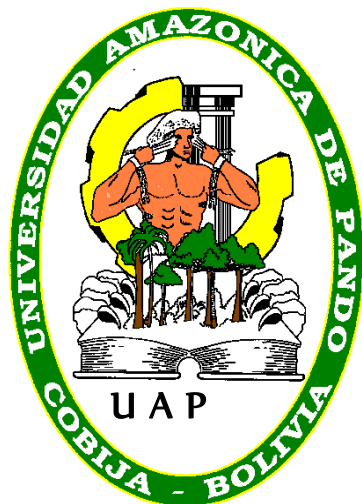


UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

"DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO"

PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tutor: Ing. Franco Flores Hurtado

Postulante: Univ. Marco Antonio Gonzáles Mercado

Las Piedras - Pando - Bolivia
2013

QUIERO DEDICAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACION:

A DIOS, por darme la vida y sabiduría que me ha concedido, por permitir llegar a alcanzar esta etapa de la vida y por empezar una profesión. A él mis profundo agradecimientos y compromiso de trabajar por el bien común.

*A MIS QUERIDOS PADRES, **Ciro y Arminda**, gracias por el apoyo incondicional que siempre estuvo a mi lado, para llegar a este logro, siendo una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos.*

*A MIS HERMANOS, **Ivana, Iván y Eddy**, gracias por el cariño y apoyo brindado.*

*A MI ESPOSA **Selvy Senseve Otubo**, quien con su confianza, compañía y dedicación supo llevarme en los momentos de debilidad y darme la fortaleza necesaria para seguir adelante.*

*A MI ADORADA HIJA **Gabriela América**, que con su sonrisa, es el motivo que me impulsan a seguir adelante, a ellas por ser lo más valioso que la vida me pudo haber regalado.*

*† **Ivana y Yerslan**, que me iluminen en el camino de la vida desde el cielo.*

**A TODOS ELLOS "MUCHAS
GRACIAS"**

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por la vida y la salud que nos da día a día, permitiendo que este modo podamos seguir adelante con nuestras metas.

A la UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS, Y DOCENTES por haberme formado profesionalmente.

Al Lic. Emilio Suárez Ch., Lic. Claudia Banzer y Lic. Rodolfo Antelo Montero por su actitud de servicio y dedicación, paciencia y su valiosa enseñanza.

A MI TUTOR, Ing. Franco Flores Hurtado, quien estuvo guiándome para la realización del presente trabajo de investigación.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS, por los gratos recuerdos y momentos de alegría y tristeza que hemos vivido y a la vez deseándoles un bonito futuro laboral.

A LA ADMINISTRACION Y TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO, por haberme brindado todo el apoyo, para llevar adelante esta investigación.

A TODOS ELLOS "MUCHAS GRACIAS"

INDICE DE CONTENIDO

DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO

	PÁG
CONTENIDOS	.
CAPITULO I	
PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	
1.1 RESUMEN	1
1.2 TITULO DE LA PROPUESTA	2
1.3 ANTECEDENTES	2
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.5 JUSTIFICACION	6
1.6 OBJETIVOS	7
1.6.1 Objetivo General	7
1.6.2 Objetivo Especifico	7
1.7 NOMBRE DE LA ENTIDAD	8
1.8 ASPECTO METODOLOGICO	8
1.8.1 Tipos de Estudio	8
1.8.2 Técnicas e instrumentos	8
1.8.3 Fuentes de Información	9
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 CONCEPTOS DE MANUAL	10
2.1.1 Importancia de los manuales	11

2.1.2 Objetivos de los manuales	11
2.1.3 Ventajas de un manual	11
2.1.4 Clasificación de los manuales	12
1) Manuales de Organización	13
2) Manual de políticas	13
3) Manual de procedimientos	13
4) Manual de puestos	14
2.2 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	14
* Para el personal en general	14
* Para supervisores	14
* Para los trabajadores del departamento de personal	14
2.3 PROCESOS	15
2.3.1 Definición de los procesos administrativos	15
2.3.2 Funciones de los procesos administrativos	15
2.4 RECLUTAMIENTO	15
2.4.1 Definición de reclutamiento	15
2.4.2 Fuentes de reclutamiento interno	16
→ Ventajas del reclutamiento interno	17
→ Desventajas del reclutamiento interno	17
2.4.3 Reclutamiento externo	18
→ Ventajas del reclutamiento externo	18
→ Desventajas del reclutamiento externo	19
2.4.4 Medios de reclutamientos	20
→ Internos	20

