

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO
HUMANO

PERIODO ACADEMICO
MAYO – OCTUBRE 2008

TESINA PREVIA LA OBTENCIÓN DEL DIPLOMADO

TEMA: SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL H.
CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA –
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
ADMINISTRACIÓN EN LA OFICINA – PUESTO TIPO:
“JEFE DE MANTENIMIENTO”

REALIZADO POR:

MARGARITA CASIERRA T.
GUILLERMO LUNA R.
MERCEDES GUALOTUÑA CH.

QUITO - ECUADOR

2008

INDICE

Contenido	Página
Resumen del Proyecto	3
Introducción	5
Área de implementación	6
Antecedentes y justificativos	6
Objetivo General	7
Descripción del Proyecto	7
Capítulo Primero:	
Proceso de Selección de Personal	8
Breve Descripción	8
Componentes del Proceso de Selección	10
Pasos del Proceso de Selección	11
Principios del Proceso de Selección	12
Capítulo Segundo	
Descripción detallada de los pasos del proceso de selección	13
Reclutamiento	13
Preselección	15
Valoración del Candidato	16
Evaluación del Candidato	24
Capítulo Tercero	
Conclusiones y recomendaciones	26
Bibliografía	27
Anexos	28

RESUMEN DEL PROYECTO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un proceso de reclutamiento y selección de personal para la Dirección de Recursos Humanos y Administración, en la oficina de mantenimiento del Honorable Consejo Provincial de Pichincha. El mismo deberá servir de base para el trabajo cotidiano de selección ya que consideramos que las técnicas para la administración de personal deben ser revisadas con periodicidad de manera tal que puedan estar acordes a las exigencias propias de la empresa de nuestros días. Todas las propuestas que se expongan tienen como finalidad el servir de base para actualizar los demás procesos que tienen una relación concomitante o dependiente de la selección de personal.

Estructuralmente dividiremos a la propuesta en tres capítulos en cada uno de los cuales se expondrán los temas de selección de la manera que sigue: en el primero una breve descripción general de todo el proceso de selección en la que se hará especial referencia a los principios éticos y procedimentales a seguir. En el segundo capítulo la descripción detallada del proceso de selección y finalmente presentaremos unas conclusiones y recomendaciones, entre las más importantes el seguir el proceso y desterrar prácticas ajenas al mismo.

Desde que los administradores empezaron a lograr objetivos y planes por medio de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva; la administración del talento humano ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la revolución industrial a finales del siglo XVII. Estas prácticas debieron desde ese entonces ir mejorando hasta que hoy tenemos recursos tecnológicos que nos permiten realizar un trabajo de selección de personal no primitivo sino evolucionado y las empresas que desean estar al día y ser más eficientes deben confiar en que el recurso humano bien seleccionado constituye la riqueza de la empresa ya que mediante el buen uso del mismo se conseguirá alcanzar los objetivos propuestos, desarrollar nuevas iniciativas y sobre todo el mantenerse al día en la competitividad. Razón por la cual hemos manifestado el interés de colaborar con la actualización de los procesos para el Consejo Provincial de Pichincha.

En general la selección se la define como a la acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola.

Esta definición hace relación a separar y preferir para la elección a unas personas sobre otras. Esto implica poseer cierto tipo de criterio de contraste y alguna forma determinada para la toma de decisión. por supuesto un conjunto de personas que tengan el perfil previamente determinado para cumplir con las expectativas de Jefe de Mantenimiento. No podemos permitir dentro de la administración de personal que la selección se produzca espontáneamente, por recomendaciones o al azar. Sino que la acción de la Selección de Personal debe ser predictiva, en la medida en que se pretende satisfacer una necesidad, lo que nos permitirá integrar o decidir para el puesto de trabajo a las personas con mayor potencial para lograr aquellos objetivos que son prioritarios a la organización

Se determina un proceso que inicia con el disponer de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento y que termina en la contratación del candidato idóneo para el puesto basándose en toda clase de técnicas psicométricas y de conocimiento, habilidades y experticia para el cargo.

INTRODUCCIÓN

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 en el momento en que una persona solicita un empleo termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

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.

