallen debidamente legalizados y actualizados, al igual que las fotocopias de los demás documentos respectivos.
 - Comprobar que se haya registrado correctamente el número de cédula de ciudadanía, la firma y dirección a la que se pueda hacer llegar la información posterior, etc.

4.4. SELECCIÓN

- **OBJETIVOS:**

- a. Disponer servidores idóneos y de buena disposición anímica para el desempeño de las tareas encomendadas.
- b. Aumentar la eficiencia en la ejecución de las diferentes funciones (rendimiento personal, departamental e institucional).
- c. Prestar un eficiente servicio a la comunidad.
- d. Reducir el costo, esfuerzo y tiempo en la capacitación.
- e. Reducir el desplazamiento de personal (generaciones por renuncia a causa de la inadaptación al puesto asignado; abandono o por despido disciplinario).
- f. Disminuir las probabilidades de contratar empleados “problema”.

- **PROCEDIMIENTO:**

En la etapa de Selección propiamente dicha, se debe considerar los siguientes pasos:

- a. Investigación y Comprobación de los datos referenciales
- b. Entrega de Citas a Pruebas y/o Entrevistas
- c. Aplicación de pruebas
- d. Realización de las Entrevistas
- e. Examen Médico (En ciertos casos)
- f. Evaluación

4.4.1. AVERIGUACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LOS DATOS

REFERENCIALES

En primer lugar, es obvio aclarar, el porqué es aconsejable realizar la investigación de las referencias antes de proceder a una entrevista completa.

Estas razones se fundamentan en diversos factores:

- Cuando la entrevista se organiza con todo cuidado resulta costosa y no debiera emplearse, a menos que el candidato merezca ese esfuerzo.
- Resulta menos costoso eliminar antes de la entrevista definitiva a todos los candidatos, cuyas referencias ofrezcan serias dudas sobre su capacidad para desempeñar el cargo. Y, lo que es igual o más importante, si se obtienen de antemano claves reveladoras, la entrevista será mucho más efectiva. Con antelación a la investigación de las referencias, la Dirección de Personal cuenta con la solicitud de empleo, con datos preliminares de la primera entrevista, pero estos conceptos deben complementarse con la información sobre la actuación profesional y el comportamiento personal.

FUENTES INFORMATIVAS:

Los Centros y las Instituciones educativas son fuente primordial de referencias cuando se trata de personas que todavía asisten a ellas o que acaban de graduarse, pero si estas poseen experiencia profesional, la fuente informativa más importante la constituyen los antiguos empleadores. Se ha comprobado en la práctica que los amigos y los funcionarios de organizaciones sociales y otras de tipo no laboral en las que ha tenido relación la persona que nos interesa, proporcionan informaciones de dudoso valor para llegar a la conclusión sobre la aceptabilidad del empleado en perspectiva, aunque si pueden orientar respecto a la asignación de puestos. Desde luego, la actividad desarrollada en tales organizaciones puede dar claves sobre los intereses del candidato y su capacidad de mando.

Es necesario advertir que las escuelas o institutos demasiado concurridos ofrecen pocas posibilidades para informarse sobre las características personales, a menos que cuenten con un Departamento de Orientación Vocacional y Profesional bien organizado, ya que en tales casos, el estudiante trabaja a las órdenes de muchos profesores, cuyas opiniones pueden diferir en gran medida. Por consiguiente, ha de darse más crédito al número de cursos seguidos y a los grados obtenidos que las evaluaciones del comportamiento.

Empleadores actuales y anteriores: La petición de referencias dirigidas a los empleadores, representa una fuente de información más segura, aunque de ningún modo perfecta.

En primer lugar, el candidato que haya trabajado con anterioridad tiene, en general, más edad que el estudiante o el recién graduado y, por consiguiente, existe más probabilidades de que haya desarrollado características permanentes.

Los jefes de las diferentes empresas o instituciones donde haya trabajado el individuo en cuestión, son de gran utilidad para la verificación de fechas de empleo, salarios, obligaciones del empleo, razones del despido, así como de la información sobre las siguientes aptitudes y características: contestación, o que en caso de respuesta, la información reviste una forma diplomática ante el temor de revelar detalles desfavorables, la respuesta verbal o una llamada telefónica es susceptible de producir resultados más productivos. Y, por último, pero no menos importante, nuestra Institución tiene la oportunidad de conocer las normas empleadas para evaluar el

comportamiento así como las condiciones laborales relacionadas con este comportamiento.

A fin de conseguir, por este medio, la mayor cantidad posible de informes útiles, conviene aplicar los siguientes principios:

El que solicita referencias debe preparar de antemano una lista de preguntas, pero puede apartarse de ella en caso de que las respuestas faciliten la ocasión de formular preguntas imprevistas.

Debe poseer la habilidad suficiente para clasificar a la persona que facilita la información en términos de franqueza, integridad y conocimiento del candidato.

Debe comprobar el historial del candidato por lo menos de los cinco años que precedieron a su solicitud.

Debe procurar hablar con el superior inmediato del candidato, así como con los especialistas del Departamento de personal, con el objeto de comprobar ciertos factores, tales como:

- Calidad del trabajo, integridad moral y espíritu de colaboración.
- Habilidad en el manejo de máquinas (de oficina u otras).
- Historial médico
- Promedio de Asistencia y Exactitud
- Espíritu de colaboración e integridad
- Interés en el trabajo
- Honradez
- Iniciativa y ambición
- Colaboración con los compañeros de trabajo y jefaturas
- Desempeño general en sus tareas

MÉTODOS DE OBTENCION DE INFORMACIÓN:

A. Teléfono.- Es el medio más efectivo para comprobar las referencias. Su valor es particularmente apreciable en el caso del empleado de oficina, puesto que la mayoría de los candidatos proceden de la población local y la llamada telefónica no representa gasto alguno; y vista la necesidad de examinar con

rapidez las solicitudes, a fin de evitar la pérdida de candidatos calificados, el teléfono adquiere preponderancia creciente sobre el correo.

Sin embargo, la factibilidad del teléfono como medio de obtener referencias, se debe también a otras razones. Presenta la ventaja de poder formular preguntas adicionales cuando las respuestas son ambiguas o concisas, lo que tiene extraordinaria importancia.

Proporciona profundidad de detalle, en especial por lo que se refiere a la asignación de empleo, orientación que la carta no puede proporcionar.

B. Correo.- Es otro de los los métodos del que nos podemos valer para conocer las características de los candidatos reclutados.

Es conveniente señalar ciertos obstáculos que depara la utilización exclusiva de este procedimiento.

En adición a las demoras inherentes al método, hay que citar otro defecto bastante frecuente y ambiguo: “La ausencia de respuesta”. Ello puede deberse a la negligencia o al olvido, o también al deseo de ocultar ciertos detalles desfavorables. Por desgracia, la falta de respuesta en términos de rapidez y calidad de la respuesta, así como de la misma, es conveniente.

- Solicitar información sobre hechos concretos, como: fechas de empleo, salario, obligaciones e historial médico. Reducir al mínimo las opiniones y evaluaciones.
- Dirigir las peticiones referenciales a las personas que han sido realmente los empresarios o superiores del candidato y no a sus amigos ni a los funcionarios de organizaciones sociales o culturales.
- Pregunta por carta y de forma conclusiva, a los antiguos empresarios y superiores del candidato si se mostrasen dispuestos a contratarle de nuevo. Cuando se formulan preguntas de tipo general, las personas tienden a mostrarse caritativas o evasivas, pero revelan mayor franqueza al hacérseles una pregunta directa. Por tal motivo, es preferible preguntar

en la carta lo siguiente: “¿Ha tenido el candidato algún altercado con sus superiores, compañeros o público en general?”, en lugar de una pregunta de tipo general como “¿Congenia el Sr. ----- con la gente?, que se presta más a la evasiva, por ejemplo.