→ Externos	22
2.5 SELECCIÓN DE PERSONAL	22
2.5.1 Definición de selección de personal	22
La selección como proceso de comparación	25
La selección como proceso de decisión	26
2.5.2 Objetivo de la selección de personal	26
2.5.3 Modelo de Comportamiento en la selección de personal	30
1) Modelo de Colocación	30
2) Modelo de Selección	31
3) Modelo de Clasificación	32
2.6 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS	32
2.6.1 Recolección de información acerca del cargo	32
2.6.1.1 Análisis del Cargo	32
2.6.1.2 Aplicación de Técnicas del Incidente Critico	33
2.6.1.3 Análisis de la Solicitud de Empleo	33
2.6.1.4 Análisis del Cargo en el Mercado	33
2.6.1.5 Hipótesis de Trabajo	33
2.6.2 Elección de las técnicas de selección	33
1) Entrevista de selección	35
2) Pruebas de conocimiento o capacidad profesional	35
3) Pruebas psicométricas	35
4) Pruebas de personalidad	35
5) Técnicas de simulación	35
2.6.3 El proceso de selección	37

CAPITULO III	38
PROPUESTA	38
3.1 COMPONENTES PRINCIPALES DE LA PROPUESTA A ELABORAR	38
3.1.1 Introducción	38
3.1.2 Misión	38
3.1.3 Visión	39
3.2 MARCO JURIDICO	39
3.3 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL	40
ETAPA I	41
RECOPILACION DE INFORMACION	41
1. Del Puesto Vacante	41
Puesto Vacante Definitivo	41
Puestos Vacantes Temporales	41
2. De la Requisición del Personal	41
3. De la Determinación del Perfil del Puesto	41
ETAPA II	42
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNO	42
2.1 RECLUTAMIENTO INTERNO.	42
2. De la convocatoria Interna	42
2.1 Convocatoria de Puestos Vacantes	42
2.2 Convocatoria	42
2.3 Recepción y Análisis del Currículo	43

2.4 Generar Listado de Candidatos Internos	44
2.2 PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA	44
2.2.1 De la Selección	44
2.2.2 Ascenso Automático	44
3.2.3 Ascenso por Oposición	44
2.3 INFORME FINAL	44
ETAPA IV	48
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNA	48
3.1 RECLUTAMIENTO:	48
3.1.1 Convocatoria Externa:	48
3.1.2 Fuentes de Reclutamiento Externo:	48
3.1.3 Recepción y análisis del Curriculum Vitae:	48
3.1.4 Generar listado de candidatos	49
3.2 SELECCIÓN EXTERNA	49
3.2.1 Entrevista Preliminar:	49
3.2.2 Selección de Posibles Candidatos:	49
3.2.3 Invitación a Candidatos a Entrevista:	50
3.2.4 Realización de la Entrevista:	50
3.2.5 Elaboración Informe de Entrevista:	51
3.2.6 Verificación de Datos y Referencias:	51
3.2.7 Invitación Elegibles a Pruebas:	52
3.2.8 Realización de Pruebas Teórico Prácticas:	52

3.2.9 Realizar Pruebas Psicométricas:	52
3.2.10 Cuestionario Estudio de Valores. Gordón Allport:	52
3.2.11 Test Sistema de Perfil Personal Cleaver (DISC):	53
3.2.12 Evaluación del estado físico:	54
3.3 INFORME FINAL:	55

ESQUEMA N°1: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO.	57
---	----

CAPÍTULO IV	59
--------------------	----

INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCION DE LA PROPUESTA	59
---	----

CAPITULO V	60
-------------------	----

INDICADORES DE EVALUACION DEL PROYECTO	60
---	----

CAPITULO VI	64
--------------------	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
---------------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	66
---------------------	----

ANEXOS

Anexo N° 1 Cuestionario

Anexo N° 2 Fotos del Centro de Salud

INDICE DE TABLA

TABLAS	PÁG.
Tabla N° 1.1 Planilla de cargos existentes en el Centro de Salud	4
Tabla N° 2.1 FICHA PROFESIOGRÁFICA	34
Tabla N° 3.1 Tabla para organizar e interpretar la entrevista	51
Tabla N° 4.1 PRESUPUESTO (Expresado en Bolivianos)	59