No se debe olvidar que las instituciones para su desenvolvimiento y evolución requieren del talento humano.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar la persona que cubre el puesto adecuado.

En nuestro caso requerimos de un **JEFE DE MANTENIMIENTO** que sería la elección de la persona adecuada para un puesto determinado que permita la realización personal y profesional del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a la institución en que se desenvuelve para contribuir a los propósitos de la institución.

Antes de proceder con el paso de la selección técnica de personal es necesario conocer la filosofía y propósitos de la institución es decir con la misión y visión de la misma, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, es de gran importancia darlos a conocer a los candidatos interesados, vale decir que la comunicación y el conocimiento se convierte en doble vía tanto de la institución hacia el personal como del personal hacia la Institución.

Área de implementación:

Necesitamos contar con los servicios profesionales de un JEFE DE MANTENIMIENTO para el Departamento de Mantenimiento del H. Consejo Provincial de Pichincha.

Tema:

Selección de Personal en el H. Consejo Provincial de Pichincha – Dirección de Recursos Humanos y Administración en la oficina – Puesto Tipo: “Jefe de Mantenimiento”.

Antecedente y Justificación:

El presente trabajo será un instrumento de base para aplicar en la Selección de personal idóneo en el Departamento de Recursos Humanos del H. Consejo Provincial de Pichincha., para cualquier área sin olvidar que la institución se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político y que esto ayudará a resolver las problemas de la Corporación Provincial.

Todo este proceso se debe manejar con mucha ética profesional y humana, aplicando los elementos, principios técnicos y confiables; en este caso las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionados cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

OBJETIVOS :

Siendo el objetivo presente diseñar una propuesta del proceso de Selección de personal, para el cargo de JEFE DE MANTENIMIENTO, se procederá a realizar actividades inherentes a la revisión de las debilidades y fortalezas del proceso en referencia, aplicando en forma conjunta con los de Recursos Humanos del área los correctivos necesarios para formular propuestas del mencionado proceso, con la finalidad de obtener el personal calificado en el área de Mantenimiento.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de Selección para el H. Consejo Provincial de Pichincha para el cargo de Jefe de Mantenimiento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Investigar el proceso de selección actual.

Investigar las fuentes de reclutamiento

Investigar técnicas de selección.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Al realizar la búsqueda del histórico del proceso de selección nos encontramos que este proceso no se ha aplicado en su debida forma, ya que la institución el H. Consejo Provincial de Pichincha en su estructura se demuestra como un ente político social, en virtud de los cual hemos la imperiosa necesidad de normar el proceso de Selección del talento humanos para optimizar los recursos institucionales como los de crecimiento personal al ubicar a escogido en el área propicia para la ejecución de sus funciones.

CAPÍTULO PRIMERO:

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO A CUBRIR

Partiendo de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y conociendo las características de este, tanto intrínsecas como extrínsecas procederemos a realizar el análisis y descripción del puesto; antes que todo, el reclutador debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el puesto vacante. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar que es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender.

Recoger información sobre el cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

1.1 Análisis del cargo

Descripción de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo.

El proceso de selección se concentra en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

Técnica de los incidentes críticos

Busca identificar las características deseables y no deseables en los candidatos.

Análisis de la solicitud de empleo

Confirmación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato de los Analistas a cargo del proceso de Selección, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

VENTAJAS:

Permite contratar a gente nueva esto permite actualizar a la corporación con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras instituciones.

Renueva y enriquece el talento humano de la institución.

Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras instituciones.

DESVENTAJAS:

Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo)

Es más costoso

Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.

Afecta la política salarial de la institución.

Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la institución hacia su personal en staff.

2. SELECCIÓN DE PERSONAL

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 cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes para cubrir una necesidad.

2.1 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y deben realizarse de la siguiente manera:

Detección y análisis de necesidades de selección.

Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.

Definición del método de reclutamiento.

Concertación de entrevistas

Entrevistas + técnicas de selección.

Elaboración de informes

Entrevista final.

2.2.COMONENTES DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Planeación: la institución debe planificar sus requerimientos de talento humano de acuerdo a sus requerimientos.