- Al objeto de estimular la respuesta hay que ser conciso en las preguntas para no abrumar a la persona encargada de contestar. Para ello se requiere utilizar un formato previamente estructurado.
- Asegurar al interrogado que su contestación se utilizará únicamente a modo de información confidencial.
- Indagar, por lo menos, los cinco años que precedan a la prueba de presentación de la solicitud.
- Asignar mayor valor a las respuestas que proceden de organizaciones bien conocidas y elevado criterio.

C. Visita Personal.- Es uno de los medios más discutidos por la complejidad y compromiso de esta gestión, ya que puede generar en el candidato un resentimiento o por lo menos una actitud agresiva frente a la Institución que, según él, violó la discreción a que tiene derecho en su vida personal y familiar.

Por otra parte, el costo de la investigación personal es demasiado elevado para que su uso esté justificado en el caos de empleos comunes de oficina o de áreas técnicas regulares. No obstante, empleamos este procedimiento en determinados puestos que impliquen cierta responsabilidad de tipo económico.

4.4.2. ENTREGA DE CITAS PARA PRUEBAS O ENTREVISTAS

Luego del análisis de referencias personales y laborales, se llamará a los candidatos que hayan satisfecho, en este proceso, los requerimientos de la Institución; para entregar a los aspirantes lo siguiente:

1. Si el Comité Evaluador considera en las Bases del Concurso la aplicación de Pruebas, se entregará al candidato el formulario “cita a prueba” .

2. Si en la base del concurso no se determinare factor “Pruebas”, considerando únicamente el factor “Entrevista”, se proporcionará el formulario respectivo.

- **PROCEDIMIENTO:**

Como queda señalado en los dos literales precedentes, es el criterio del Comité Evaluador el que determina en las Bases del Concurso, la factibilidad o no de aplicar Pruebas a los concursantes.

Al respecto cabe aclarar que ni el plano de todas las posibilidades es necesario recurrir en todo proceso de Selección a algún reactivo que nos permita apreciar sea el grado de conocimientos, aptitudes o personalidad de los sujetos participantes. Es decir, que aunque no se aplique una Batería Completa de Pruebas, es recomendable tener un conocimiento básico de los participantes, en cualquiera de las áreas, en base naturalmente, a las características del puesto y a los requisitos que del individuo se necesita para un desempeño óptimo en las tareas que involucran la ocupación motivo del concurso.

Sin embargo, en ciertas áreas, en las que deben participar elementos profesionales y técnicos dada la complejidad que implica analizar por intermedio de una prueba de conocimientos su real capacidad, puede obviarse este factor, pero robusteciendo naturalmente los otros factores de medición, esto es: educación, experiencia, entrevista.

Al limitarse a estos factores la Selección de ciertos profesionales, se debe analizar detenidamente y en forma muy prolija, toda la trayectoria educativa del individuo sobre todo en las etapas relacionadas a su instrucción superior, cursos de especialización, el grado de experiencia con que cuenta cada participante, las proyecciones de éxito que haya acumulado en cada uno de sus ámbitos de trabajo; el dominio alcanzado por el sujeto en las diferentes actividades laborales concretadas naturalmente, en las especificaciones de las funciones que va a desarrollar en nuestra Institución, etc.

Procurando en todo caso seguir la primera aclaración que involucra este procedimiento; es decir, aplicar algún reactivo que puede ser diseñado por el Jefe de Unidad donde vaya a laborar, la (s) persona (s) por el Jefe de Selección del Departamento de Personal, para que sea estructurado el reactivo en base a los procedimientos técnicos aplicables en estos casos.

4.4.3. APLICACIÓN DE PRUEBAS

INTRODUCCIÓN.- La palabra Prueba, es sinónimo de “Test”, o “Reactivo”, e implica dos aspectos centrales:

- a)** El uso de la técnica y el criterio científico experimental en su preparación y empleo.
- b)** Implica el uso del criterio estadístico en la evaluación de los resultados y en la fijación de la predictibilidad.

Las pruebas, por lo tanto, son necesarias y de gran utilidad en los procesos de Selección de personal, considerando que es menester verificar, de alguna manera, los conocimientos que tiene el trabajador para el desempeño de tal o cual puesto, sus capacidades potenciales, la estructura de sus componentes integradores de la personalidad, etc.

OBJETIVOS.-

Los objetivos de la aplicación de Pruebas se desprenden de los aspectos señalados precedentemente. Determinar, a través de pruebas confiables y variadas, los conocimientos, las aptitudes, destrezas, rasgos de personalidad, etc., que son indispensables para el desempeño satisfactorio de los diferentes puestos existentes en esta Institución.

FINALIDAD E IMPORTANCIA.-

Las pruebas de Admisión son auxiliares en la función de Selección de Personal, para escoger el elemento humano más eficiente para el desarrollo de las actividades de nuestra Institución en el logro de sus objetivos.

Sin embargo, es menester que el grupo de personal técnico que, dentro del Departamento de Personal ejecuta esta acción, considere los siguientes puntos:

- Su utilización no debe cuantificarse en términos de deficiencias.
- Su uso no corrige los resultados de la mala dirección ni los descuidos de la supervisión.
- No deberá suponerse los resultados de los exámenes como perfectos e infalibles.
- No debe criticarse porque hubiere permitido la admisión de uno o dos empleados ineficaces, sino que se le debe juzgar en función de sí selecciona o no, menos empleados incapaces que los procedimientos usados anteriormente.

En suma, los exámenes de admisión tienen la importancia de que la admisión de un individuo al empleo, se realiza en forma más inteligente y más fiable.

- **INSTRUCCIONES.-**

Posterior a la preselección de los aspirantes, se aplicarán en el Departamento de Personal de esta Institución, las pruebas que han sido previamente consideradas por el Comité Evaluador en las Bases del Concurso.

En el caso de que se requiera, se debe administrar pruebas de “actuación” para apreciar objetivamente el desempeño de los sujetos investigados en situación prácticas de trabajo, se lo hará en el respectivo Departamento o área de trabajo donde va a desempeñar la persona o personas seleccionadas, con la coordinación directa del Jefe departamental.

- **PROCEDIMIENTOS.-**

- a) Preparar los materiales necesarios y mantenerlos ordenadamente para que sean debidamente aplicados en el día y hora que se ha fijado para su ejecución, basándose en el cronograma de actividades previamente estructurado por el Comité Evaluador.
- b) Aplicar las pruebas exactamente el día y hora determinado, haciendo pasar a los concursantes a la “Sala de Pruebas”, registrándoles previamente el formulario “Cita a Prueba” y comprobándole su identidad con el Número de Cédula de Ciudadanía.
- c) Registrar la participación de los concursantes, anotándoles en el formulario respectivo la asistencia correspondiente.
- d) Explicar a los participantes las aclaraciones que sean necesarias, sobre la base de las observaciones que hayan sido analizadas en los procedimientos de Admisión de Personal de esta Institución.
- e) Receptar las “Citas a Prueba” de cada participante y sellarlas para, posteriormente, adjuntarlos con las pruebas de cada uno de los participantes respectivamente.
- f) Establecer eficientes líneas de comunicación con los concursantes, motivándoles convenientemente y creando un clima de seguridad y de confianza en los participantes con el propósito de eliminar, en lo posible, las tensiones que puedan experimentar.
- g) Impartir las instrucciones en forma clara y precisa, las veces que sean necesarias, asegurando que no existen divergencias o dudas por las personas que participan en el concurso.
- h) No dar por iniciada la ejecución de cada uno de los reactivos que conforman la Batería de Pruebas aplicadas a los participantes, mientras no se esté plenamente seguro de que todos y cada uno de aquellos haya comprendido los instructivos y procedimientos que se deben aplicar. Para lo cual es menester atender oportunamente cada una de las preguntas que formulan los candidatos.
- i) Controlar discretamente la realización de las pruebas que llevan a cabo los participantes, evitando las copias y correcciones; garantizando en lo posible la idoneidad de procedimientos.