INDICE DE GRÁFICO

GRÁFICOS	PÁG.
GRAFICO N° 2.1 Selección como Proceso de Comparación	25
GRÁFICO N° 2.2 Selección Secuencial en Tres Etapas	27
GRÁFICO N° 2.3 Selección Secuencial en dos Etapas	28
GRÁFICO N° 2.4 Selección en Una Sola Etapa	29
GRÁFICON° 2.5 Técnica de Selección	30
GRÁFICO N° 2.6 Modelo de colocación: Un candidato para una vacante.	31
GRÁFICO N° 2.7 Modelo de selección: varios candidatos para una vacante	31
GRÁFICO N° 2.8 Modelo de clasificación: Varios candidatos para varias vacantes.	32
GRÁFICO N° 2.9 Técnicas de selección	36
GRÁFICO N° 2.10 El proceso de selección	37
GRÁFICO N° 3.1 ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO	40
GRÁFICO N° 3.2 DIAGRAMA DEL PROCESO Y RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNA	47
GRÁFICO N° 3.3 DIAGRAMA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNA	56
Grafico N° 5.1 Ecuación: Cociente de Selección	62

“DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO, PROVINCIA MADRE DE DIOS, PANDO”.

CAPITULO I

1.1 RESUMEN

Es evidente que el mundo de los negocios ha cambiado y el cambio ha sido radical, no solo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos. Esto indica claramente que los activos más valiosos ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Humano y comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

En reclutamiento y selección del personal las personas no se fabrican: vienen hechas. Nuestra tarea es comprender tanto necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la mejor forma posible de dar solución a su pedido.

El diseño compartido del PERFIL, que muchas veces debe ser precedido por el diseño compartido del PUESTO, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Hacer reclutamiento selección y contratación del personal es una tarea artesanal donde asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán el edificio social de la empresa.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto

por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

En atención a lo expresado, se hizo necesario emprender un trabajo cuyo objetivo fundamental es de Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección del personal del Centro de Salud Puerto Gonzalo Moreno, para el cumplimiento de las funciones de los trabajadores del Centro de salud de manera eficiente.

El trabajo en referencia se realizó en el marco de una investigación de campo de carácter (de tipo) documental. Todo esto en concordancia con las características de la investigación de campo, para ello se diseñó una encuesta que fue aplicado a todo el personal que trabaja en el centro de salud para conocer información sobre el proceso de reclutamiento y selección que aplica la administración y una entrevista aplicadas al administrador y al director, (Ver anexo N° 1) la aplicación de estas técnicas es fundamental como base para la recopilación de los datos requeridos para el cumplimiento de nuestro trabajo.

1.2 TITULO DE LA PROPUESTA

“DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO”

1.3 ANTECEDENTES

El Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno es una Institución pública dependiente del Estado Plurinacional de Bolivia, y del Gobierno Municipal Autónomo de Puerto Gonzalo Moreno, con derecho público y patrimonio propio sujeta a las leyes legales.

Se encuentra en el Departamento de Pando, Provincia de Madre de Dios Municipio de Puerto Gonzalo Moreno en la margen derecha del Rio Beni aproximadamente a unos 33 kilómetros de Riberalta, geográficamente ubicada en el centro de la población de Puerto Gonzalo Moreno, teniendo su propia infraestructura.

No se encuentran datos de la creación del Centro de Salud, viniendo a llenar una sentida necesidad de la sociedad de todo el municipio, prestando servicios de Salud como ser: Medicina General, Odontología, Enfermería, Laboratorio de Análisis Clínico, Laboratorio de Malaria, SUMI, SPAM (Seguro del adulto mayor), Bono Juana Azurduy de Padilla. El Centro de Salud merece su nombre a la misma población.

Con la promulgación de la Ley 1178 con sus ocho sistemas se hace legal la contratación de personal administrativo y personal contratado con base legal el Sistema de Administración de Personal (SAP), desde entonces la aplicación los procedimientos de contratación y formas de pago tuvieron un contratiempo que se viene arrastrando hasta nuestros días, el mismo que viene a notarse como un problema institucional.

Es así que el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno, tiene un sistema de contratación netamente político partidario y no apegándose al Sistema de Administración de Personal (SAP), de la misma manera solamente se han dedicado a contratar y remunerar sin aplicar los procedimientos administrativos correspondientes, que son parte del (SAP).

De otro punto de vista existen varias teorías para ser aplicadas en los procedimientos de reclutamientos y selección del personal dado que todo el personal tiene sus derechos, obligaciones y responsabilidades cuando se asume un cargo y este está sujeto a ser evaluado en cualquier momento de su carrera.