Reclutamiento: La institución genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara al más idóneo.

Selección y Contratación: Tras reclutar a candidatos para el puesto disponible la institución selecciona y contrata al individuo con mayores probabilidades de desempeñar correctamente sus funciones.

Inducción: Una vez seleccionado al empleado se le debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la institución en general.

2.3.MEDIOS DE SELECCIÓN

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación pueden variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada institución, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente:

Hoja de Solicitud: Sirve de base no solo para realizar la selección, sino también para encabezar el expediente.

Entrevista: Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener mas fehaciente información sobre motivación del solicitante.

Pruebas Psicotécnicas: Permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.

Referencias: Permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y el resultados de los mismos.

Examen Medico: Suele dejarse al final del proceso este se lo realiza con el médico de la institución adscrita al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio y otros.

3. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

1. Recepción preliminar de solicitudes, en el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.
2. Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.
3. Entrevista inicial o preliminar: Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos mas ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión., con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.
4. Entrevista de selección: Constituye la técnica mas ampliamente utilizadas, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.
5. Verificación de datos de referencia : Este recursos se difiere , ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.
6. Examen medico : Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en especifico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes pasando por el caso de evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.

7. Entrevista con el supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.
8. Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.
9. Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección
10. La decisión final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

4. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son: **Colocación, Orientación y Ética Profesional.**

Colocación: La tarea primordial del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio como el de la organización, en tal sentido se evaluara a cada candidato para detectar en cual área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados no necesariamente esta su área original de desempeño. Orientación: El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo. Ética Profesional: Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección y debido a esto deben cumplir de forma constante con los mas elementales principios técnicos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar la vida futura del candidato y de su familia.

CAPÍTULO SEGUNDO

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

1. RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución". A través de él la corporación divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección".

Fuentes de reclutamiento: Son los lugares de origen donde se podrá encontrar el talento humano necesarios para satisfacer las necesidades. Existen dos fuentes principales de reclutamiento: externa e interna.

Se denomina interna cuando, habiendo determinado un cargo, la institución trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal que actualmente existe.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral y autoestima del personal al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

El uso eficaz de éstas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas por lo que se deben llenar desde el exterior.

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras instituciones en la prensa: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más asistidos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes estos anuncios describen el empleo y las prestaciones; generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un sinnúmero de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el psicólogo o analista de recursos humanos debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio de manera que se cumplan las expectativas.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato, siempre es preferible ser breve y conciso; el aviso ideal debe incluir:

Las responsabilidades del empleo.

La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.

Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Agencia pública de colocación: Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas): Cobrar una tarifa permite a las agencias de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.

Agencia para reclutamiento de ejecutivos: buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.

Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.

Recomendaciones de empleados: la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.

Candidatos espontáneos: se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Organizaciones profesionales: muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.

Sindicatos: algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

El profesional a cargo de estas labores, que generalmente es un psicólogo o un analista de recursos humanos debe poseer por tanto, bastas relaciones con este tipo de instituciones a fin de facilitar estos procesos y así encontrar a los mejores candidatos.

2. PRESELECCIÓN

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al currículum y carta de presentación).

Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o en el análisis del puesto.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significa menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

"Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechazemos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados" Este sentido es bueno que el psicólogo se haga asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección.

3. VALORACIÓN DEL CANDIDATO

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

Una vez definido el colectivo de candidatos el psicólogo industrial o el analista o administrador de recursos humanos inicia las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

Aplicación de las pruebas psicológicas

La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. No obstante, no importa quien administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

- Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. El administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.
- Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.
- Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.
- Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.
- Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.
- El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Circular demasiado por el área no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos.
- Condiciones físicas. Los sujetos deben:
 - Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
 - No tener interrupciones ni distracciones.
 - Poder manejar sus materiales de examen.
 - Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien.

- Condiciones psicológicas: El clima psicológico es de mucha importancia; depende de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport. El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados. Nuevamente destaca la importancia de que sea un psicólogo quien aplique las pruebas, ya que tiene la formación necesaria tanto para aclarar las dudas de los participantes, como para crear este clima adecuado.