- j) Al término de cada prueba, se debe recoger todos y cada uno de los materiales utilizados, asegurando que ningún folleto e instructivo falte, al igual que las hojas de respuestas o material adicional.
- k) Clasificar y ordenar los instructivos de las pruebas y archivarlos correctamente.
- l) El jefe de la Sección de Selección de Personal designará de inmediato al analista respectivo para que, conjuntamente, proceda a Calificar las Pruebas y sus resultados registrarlos en las hojas respectivas verificando si cada candidato ha alcanzado el puntaje mínimo establecido en las bases del concurso.

LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS EXÁMENES DE ADMISIÓN

El Departamento de Personal, considerando con un sentido eminentemente técnico, que la aplicación de una Batería de Pruebas no debe ser motivo de improvisaciones por parte del examinador, sino que debe tener una estructuración técnica, previamente investigada, cuyos reactivos se correlacionan con las especificaciones de los diferentes puestos existentes en la Institución, y acordes a nuestra realidad nacional, estima procedente definir en esta parte del Sistema que, dentro de las Actividades laborales de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, es mantener un estudio permanente de Análisis Ocupacional de la Función Judicial, a escala nacional, como derivación de ello, elaborar periódicamente pruebas de conocimientos, de aptitudes y de personalidad, readaptándoles sobre la base de las proyecciones técnicas que vayan tomando los diferentes puestos, a los planes y programas de estudio de Nuestros planteles educativos, del grado de complejidad que vayan adquiriendo las diferentes tareas que conforman las ocupaciones de esta Institución y a otras variables que son dignas de considerar en la estructura y realización de las pruebas ocupacionales.

Por la complejidad y magnitud de esta labor técnica, es menester señalar las bases normativas que guiarán a los funcionarios encargados en esta gestión por los mejores y más idóneos procedimientos de estructuración y readaptación de las pruebas; recordando que toda superación que se consiga en esta importante etapa administrativa de personal, repercutirá forzosamente en el mejor logro de los objetivos empresariales.

- **CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN EXAMEN**

Considerando que la meta final de un examen es de servir como instrumento de valoración, debe tener una serie de cualidades, a fin de que su cometido sea satisfactorio, éstas se analizan a continuación:

Gradualmente.- Este término significa que su resultado puede ser expresado en cifras.

Tipificados o Normalizados.- La comparación e interpretación de los resultados tiene que hacerse con respecto a individuos normales, no con referencia a individuos superdotados. Esto es lo que se entiende por tipificación del “test”. En procesos estadísticos, siempre el ideal es tomar los datos del máximo de población, pero considerando las grandes dificultades que demanda hacer esto en la práctica, siempre se busca una muestra representativa que corresponda a un grupo Centrado o Normativo, no a un excepcional o marginal. De esta forma, es como puede conseguirse una racionalizada escala de clasificación.

Fiable.- Significa que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.

Válido.- Se considera que un “test” es válido cuando realmente mide lo que pretende medir.

Inédito.- Se entiende por inédito en el sentido que una prueba no sea conocida por el examinado, porque si lo fuera, el test carece de validez.

Interesante.- Con el fin de captar la atención del examinado.

Uniforme.- Que la interpretación de los resultados sea rígida; o sea, que éstos no puedan ser variados.

Objetividad.- Es decir que los resultados no deban depender de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de la persona que examina o califica.

Dificultad Creciente.- Cuando al hacer evaluaciones se deban considerar aspectos tales como: la edad o los conocimientos, el grado de dificultad esté ponderado al estrato deseado.

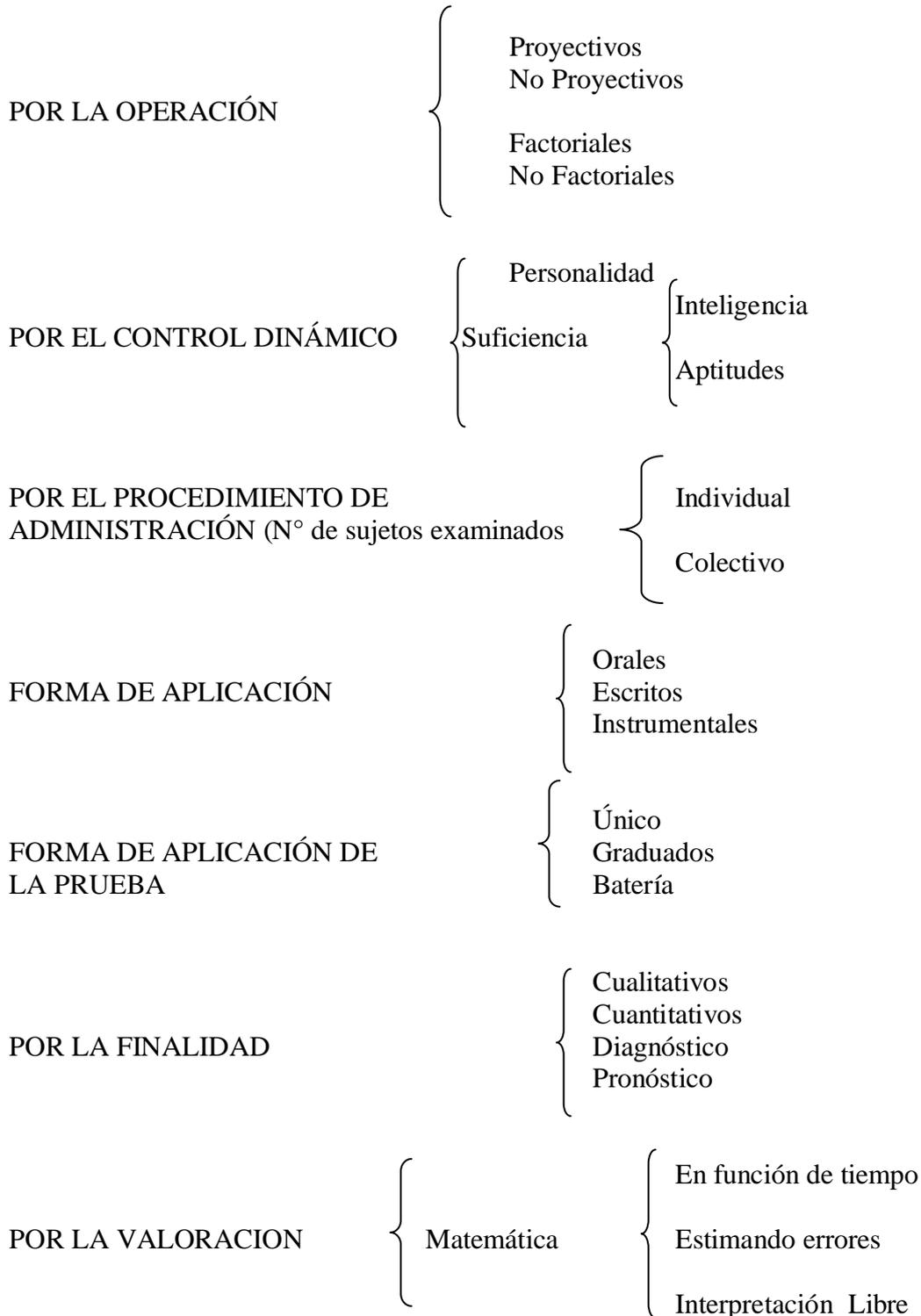
Debe excluir el Azar.- Lo que significa que su resultado satisfaga plenamente la cualidad de validez y no de una razón casual.