El Reclutamiento y Selección del Personal se convierte en un sistema de procedimientos para lograr planes y objetivos con estrategias que viene a ser reglamentadas por la Ley 1178 que habla del sistema de administración de personal que está en procura de eficiencias en la función pública al tiempo que determina los puestos de trabajo efectivamente necesarios, todo este reglamento está respaldado por el Estatuto del Funcionario Público ya que la actividad pública deberá estar inspirada en principios y

valores éticos de integridad, transparencia, responsabilidad y eficiencia funcionaria que garanticen un adecuado servicio a la sociedad.

Toda institución en forma obligatoria, estará sometida al ámbito de aplicación con programación y procesos de evaluación de desempeño de sus funcionarios en forma y condiciones que señale el Estatuto del funcionario Público con las Normas Básicas de administración de personal.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno cuenta en la actualidad con 21 funcionarios de planta, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 1.1
Planilla de cargos existentes en el Centro de Salud

CARGO	NUMERO DE FUNCIONARIO
Director y Jefe de Área	1
Administrador	1
Auxiliar Administrativo	1
Médicos	2
Jefe de Enfermería	1
Auxiliar de Enfermería	4
Odontólogo	1
Laboratorio	1
Técnico en Malaria	2
Responsable de Farmacia	1
Auxiliar de Farmacia	1
Estadístico	1
Responsable Seguro SSPAM Y BONO	1
Chofer	1
Limpieza	1

Sereno	1
T O T A L	21

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado el trabajo se pudieron ver los factores que realmente inciden en la situación de este problema y por medio del cual se aplicó una investigación empírica, utilizando la observación directa respaldada por entrevistas al administrador y al director, y un cuestionario al personal administrativo del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno (CSPGM), que demuestran en verdad la existencia de problemas de reclutamiento y selección del personal, siendo una de ellas la falta de capacitación del personal, es decir de la parte administrativa, ya que desconoce la efectividad que brinda un proceso de reclutamiento y selección del personal.

Con el resultado del trabajo se ha podido detectar, que cuando ingresa un nuevo funcionario al Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno se procede de la siguiente manera:

- Se le entrega su memorándum de designación en donde indica cuál es su cargo.
- Se le dice cuál va a ser su salario dentro de la institución.
- Se le presenta a su jefe inmediato y este se limita a señalarle su sitio de trabajo y a explicarle rápida y superficialmente sus principales funciones.

En una investigación exploratoria realizada se ha podido notar que cuando ingresa un nuevo funcionario a la institución no se realiza ningún esfuerzo por tratar de integrarlo a la misma, dejando que este se adapte por cuenta propia y solo sea ayudado por las correcciones que reciba.

Como se puede ver, hace falta proporcionarle información, tanto acerca de la institución en general, como de su puesto de trabajo en particular, lo cual es indispensable para ayudar a reducir la ansiedad y la tensión, que le causan estar en un ambiente nuevo, donde no conoce a nadie y donde no sabe si lograra ser aceptado.

Por esta razón existe la necesidad de elaborar e implementar un modelo de procesos de Reclutamiento y Selección del Personal, con el único objetivo de obtener un personal calificado, el cual permitirá al trabajador un buen desempeño de sus funciones y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlos más satisfactorios a sí mismo y a la organización contribuyendo de esta manera a los propósitos de la institución.

Realizado el trabajo de previa investigación queda demostrada la presencia real del Problema a resolver.

A partir de todo lo mencionado surge la siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección del Personal, para los trabajadores del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno?

1.5 JUSTIFICACION

Desde el punto de vista científico académico se cree que el reclutamiento y selección del personal como parte administrativa, dado que la institución permitirá a los empleados que reciban orientación a fin de poder hacer contribuciones positivas a la misma, mediante la cual no solamente se lograra que los empleados alcancen a desempeñar adecuadamente sus tareas, si no también se satisface el deseo inherente en la inmensa mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno, por tanto constituye una herramienta imprescindible de la actividad administrativa y podrá aportar a los conocimientos de muchos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.

En las organizaciones, podrá aportar a los ejecutivos un instrumento a través del cual es posible convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos.

En consecuencia los modelos de reclutamiento y selección son necesarios porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio por consideraciones del orden de eficiencia.