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:

Test de Inteligencia.

El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Test de Aptitudes.

Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

Test de Personalidad.

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

Test Proyectivos.

Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior (emociones, sentimientos) de la persona. Esto puede efectuarse a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.

Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo general se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test.

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (**psicólogos**), debe contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

Pruebas psicotécnicas:

Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser tradicionales, como disertaciones; objetivas, mediante el uso de pruebas y mixtas.

Dinámicas de grupo.

Es una técnica de "evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir".

Las dinámicas de grupo, se diferencian de los test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas.

Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc.

El psicólogo, por su formación académica, es la mejor persona para guiar un procedimiento de este tipo, ya que requiere conocimientos profundos acerca de cómo se relacionan los sujetos entre sí, la forma de manejar diferentes situaciones y solucionar posibles conflictos que pudieran surgir.

Entrevistas

Con ellas se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible (experiencia; intereses, motivaciones).

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida por el psicólogo con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Etapas de la entrevista de selección:

1. Preparación: Las entrevistas de selección, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado)

Igualmente, el responsable de seleccionar a un nuevo empleado debe conocer perfectamente las funciones que va a realizar la persona que ocupará el puesto vacante.

2. En esta etapa, el psicólogo debe comprobar que se satisfagan ciertas condiciones:

Ambiente: el ambiente físico debe ser confortable y solo para ese fin. El psicológico consiste en un clima ameno y cordial.

Apertura: Es el inicio de la entrevista, la recepción formal del entrevistado.

Rapport: Establecer un clima de confianza, simpatía que se establece entre el entrevistador y el entrevistado, disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado, romper el hielo con preguntas ligeras o triviales (el clima, el transito, el último evento deportivo, etc.).

Approach. Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Algunas formas de marcar la distancia social se pueden encontrar en el "tuteo" o en el hablar de "usted", la posición del escritorio, el lugar de la entrevista, etc.

Empatía. Es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

3. Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

Tipos de entrevistas

Entrevista dirigida: el entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. Lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

Entrevista libre o no dirigida: el entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir no hay un camino preestablecido. Inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y carrera profesional. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del psicólogo es de importancia capital en la entrevista, debido los profundos conocimientos acerca de los individuos y la interpretación que puede hacer acerca de las respuestas que entrega y el modo en que lo hace.

Tipo de información recolectada

Historia Laboral. Trayectoria de trabajo, proyección al futuro, su estabilidad en el mismo, etc. Se complementa con el curriculum.

Historia Educacional. Nivel de estudios, la estabilidad durante los mismos, tenacidad, capacitación, etc.

Historia Personal. En este momento se detectan las habilidades que posee el candidato. Es importante saber el lugar que ocupa en la familia, cómo eran sus relaciones con papá y con mamá, (para identificar sus actitudes ante la imagen autoridad)

4-Cima: En esta etapa de la entrevista se obtiene información básicamente cualitativa. La intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Las preguntas que más se utilizan son las de tipo abierto y abarcando las áreas de:

- Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)
- Tiempo Libre y/o pasatiempos
- Área de la Salud (informa si canaliza su tensión hacia sí mismo)
- Planes (metas a corto, mediano y largo plazo)

Terminación de la entrevista: Es un aviso por parte del entrevistador de que la entrevista está por finalizar. Se le da la oportunidad al entrevistado de hacer preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro, también es recomendable el que se le solicite si desea agregar algo más al respecto de la información proporcionada.

Se le dan las gracias por haber colaborado. Se le indica que la decisión de contratación no es sólo del entrevistador, que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante. Siempre se le debe dar al candidato la idea de que la entrevista valió la pena. El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

4. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

REPORTE

Se deben hacer las observaciones inmediatamente para que no se traslape ni se olvide la información. Se hacen anotaciones con respecto a la curva de la entrevista, en qué condiciones se dio, etc.

La información debe ser lo suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse una idea del candidato.

Luego del reporte el analista de recursos humanos apoyado con el psicólogo elabora una terna con los que considera los mejores candidatos, agregando un completo y claro informe respecto de las cualidades positivas y negativas que estos tienen para el desempeño del cargo.