Constante.- O sea que no deberá modificarse ni alterarse sin previa estandarización.

Rápido.- Que no invierta demasiado tiempo en su aplicación.

CLASIFICACIÓN DE LOS TEST

Estos se pueden clasificar dentro de muchos criterios, pero resulta demasidamente explícito el que se menciona a continuación, ya que son de estas características las que se aplican dentro de la Institución.



- **OBJETIVOS DEL TEST PSICOTÉCNICO EN EL CAMPO DE LA ORIENTACIÓN PROFESIONAL**

En las diarias gestiones técnicas que le corresponden ejecutar a la Dirección de Personal de esta Institución se integra, como es obvio, la Orientación Profesional, por lo cual, sin incurrir en gran error, podemos afirmar que el principal valor del test, dentro de este importante campo, radica en el ahorro de tiempo y la ganancia de objetividad que proporcionan para evaluar con certeza a los sujetos que a ellos se someten. No hay duda que el test no puede pretender suplantar a la propia experiencia vital, pero sí es su mejor sustituto cuando aquélla resulta demasiado larga y compleja.

Pues bien: con este concepto, acudiremos al “test” de orientación profesional, siempre y cuando tengamos que decidir la existencia o inexistencia de aptitudes múltiples y las observaciones previamente realizadas, en el curso de existencia individual, resulten insuficientemente probatorias para adoptar tal decisión. Tendremos siempre presente, no obstante, que la persona humana no es, y menos aún en su juventud, un núcleo rígido de estructuras o dispositivos funcionales, sino que representa una síntesis constantemente variable de rendimientos, dependiendo de factores heredados de estructuras internas del individuo y del ambiente o medio exterior y, por ello, junto con el valor de la aptitud profesional en un momento dado, hay que conocer sus posibilidades de variación, en más o en menos, previsibles a lo largo del aprendizaje y del ejercicio profesional posterior. Por lo señalado anteriormente; este hecho, por sí solo, determina la imposibilidad de usar con criterio dogmático y exclusivo, los datos de “test” orientadores para el consejo vocacional o profesional.

Señalando estas limitaciones, los Objetivos del “test” psicotécnico se centralizan en estos tres: diagnosticar, pronosticar e informar:

- a) El Objetivo de Diagnosticar.- Se refiere en dar un valor comparable (estadísticamente hablando), y por tanto, capaz de ser significativo, de un grado de aptitud determinado.

- b) El objetivo de Pronosticar.- Permite tener un control de las vocaciones, en función de los diversos factores capaces de influir, experimentalmente, en un tiempo dado (interés, aprendizaje, fatiga, salud, etc.); acogiendo estos resultados a los anteriores, se puede inferir la posible evolución, en un futuro limitado, de las aptitudes exploradas.
- c) El objetivo de Informar.- Proporciona en cualquier momento, un conocimiento acerca de la eficiencia o rendimiento total del sujeto (aptitud, conocimiento, interés, esfuerzo y entrenamiento) en un aspecto funcional determinado.

- **LIMITACIONES EN LA APLICACIÓN DEL TEST**

La difusión del “test”, en determinadas circunstancias no ha hecho más que perjudicar a los profesionales. En este campo se ha creado una facilidad ilusoria, no solo para utilizarlos, sino incluso para crearlos, originando en etapas posteriores un gran número de desengaños. En un extremo se podrá situar a los llamados psicólogos empíricos que llegan a afirmar “que todo es un test” y proponen pruebas de garantía. Por otro lado, tampoco facilitan las cosas los que, pasándose al otro extremo, se embarcan en complejidades matemáticas y olvidan que, aún las estadísticas más rigurosas no nos pueden dar una interpretación correcta, si partimos de datos experimentales falsos, muy malo es evidentemente lo primero, pero quizá es aún más perjudicial la segunda, ya que el escudo estadístico pueda ser que concedamos crédito a los resultados más erróneos.

Lo expuesto, presupone que si algo existe en conjunto, existe en parte y que esta parte puede medirse con instrumentos apropiados lo que hay es que descubrir y desarrollar estos instrumentos propios para nuestra Institución y, sobre la base de un estudio real de todos y cada uno de los puestos existentes en la Institución en el ámbito nacional, por lo que se vuelve a ratificar lo señalado en líneas anteriores, de la inmediata necesidad de iniciar el estudio y análisis ocupacional y mantener dentro del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, una unidad operativa que, periódicamente, actualice y dé funcionalidad a estos documentos técnicos, por cuanto constituirán la base

imprescindible para el desarrollo de importantes trabajos que correspondan a la Dirección de Recursos Humanos y Administración en particular, y a otras unidades administrativas en general. De allí que lo fundamental dentro de este proceso, sea el elaborar un “test” relacionado con varias aptitudes humanas que expliquen claramente las medidas que con ellos se obtienen; considerando siempre que los “test” son un medio de observar al individuo (los proyectivos en particular), pero no tratan de estudiar sus variaciones de conducta.

Aparte de la experiencia propia que todo profesional tiene dentro de este campo, no es mínima ni por demás, refrescar a todo aquel que, dentro de los diferentes departamentos de personal de la Función Judicial, le corresponda la compleja tarea de seleccionar personal, el prever de buena manera los errores más frecuentes que se producen en la mayoría de los exámenes psicotécnicos.

Se pueden acoplar en tres grupos los errores que, dentro de este procedimiento técnico, se producen con mayor frecuencia.

A. ERRORES DEBIDOS A LAS CONDICIONES ECOLÓGICAS.

(Relaciones existentes entre los seres y su medio): Hay cantidad de ejemplos prácticos que prueban las diferencias que existen en la resolución de los problemas reactivos, según el medio ambiente donde se desenvuelve el individuo.

Sobre todo, se debe tener presente cuando se estructura una prueba psicotécnica, esto que generalmente suele ocurrir, aún al profesional más cauto y experimentado. Si las experiencias vividas por el psicólogo y la suma de creencias, tradiciones nacionales o regionales, relaciones sociales, ámbito familiar, actitudes profesionales, etc., son distintas que las del individuo que examinan, aunque resulta paradójico, casi no tienen derecho para juzgarle con los resultados que él ha preparado, para estimar la exactitud entre el mensaje y la precisión de la respuesta o reacción. El hecho es que, sin intención, puede haber introducido en este proceso, factores de error insospechados.

B. ERRORES QUE PROCEDEN DE LAS CONDICIONES EN QUE SE REALIZA EL EXAMEN. Este tipo de exámenes, por lo general, desarrolla tensiones de diferentes grados, dependiendo como es obvio, de la naturaleza propia del individuo. Es conveniente atenuar el grado de tensión nerviosa a que se encuentran sometidos los aspirantes, sobre todo en los niveles bajos, crea una gran tensión nerviosa; solo el hecho de tener que enfrentarse con un examen psicotécnico. El candidato, al llegar, debe encontrar un lugar de espera agradable, en donde reciba toda clase de explicaciones sobre lo que tiene que hacer y el papel del seleccionador, será suavizar esta situación estableciendo desde el principio un ambiente adecuado. De ahí, la importancia de que quien esté a cargo de este proceso, conozca convenientemente sobre psicología.

Situación similar ocurre con el local en donde se realiza el propio examen, el cual debe tener buena luminosidad, aislamiento de ruidos, atmósfera aireada, apropiada temperatura.

Respecto a esta última condición, para la óptima aplicación de las pruebas, la Dirección de Capacitación a través de su Departamento respectivo, debe mantener una adecuada sala de pruebas, que reúna todos los requisitos indispensables para que garantice las más elementales comodidades, tanto de los participantes, como de los profesionales a cargo de aplicar y controlar las pruebas respectivas. También es fundamental la forma de presentar el “test” y lo que se denomina estímulo-consigna; es decir, todo lo referente a la enunciación de la práctica, como: modular al leer, vigilar su correcta acentuación, como explicar el “test” e incluso la fórmula de comportarse los operadores durante el examen colectivo, todos estos aspectos son de suma importancia.

En referencia a lo anteriormente expuesto, es necesario tener presente que todo plan que se haga de pruebas, debe también tener en cuenta la necesidad de desarrollar instrucciones especiales para los examinadores, a menos que el constructor de la prueba sea precisamente el examinador.

C. ERRORES DEBIDOS AL CARÁCTER DEL PROPIO SUJETO Y A LAS MODIFICACIONES AFECTIVAS EN EL TRANCURSO DE LA PRUEBA. No solo durante el examen, sino incluso en el corto intervalo de realización del propio “test”, se introducen errores que son debidos al comportamiento característico que tiene el sujeto en estos casos, y a la modificación de las actitudes afectivas durante la experiencia, partiendo siempre del concepto que tiene de su trabajo. Esta inquietud, aún en el supuesto de que el sujeto tenga un buen nivel de aptitud, puede falsear el resultado al transformar el “test” (instrumento de medida), en una prueba característica.

Son poco frecuentes los casos en que la actitud afectiva del sujeto se haga crítica, pero existen. Tal es el caso en determinados sujetos orgullosos, impulsivos o imprudentes; esta situación, por lo general, crea en ellos un espíritu de competición que determina reacciones precoces o irreflexivas. Conscientes de su capacidad, o bien se retraen en poner todo en la realización del test o bien consideran inválido el mismo, dando siempre como consecuencia un resultado no correcto.

Situación contraria sucede con los tímidos, vacilantes o inseguros, a los que un pequeño éxito inicial puede ser suficiente para hacerles actuar en un estado anormal de euforia.

Impulsados por el primer logro pueden llegar a resultados que después se comprueban que están muy lejos de lo que en las condiciones prácticas de su trabajo, como medida puedan dar. Es decir, casi una coincidencia les ha permitido disponer de un esfuerzo nervioso que difícilmente es mantenido en las condiciones habituales en las que se desarrolla su actividad.

Es común en diversas ocasiones, escuchar del sujeto, declaraciones después del fracaso de un “test”, que a él mismo no le interesa, que si él quisiera lo resolvería muy bien. Este género de manifestación muy bien se podría considerar dentro de uno de los mecanismos de defensa que es típico de la frustración en los seres humanos; pues, de esta manera, se

puede considerar como una defensa de su “amor propio” en el sujeto que tiene conciencia de su incapacidad y un deseo de rehabilitar su personalidad, tanto a sus propios ojos, como ante los de quienes le rodean.

Se presentan, también, ciertos casos emotivos en los que el hecho inicial desorganiza enteramente a los sujetos sintiéndose estar frente a una dificultad que sobrepasa sus posibilidades. Variaciones vaso-motrices, de palidez o rubor, transpiración, sofocación, suspiros, tono muscular acentuado, etc.; indican que se ha producido el choque emocional.

Naturalmente, en todos estos aspectos afectivos, no todos los “test” actúan con la misma intensidad. La prueba es que: los más destacados en más de una ocasión, son ya intencionadamente utilizados como instrumentos de observación y clasificación de temperamentos.

Estos y otros aspectos complementarios, como el error mismo que envuelve todo cálculo de probabilidad estadística basado en número forzosamente restringido de observaciones, la forma como el sujeto entiende las instrucciones y se dispone a cumplirlas, la forma personal como el investigador interpreta ciertos “test” valorando de un modo inmediato la reacción anotada, etc.; hace que no se pueda hacer afirmaciones dogmáticas con la base exclusiva del uso de pruebas. Mas, tampoco puede hacerse sin ellos, y mucho menos en contra de ellos. Es decir, que dentro de la Institución, cuando una “Batería de Test”, como con la que existe en la actualidad, debidamente estandarizada y probada en nuestro medio, arroje un resultado que estadísticamente resulte válido, habremos de mostrarnos sumamente circunspectos y cautelosos para negarle veracidades a partir de criterios de otra índole, por muy prácticos que éstos puedan parecer.

Por todo ello, en todo esto comparto el criterio de Bradshaw, quien dice: “que aquel que rechaza los test psicotécnicos por considerarlos demasiado teóricos (algunos de ellos lo son), y que califican a los que utilizan de pseudo-científicos (algunos desgraciadamente también lo son), se priva de

unos excelentes instrumentos para hacer la selección”, cosa que esta Institución, al contar con un buen material psicotécnico, no puede desperdiciar la herramienta idónea para admitir en la Institución personal más capaz y apto, en el mejor desempeño de las tareas que constituyen sus diferentes ocupaciones. Por otra parte, como ocurre con todas las ciencias que se encuentran en una fase de desarrollo, se corre con frecuencia el riesgo de utilizar equivocadamente el test psicológico. “Cuando se salta antes de mirar, puede uno hacerse el mismo o mayor daño que cuando se salta sin mirar en absoluto”.

4.4.4. LA ENTREVISTA

La entrevista, sin lugar a dudas, es un método básico dentro del proceso de selección. El coloquio entre el profesional en Selección de Personal y el candidato constituye, obviamente, la técnica de selección más difundida. En su forma más elemental la entrevista no es más que una conversación entre ambas partes, encaminada a establecer un mutuo conocimiento y a intercambiar informaciones importantes y aprovechables para llegar a una decisión final.

- **OBJETIVOS:**

- a) Lograr un acercamiento directo con las personas que desean trabajar en la Función Judicial y, a la vez, comprobar que el candidato posea los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas que le vayan a ser asignadas abarcando aquellos factores que no pueden evaluarse mediante otros métodos, o que no sean deducibles de otras fuentes.
- b) Facilitar al candidato todos los datos posibles acerca de la Institución y del puesto de trabajo que se le ofrece, necesario para que pueda valorar con pleno conocimiento de causa si le conviene o no aceptar la propuesta de ingreso a esta Institución. Esto entre otras cosas, significa notablemente el coloquio, ya que un aspirante que conozca las características de la institución y del trabajo que habría de desarrollar en la misma, es mucho más fácil de entrevistar.

- c) Producir en el candidato una buena impresión acerca de la Institución y de su modo de tratar al personal. Esta impresión favorable es muy conveniente, tanto en el caso de que el candidato sea admitido o que en el proceso mismo de selección no tenga éxito.
 - d) Reunir en un único contexto las informaciones acerca del candidato, recogidas anteriormente por distintas fuentes y controlar su veracidad y exactitud.
- **PUNTOS FUNDAMENTALES:** Conviene precisar desde el primer momento, los puntos que son indispensables para que las entrevistas sean efectivas:

La selección cuidadosa de los entrevistadores es condición esencial.

La entrevista puede emplearse como instrumento de relaciones públicas para “vender” la organización al candidato; pero bajo este aspecto, sus efectos suelen ser contra producentes si el entrevistado es inepto.

En un buen programa de selección, la entrevista no será más que uno de los diversos métodos de selección de empleados.