Cabe destacar que no es función del analista de recursos humanos elegir al candidato que será contratado. Su función es solamente la de asesorar a la institución, utilizando –como se ha visto- sus amplios conocimientos acerca de las personas para determinar si poseen o no los requisitos necesarios para ocupar las vacantes. Esta función es de primordial importancia para la institución, ya que cada nuevo integrante de la misma implica una serie de gastos tanto en aspectos administrativos como en inducción.

ANÁLISIS INTERPRETATIVO

Antes de investigar sobre el rol del analista de recursos humanos y psicólogo en el reclutamiento y selección de personal, se hizo una reflexión personal acerca de los conocimientos previos que cada miembro del grupo tenía sobre los recursos humanos en la institución.

Se indagó respecto a cómo las instituciones abordan el tema de selección de sus trabajadores.

Después de la investigación, se puede señalar que existen distintas maneras de evaluar un candidato a un puesto de trabajo, dentro de los cuales se encuentran los tests psicométricos.

En la actualidad las instituciones tienen una amplia visión respecto a la importancia que conlleva un eficiente proceso de selección del personal, el cual se traduce posteriormente en un ahorro para la institución. Esto se debe a que si la persona elegida no es la más idónea, el tiempo y dinero invertidos en capacitar al trabajador será infructuoso.

Por tal motivo, también, este proceso debe ser llevado a cabo con la máxima rigurosidad y guiado por profesionales. Estos deben estar capacitados tanto en las áreas que son propias de la institución, como el conocimiento del ser humano, eje central del proceso.

CAPÍTULO TERCERO:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Selección es una de las actividades del área de Recursos Humanos en la Institución.

Este es un proceso estandarizado, con pasos específicos.

Su éxito se traduce en un ahorro para la institución tanto en tiempo como recursos materiales.

Las herramientas a utilizar para evaluar las habilidades y capacidades de los individuos son diversas y específicas. Contando para ello con test estandarizados, además de realización de entrevistas.

Los resultados de los test no son buenas o malas en sí mismos, sino que en conjunto representan un aspecto medible en el candidato, el cual puede o no adecuarse a los objetivos institucionales.

El profesional más capacitado para realizar este trabajo es el analista de recursos humanos y el psicólogo laboral.

El analista de recursos humanos informará de sus conclusiones a la institución, la que finalmente decidirá cuál es la persona a contratar, lo que le da más transparencia al proceso.

Cabe destacar que debido a lo complejo del proceso, sería recomendable efectuarlo de manera unificada, para así ahorrar tiempo y dinero.

Seguir estrictamente los pasos declarados para el proceso de selección y erradicar toda clase de prácticas que se alejen de este proceso como son las recomendaciones.

Utilizar las fichas de seguimiento y las que constan en los anexos como inicios de compromisos laborales y declaraciones de competencia para asumir el cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- BONAVIA, T. y Zapata, L. Selección y Evaluación de Personal Promolibro. Madrid, 1998 Cuarta Edición
- CHAVENATO, I, Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá 2002
- GARCIA, M., Hierro, E. y Jiménez, J. J. Selección de Personal. Sistema Integrado. Madrid 2001
- GOMEZ, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. Reclutamiento, selección y socialización de empleados Prentice Hall. 2002
- ORDOÑEZ, Ordoñez. M. La nueva Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones Gestión . Barcelona 1995

ANEXOS

**CARGO A SER OFERTADO JEFE DE MANTENIMIENTO REQUISITOS:
INGENIERO CIVIL O ARQUITECTO.**

**PUESTO TIPO JEFE DE MANTENIMIENTO PARA EL H. CONSEJO
PROVINCIAL DE PICHINCHA.**

**CONVOCATORIA INTERNA Y EXTERNA EN BUSCA DEL PERFIL
IDONEO.**

**RECEPCIÓN DE CARPETAS CON HOJAS DE VIDA DE LOS
CANDIDATOS A OCUPAR EL PUESTO.**

DETERMINAR UNA TERNA DE ELEGIBLES.

**REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL CANDIDATO PARA OCUPAR EL
PUESTO DE JEFE DE MANTENIMIENTO**

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y TECNICAS

APLICACIÓN DE TEST PSICOMETRICOS

VALORACIÓN DE PRUEBAS TOMADAS

ANEXO No. 1

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE CONCURSO DE MERECEMIENTOS

Yo, _____, con CI N° _____
_____, estado civil _____ con el
debido respeto me presento y expongo:

Que, deseando participar en el Concurso Público de Selección N° 001-2008/HCPP-DRHA para ocupar el cargo de **JEFE MANTENIMIENTO DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA** solicito se me admita como participante, dejando constancia que tengo conocimiento de los Lineamientos específicos del Concurso a las cuales me someto para intervenir en este proceso.

Para tal efecto, declaro bajo juramento que cumplo con los requisitos mínimos del cargo para el cual postulo:

Quito, septiembre del 2008.

Firma:

Nombre:

CI N° :

ANEXO N° 02

DECLARACIÓN JURADA DE ANTECEDENTES PENALES Y JUDICIALES

Conste por el presente documento, la Declaración Jurada de Antecedentes Penales y Judiciales, que formulo:

yo _____

con CI N° _____, estado Civil _____ y con domicilio

en _____.

DECLARO BAJO JURAMENTO: (Marcar con un X el recuadro que corresponde)

Tener Antecedentes Penales y Judiciales: ()

_____.

No tener Antecedentes Penales y Judiciales ()

Quito , septiembre de 2008.

Firma:

Nombre:

CI N° :

ANEXO N° 03

DECLARACIÓN JURADA DE PARENTESCO

Conste por el presente documento, la Declaración Jurada de Parentesco, que formulo yo, _____ con CI N° _____, Estado Civil _____ y con domicilio en _____

En aplicación de la LOSCCA

DECLARO BAJO JURAMENTO: (Marcar con una X el recuadro que corresponde)

Tener relación de parentesco, vínculo matrimonial o unión de hecho con funcionario, trabajador o asesor del H. Consejo Provincial de Pichincha que señalo a continuación: (indicar nombres y apellidos, grado de parentesco, cargo o posición que ocupa) .

No tener relación de parentesco, vínculo matrimonial con funcionario, Trabajador o asesor del H. Consejo Provincial de Pichincha.

Quito, a septiembre del 2008

Firma:

Nombre:

CI N°

ANEXO N° 04

DECLARACIÓN JURADA DE INCOMPATIBILIDADES

Conste por el presente documento, de Declaración Jurada de Incompatibilidades, que formulo:

Yo, _____,
con CI N° _____, Estado Civil _____ y con
domicilio en _____

() No me encuentro incurso dentro de los impedimentos previstos en las Leyes y Reglamentos de la LOSCCA, así como de las personas que prestan servicios al Estado, bajo cualquier modalidad".

Quito, septiembre del 2008

Firma

Nombre:

CI N°:

ANEXO N° 05

**DECLARACIÓN JURADA DE NO TENER SANCIÓN ADMINISTRATIVA
DISCIPLINARIA**

Conste por el presente documento, de Declaración Jurada de No tener Sanción
Administrativa Disciplinaria, que formulo:

Yo, _____

con CI N° _____, Estado Civil _____ y con
domicilio en _____ en aplicación de la Ley
de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).

() No me encuentro incurso dentro de los impedimentos previstos en la Ley de
Servicio Civil y Carrera Administrativa ni en los reglamentos internos del H. consejo
Provincial de Pichincha.

Quito, septiembre del 2008.

Firma

Nombre:

C.I N°

ANEXO N° 06

DECLARACIÓN JURADA DE CONTAR CON DISPONIBILIDAD INMEDIATA

Conste por el presente documento, de Declaración Jurada de Contar con Disponibilidad Inmediata, que formulo:

Yo, _____,
con C.I. N° _____, Estado Civil _____ y con
domicilio en _____

DECLARO BAJO JURAMENTO:

Contar con Disponibilidad Inmediata para asumir el cargo en función.

Quito, septiembre del 2008.

Firma

Nombre:

CI No.