Antes de dar comienzo a la entrevista, el entrevistado ha de poseer un conocimiento seguro de los requisitos del empleo de las condiciones de trabajo y de las preferencias del jefe de la selección donde existe la vacante.

La entrevista debería utilizarse primordialmente para averiguar si el candidato encajará en el grupo de trabajo y si se encontrará satisfecho con sus tareas, sobre todo cuando ésta contenga escasos contactos personales, como ocurre con la misión del encargado de archivo de la Institución.

Pero la entrevista se aplicará igualmente a otros empleos, como el de Secretaria o Recepcionista, en los que la calificación esencial suele ser la aptitud para establecer relaciones interpersonales.

Todos los entrevistadores, incluyendo los que se ocuparían de las fases preliminares, todos los funcionarios de personal y los jefes departamentales,

deben ser entrenados en el método de la entrevista. Con frecuencia, ocurre que los únicos bien preparados para tal fin son los entrevistadores del Departamento de Personal.

4.4.5. EXAMEN MÉDICO

Luego de la evaluación de los resultados parciales y totales de los candidatos y, por consiguiente después de haber determinado la lista de elegibles, se aplicará el examen médico en aquellos candidatos elegibles señalados por el Director de Personal.

- **OBJETIVO:**

- a) Investigar su estado general de salud
- b) Conocer si el candidato padece de enfermedades contagiosas.
- c) Saber si puede tener una enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto sometido a concurso; ejemplo: hernias, para quienes deban hacer esfuerzos intensos; hipo-acuciosas, o alteraciones de la laringe, para quienes deban trabajar en el área de telefonía; etc.
- d) Conocer si el candidato sufre ya, al ingresar a la Institución, enfermedades profesionales.
- e) Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea un alcohólico o drogadicto.
- f) Verificar si el candidato tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.)
- g) Buscar si no tiene el candidato alguna deficiencia que lo disponga a sufrir accidentes de trabajo.
- h) Servir de base para la realización de exámenes periódicos al candidato que mantiene ligeros desequilibrios de salud.
- i) Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudiesen ocurrir.

- **INSTRUCCIONES:**

- a) Para que este examen sea útil debe ser lo más completo posible, lo que implica un costo elevado para la Institución, por lo que su realización debe efectivizarse en aquellos que en realidad tengan una gran probabilidad de ser admitidos como empleados, en atención, desde luego, a las demás pruebas existentes en esta Institución.
- b) Para esta aplicación se requiere la intervención del Consultorio Médico existente en la Institución.
- c) Con la Certificación que proporcione el Centro Médico al Departamento de Personal se determinará al finalizar la admisión de los candidatos; caso contrario, se procederá a elegir otras personas que integran la lista de elegibles.

4.4.5. EVALUACIÓN

DETERMINACIÓN DE LOS RESULTADOS FINALES

- **OBJETIVOS:** Luego de haber culminado con los procesos anteriormente descritos, se debe CUANTIFICAR los resultados de las evaluaciones parciales con el propósito de nominar a los candidatos elegibles y no elegibles, cuya nota mínima de aprobación es el 70% del total, para posteriormente:
 - a) Elaborar una lista de ELEGIBLES de cada concurso para que la autoridad nominadora elija él o los candidatos para llenar la vacante.
 - b) Estructurar un registro de elegibles con todos los datos de Identificación que sean necesarios de quienes, partiendo del puntaje mínimo (70%), están aptos para el desempeño del puesto en el que concursaron.
- **INSTRUCCIONES:**
 - a) Con el propósito de determinar los resultados finales, se deberá constar en el formulario respectivo cada uno de los resultados parciales, de acuerdo a los factores que se han medido en base a lo estipulado en las bases del concurso.

- b) Se debe obtener una nota final convertida, la misma que determinará la Elegibilidad o no de los candidatos.
- c) Un candidato, para ser declarado Elegible, debe computar un puntaje mínimo de 70. En caso contrario será declarado Inelegible.

- **PROCEDIMIENTOS:**

El Comité, luego de evaluar los diferentes factores determinados en las bases del concurso, sumará los resultados alcanzados por cada aspirante y los registrará en el formulario respectivo: consignando los datos de cada participante, guardando un estricto orden descendente.

Estos resultados serán firmados por los miembros del comité evaluador, que son los responsables del concurso.

El Jefe de Selección del Consejo Nacional de la Judicatura, presentará el informe respectivo con los resultados finales del concurso al señor Presidente de la Comisión de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Judicatura, quien una vez analizados los resultados por la Comisión, remitirá a la autoridad nominadora.

4.4.6. REGISTRO DE ELEGIBLES Y NOTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

OBJETIVOS:

- a) Conservar en la Institución y por un tiempo prudente un registro de personal elegibles, dentro de cada clase de puestos, con el fin de que puedan ocupar las vacantes que se presenten en otras oportunidades previa la aceptación de la autoridad nominadora.
- b) Notificar, a quienes sean declarados elegibles, con los resultados, haciéndoles conocer que han sido considerados como candidatos calificados para la clase de puesto en que ha participado; y, de no ser admitido en esta oportunidad, su elegibilidad le brinda la opción de ser acogido en un próximo proceso, sobre la base del criterio de la autoridad nominadora.
- c) Mantener un registro de las personas que no han aprobado su elegibilidad, para que su participación en futuros concursos de la misma clase, se lo haga después de por lo menos un año de intervalo.
- d) Informar a todos los que resultaren inelegibles que pueden participar para puestos similares después de transcurrido el tiempo señalado en el numeral anterior y orientarles en áreas ocupacionales más acordes a su preparación y características de sus aptitudes.

• PROCEDIMIENTOS:

Luego de que se hayan obtenido los resultados finales de cada concurso, el Jefe de Selección de Personal presentará la lista de candidatos elegibles al Jefe de Personal de esta Institución y, por su intermedio, al señor Director de Recursos Humanos.

Los resultados de los elegibles, al igual que de los inelegibles, se trasladarán a los formularios respectivos que corresponden al Registro de Elegibles e Inelegibles.

El Registro de Elegibles e Inelegibles se llevará por clases y en orden de puntajes, de mayor a menor, respectivamente.

En caso de que las personas calificadas como elegibles soliciten tal certificación, se les extenderá lo requerido.

Una vez extendidos los nombramientos a favor de uno o varios de los elegibles, se consignará la información en los mismos formularios que corresponde a “Registro de Elegibles”.

La oferta de servicios con los demás documentos complementarios de la persona o personas designadas para ocupar los puestos, motivos del concurso; deberán mantenerse en la Comisión de Recursos Humanos de esta Institución para que una vez designado el lugar de trabajo donde vayan a prestar sus servicios las personas seleccionadas, remitirlos a sus respectivas oficinas de personal.

Finalmente, y con el propósito de llevar cronológicamente todos los concursos efectuados, éstos serán registrados en el formulario respectivo.

4.4.7. CONTRATACIÓN Y EL PERÍODO DE PRUEBA

OBJETIVOS:

- a) Dar por concluida la última etapa del proceso de Selección.
- b) Convertir al “Candidato” seleccionado en “Funcionario o Empleado de la Función Judicial”, bajo las condiciones señaladas por esta organización en el período de reclutamiento.

INSTRUCCIONES:

- a) Especificar en forma clara y precisa, la modalidad con la que este nuevo elemento humano ingresa a la empresa; en base, naturalmente, a la oferta de trabajo formulado por el Departamento de Personal en la Convocatoria del concurso.

- b) Complementar los datos que sean necesarios para integrar su expediente de trabajo. Pudiendo ser: fotografías, formularios, etc.
- c) Legalizar la admisión del personal con las respectivas firmas, tanto de la autoridad nominadora de la Institución, como del nuevo empleado.

Considerando que para determinados cargos es imprescindible un período de prueba, previa a la admisión definitiva del nuevo empleado, a continuación se puntualizará el procedimiento a seguirse en estos casos.

4.4.8. PERIODO DE PRUEBA COMO ETAPA FINAL DE LA SELECCION

- **OBJETIVOS:** El objetivo central del período de pruebas es el de correlacionar todos los datos obtenidos durante el proceso de reclutamiento y selección, con el desempeño de la persona en su actividad práctica de trabajo.

- **INSTRUCCIONES:**

- a) Luego de transcurrido el tiempo fijado para el período de prueba, el Jefe de Selección, conjuntamente con el Jefe inmediato de la Unidad Administrativa donde está laborando la persona, se encargarán de evaluar su rendimiento.
- b) Los resultados de dicha evaluación se comunicarán al Director de Personal, a fin de extenderle el nombramiento definitivo; si supera satisfactoriamente la evaluación, o dar por concluido su prestación de servicios, en caso de no satisfacer su rendimiento.

En este último caso, se procederá a designar a otra persona dentro de la lista de elegibles.

PROCEDIMIENTOS:

- a) La Dirección de Personal, como sus oficinas en la Delegaciones Distritales, deberán llevar un control de las personas que ingresan a la

Institución, con el fin de solicitar la evaluación antes de que termine el período de prueba.

- b) Oportunamente, el Director de Personal pedirá al Jefe de la Unidad Administrativa o Judicial, la Evaluación de un empleado a prueba.
- c) El Jefe de Unidad calificará, en la fecha prefijada, la actuación del empleado.
- d) El Jefe de Selección coordinará y supervisará este trabajo que, con su visto bueno, presentará el original al Director de Personal, quien determinará la acción final a realizarse.
- e) Este procedimiento denominado “calificación o evaluación de servicios”, se empleará también como factor primario en los Concursos Internos:
 - 1. Aquellos empleados que obtienen una calificación satisfactoria, continuarán interviniendo en el concurso.
 - 2. Aquellas personas que obtienen una calificación menor a la normal, no podrán intervenir en el concurso interno y el Departamento de Personal tomará las medidas del caso.

4.4.9. INTRODUCCIÓN DEL PERSONAL

Luego de haber decidido aceptar en la Institución al candidato o a los candidatos elegibles, y después de haber legalizado su contratación o nombramiento, es ineludiblemente necesario finalizar el proceso de selección con un adecuado mecanismo de INDUCCIÓN, ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a formar parte constitutiva de ella y, por consiguiente, el nuevo empleado va a encontrarse de inmediato inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres un tanto ajenas para él.

OBJETIVOS:

- a) Facilitar al nuevo empleado el cumplimiento de sus obligaciones, permitiéndole resolver con seguridad cualquier inconveniente sobre la manera de desarrollar el trabajo.

- b) Proporcionar información certera de sus obligaciones, en particular: lugar, tiempo y modo de la prestación de sus servicios; características salariales, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Garantizar una adaptación más rápida y eficaz al ambiente de trabajo en especial y a la Institución en general, proyectando desarrollar la mayor eficiencia de los nuevos recursos humanos.

INSTRUCCIONES:

La introducción del nuevo personal a la Institución, comprende los siguientes aspectos:

Introducción en el Departamento de Personal.- Proporcionar la siguiente información:

- a) Características generales de la Corte Suprema de Justicia y del Consejo Nacional de la Judicatura y su estructuración organizativa.
- b) Personal Directivo de la Corte Suprema de Justicia, del Consejo y los funcionarios que están a cargo de las diferentes Unidades Administrativas y Judiciales.
- c) Normas y Procedimientos Generales de Disciplina, determinar cuáles son sus deberes y sus derechos en la Institución aplicando lo expuesto por la Ley Orgánica de la Función Judicial y del Consejo Nacional de la Judicatura y sus respectivos reglamentos.
- d) Indicación de los servicios y personas a quien dirigirse para obtener informaciones complementarias y realizar sus gestiones más necesarias.
- e) Explicación de la Unidad en la que va a prestar sus servicios y el tipo de trabajo al que este nuevo empleado está encomendado, con indicaciones del nombre de los jefes y, si es posible, de los futuros colegas.

Introducción en su área de trabajo:

- a) Presentación del nuevo empleado al Jefe inmediato de la unidad donde va a laborar.
- b) Indicación por intermedio del Jefe de Unidad de las actividades exactas que le corresponden realizar, sobre todo en la calidad del trabajo exigido.

- c) Indicaciones complementarias acerca de: su retribución global, horario de trabajo, posibilidades de carrera y de proyección profesional.
- d) Explicaciones generales sobre el período y modalidad de adiestramiento y características del período de prueba (en caso de haberlo), posibilidades y normas para traslados, etc.

INFORMACION DE RETRIBUCIONES:

Informar sobre: la retribución de horas extras, incentivos, aumentos, indemnizaciones especiales, etc.

Normas en el pago de horas extras, subsidios de antigüedad y familiar, bonificaciones complementarias que otorga la Institución y procedimientos generales para el anticipo de sueldos.

Indicaciones generalizadas de la Póliza de Seguro y Vida que otorga el Consejo a todo funcionario, empleado o trabajador de la misma.

Información Complementaria que se debe hacer conocer al personal que recién ingresa respecto a: vacaciones, licencias por enfermedad, ausencias de trabajo, permisos de nupcias, permisos extraordinarios, servicio militar, etc.

PROCEDIMIENTOS:

Extender el “Manual de Bienvenida” al nuevo personal que se integra a esta Institución, el mismo que contendrá la siguiente información:

- a) Presentación y bienvenida del nuevo empleado.
- b) Corta introducción respecto a la historia de la Función Judicial.
- c) Los objetivos que persigue esta Institución.
- d) Deberes y derechos de los servidores públicos, en base a lo que estipula la Ley:
 - Ley Orgánica de la Función Judicial.
 - Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura.
 - Reglamento Orgánico del Consejo Nacional de la Judicatura.

- Reglamento Orgánico de la Función Judicial.
- e) Estructura de la Organización.
- f) Políticas de Personal
- g) Prestaciones y Servicios que brinda la Institución a todos sus empleados.
- h) Reglamento Interno de Trabajo.
- i) Información general que representa interés al nuevo empleado.

Este folleto será estructurado en base a párrafos pequeños con encabezados bastante claros con fotografías y gráficos que despierten interés y sea manejable.

Estructurar posteriormente las siguientes actividades:

- a) Visita al Departamento o Sección, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- b) Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales tendrán relaciones de trabajo.
- c) Información necesaria otorgada por el Jefe del área, Jefe de Departamento y/o sección, o Supervisor del área.
- d) Presentación del nuevo funcionario, empleado o trabajador a todos los miembros del departamento; procurando, de ser posible, encomendar a un compañero que lo asista en los detalles que requiera conocer más específicamente.
- e) Proporcionar, por parte del Jefe respectivo, la información sobre los aspectos y característicos de las tareas a realizar.
- f) Evaluación final de la información proporcionada a los nuevos empleados, mediante la aplicación de un sencillo cuestionario.
- g) Entrevista de ajuste luego de haber transcurrido un período prudencial de su ingreso a la Institución (3 meses por ejemplo), efectuada por el Jefe de Sección, con el fin de conocer su proceso de adaptación al ambiente de trabajo y a las tareas propias que implican su puesto.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- ✓ La Función Judicial, al momento, no cuenta con un Sistema de Selección y Reclutamiento de Recursos Humanos Sistematizado que garantice un correcto reclutamiento de personal.
- ✓ Existen otras experiencias en países de América Latina, donde la implementación de sistemas de selección y reclutamiento de personal ha mejorado el servicio de justicia.
- ✓ Un sistema de selección y reclutamiento de personal, basado en principios técnicos y objetivos, puede hacer más confiable el reclutamiento del personal en el Función Judicial.
- ✓ La correcta y adecuada selección de personal, permite contar con un equipo que responda a los intereses de la Institución y del país.
- ✓ Mediante la aplicación de un sistema de selección y reclutamiento de personal, se transparenta y tecnifica el ingreso de personal a la Función Judicial.
- ✓ Tanto para las personas que están interesadas en ingresar a la Función Judicial, como los profesionales de Derecho y las autoridades relacionadas con la Administración de Justicia; con un sistema de selección y reclutamiento de personal confiarán más en el Sistema Judicial.

4.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario que el Pleno del Consejo Nacional de la Judicatura implemente el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal a fin de ofrecer un mecanismo objetivo.
- ✓ A fin de una correcta aplicación del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal, se debería capacitar a los funcionarios de la Dirección de Personal.
- ✓ Con el propósito de que el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal funcione de forma adecuada se deben tomar en cuenta y con igual importancia cada uno de los pasos dentro del proceso.
- ✓ A fin de que el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal garantice un proceso adecuado, el mismo deberá ser difundido en el ámbito público y especialmente el relacionado con la Administración de Justicia.
- ✓ El Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal, debe contar con el consenso en el ámbito judicial, por tanto sería importante contar con reuniones que permitan presentar la metodología a fin de no crear oposiciones.
- ✓ A fin de lograr mejorar el servicio de administración de justicia, se hace necesaria la aplicación del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal, únicamente de esta manera el proceso de ingreso de personal a la Función Judicial será objetivo y libre de influencias.

5. BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia Fernando, Administración De Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1993.
- Acevedo Ibáñez, Alejandro. - EL PROCESO DE LA ENTREVISTA: CONCEPTOS Y MODELOS / ALEJANDRO ACEVEDO IBAÑEZ Y ALBA FLORENCIA A. LOPEZ M. - México: Limusa, 1988. 4ed.
- Adler, Nancy J. - INTERNATIONAL DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR / NANCY J. ADLER - Boston, Mass. : Kent Pub. Co., 1986.
- Béla Szekely, Los Test, Kapeluz, 5ta. Edición, Argentina.
- Butter E., Los Test De Inteligencia, Deustos.A., España, 1993.
- Brown Frederick, Principios De La Medición En Psicología Y Educación, Manual Moderno SA., México
- Bobko Philip, Correlation And Regression: Principles And Applications For Indhstrial/Psychology And Management, Mcgraw Hill, New York, 1995.
- Baziret, André - LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO - Herder(Barcelona)
- Calero Ma. Dolores, Modificación De La Inteligencia, Pirámide, Madrid, 1995.
- Chiavenato Idalberto, Administración De Recursos Humanos, Macgraw Hill, 2da Edición, Colombia, 1996.
- Dessler Gary, Administración De Personal, Prentice-Hall, 4ta Edición, México, 1991
- Dunnette Marvin, Selección Y Administración De Personal, Continental, Chile, 1987.
- Davis, Keith, 1918 - EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL / KEITH DAVIS, JOHN W. NEWSTROM - . México : Mcgraw-Hill, 1997. 3 Ed.
- Galindo Edwin, Estadística, Gráficas Mediavilla, 1era. Edición, Ecuador, 1999
- Gould. The Mismeasure Of Man, New York, 1996.
- Eysenck Y Kamin, La Confrontación Sobre La Inteligencia, Pirámide, Madrid, 1991.

- Garret, Estadística En Psicología Y Educación, Paidós, 6ta Edición, Argentina, 1979.
- Góleman Daniel, La Inteligencia Emocional, Argentina, 1996.
- Hersey, P. Y Blanchard, K. H. - ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR: LIDERAZGO SITUACIONAL - IDH Ediciones 4a. Edición, México, 1981.
- Hersey, Paul. - ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR: LIDERAZGO SITUACIONAL, NO EXISTE DOS SITUACIONES IGUALES / PAUL HERSEY Y KEN H. BLANCHARD - México, D.F.: IDH Ediciones, C1981.
- Hodgetts, Richard M. - INTERNATIONAL MANAGEMENT / RICHARD M. HODGETTS, FRED LUTHANS - New York : Mcgraw-Hill, C1997. 3rd. Ed.
- Kline Paul, The Handbook Of Psychological Testing, London, 1994.
- Merani Alberto, Diccionario De Psicología “Tratado Y Manual”, Grijalvo, México, 2000
- Moreno Jaime, Criterios Para El Uso De Instrumentos Evaluativos En Selección De Personal, Ecuador, 1998.
- Mandino, Og. - EL VENDEDOR MAS GRANDE DEL MUNDO / OG MANDINO - México : Diana, 1988.
- Robbins Stephen P, Administración De Recursos Humanos, Prentice-Hall, 4ta. Edición, México, 1994
- Rubinstein, Principios De Psicología General, Grijalvo, México, 1969.
- Robbins, Stephen P., 1943 - COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: CONCEPTOS, CONTROVERSIAS Y APLICACIONES / STEPHEN P. ROBBINS - México : Prentice-Hall, C1993. 3ra. Ed.
- Rodríguez Estrada, Mauro - Psicología DEL MEXICANO EN EL TRABAJO / MAURO Rodríguez ESTRADA, PATRICIA Ramírez-Buendía - México: Mcgraw-Hill, 1998. Ed. Rev.
- Schein, E.H. - PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN - Prentice Hall, México 1988
- Soria Leonardo. - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - Editorial Politécnica. Quito Ecuador.
- Swann, William S. - COMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO: UN PROGRAMA PARA HACER LA ENTREVISTA EFICAZ / WILLIAM S. SWAN - Bogotá : Norma, C1991.

- Swann, William S. - COMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO: UN PROGRAMA PARA HACER LA ENTREVISTA EFICAZ / WILLIAM S. SWAN -. Bogotá : Norma, C1991.
- Yuste Hernans Carlos, Manual Test IGF, Tea Ediciones, Madrid, 1991.
- Werther Y Davis, Administración De Personal Y Recursos Humanos, Mcgraw Hill, 4ta Edición, México, 1997.
- Rogers Tim, The Psychological Testing Enterprise: An Introduction, Pacific Gove, Canada, 1995.
- Vergara J - EL LIBRO DE LAS VIRTUDES / WILLIAM J. BENNETT - Buenos Aires: 1996.
- Weisinger, Hendrie. - LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO / HENDRIE WEISINGER - Buenos Aires : J. Vergara, 1998.

Bibliografía - Internet

- [http://vmars,tinn.net/online](http://vmars.tinn.net/online)
- www.teaediciones.com
- www.uniovi.es/psicologia
- www.iuxine.com/personality
- www.edec.cl/clbustos/apsique/nuevo.html
- www.yahoo.com
- www.ciudad.com.ar/publico/hone/
- insturf/980118/980118is.html
- <http://communities.msn.com/>
- chat/chatroom.asp2...
- [www.microsoft.com/isapi/redirect.dll?....](http://www.microsoft.com/isapi/redirect.dll?...)
- <http://www.umn.edu/>
- itp@tesat.net
- tlfweb.282333

- [goto/mayorg](#)
- www.tecloredo.edu.mx/sitios/sistemas/202/html.
- www.mindsofweb.com