La presente propuesta se justifica desde el punto de vista que los trabajadores del Centro de Salud realicen con más claridad y eficiencia sus tareas y atribuciones, como también que adopten los valores y normas de la institución. Con todo esto se logra más fácilmente los objetivos organizacionales que son: “Promover en todos los ámbitos el aprovechamiento de las potencialidades del municipio a fin de incentivar el desarrollo humano, económico y ambiental en la perspectiva de mejorar la calidad de vida de sus habitantes en forma sostenible.” Lo que permitirá al Centro de Salud, contar con más trabajadores con la calificación necesaria en el desempeño de sus funciones.

La propuesta a elaborar un Manual de Procedimientos, despertara el interés de los administradores del Centro de Salud ya que con el nuevo proceso de institucionalización de los cargos, algunos funcionarios seguramente serán cambiados o en su efecto rotaran de su cargo, y será necesario un inmediato proceso de reclutamiento y selección, para adaptar lo más rápidamente posible a los trabajador, a sus funciones y así contribuir eficientemente al logro de los objetivos de la institución.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general

Elaborar un Manual para el Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno, Provincia Madre de Dios Pando, para encontrar a la persona adecuada que ocupe el puesto vacante.

1.6.2 Objetivos específicos

- Recopilación de la fundamentación teórica al proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.
- Diagnosticar sobre la situación actual del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno.
- Diseño de un Manual sobre el Reclutamiento y Selección del Personal para el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno.

1.7 NOMBRE DE LA ENTIDAD

“Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno”

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICO

1.8.1 Tipo de estudio

El estudio realizado es analítico- descriptivo propositivo, pues el mismo permite analizar las tareas, actividades y relación de autoridad existentes entre cada puesto de trabajo que conforma la estructura organizacional del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno,

1.8.2 Técnica e instrumentos

Con el fin de validar los resultados de la investigación, en este punto se indican los procedimientos a utilizar para alcanzar los objetivos planteados y la razón de aplicar cada método:

➤ **Encuesta:**

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación (HERNÁNDEZ, 1999).

Esta técnica se aplicó a los funcionarios del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno, para conocer y obtener información sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal que se viene ejerciendo en dicha institución. Esta técnica fue utilizada con ayuda del instrumento del cuestionario.

El instrumento requerido es el cuestionario.

- Es un instrumento con un listado de preguntas de selección múltiple fue presentado al encuestado para que responda de manera escrita, con una serie de respuestas estructuradas en forma de escala, el interrogado podrá elegir una de entre varias alternativas. Se elaboró en base al problema y objetivos de la investigación, para recolectar la información se utilizó el cuestionario con preguntas cerradas.

1.8.3 Fuentes de información

Las fuentes y técnicas de recolección de la información que se usaron fueron la primaria y la secundaria. Las fuentes de recolección primarias fueron conformadas directamente en el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno, con métodos de observación, como la información que se recogieron de los funcionarios y autoridades de la institución.

Las fuentes de recolección secundarias que se utilizaron en esta investigación están integradas por libros, documentos, Internet

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1 CONCEPTOS DE MANUAL

Los manuales son instrumentos fundamentales en la actividad administrativa, ya que los mismos buscan incrementar la eficiencia y eficacia al momento de la realización del trabajo asignado a los colaboradores, en pro del logro de los objetivos y metas.

- Rodríguez Valencia (2002), "un manual es un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. Facilitan el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvan a normalizar y controlar los tramites de procedimientos y resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas Administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tienden a ser rígidos"

Se puede decir que la necesidad de manuales administrativos ha surgido por el "Creciente volumen de las operaciones, al incremento del personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad de la estructura administrativas."

- Según Gómez Ceja (1994), "un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizara, cuales actividades han de desempeñarse y la justificación, y la de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizar"
- Otros autores como Agustín Reyes Ponce los definen como: "un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa"

Un manual es un instrumento que constituye un medio eficaz que contribuye en el proceso de preparación y funcionamiento de la organización. También contienen la base

legal de la organización, su estructura y fecha de creación. Por lo tanto, un manual es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de toda la empresa.

2.1.1 Importancia de los Manuales.

Los manuales poseen gran importancia para las organizaciones por su utilidad como herramienta de las diversas actividades administrativas e instrumento para mantener informado al personal de los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; describen en su secuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso, indicando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué ha de realizarse y de esta forma se facilitará el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

2.1.2 Objetivos de los Manuales.

1. Orientar los esfuerzos del empleado, debido a que contienen informaciones para ayudar a canalizar los deberes y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.
2. Dar a conocer al personal aspectos relacionados con la organización, como funciones, autoridad, normas, procedimientos y políticas de la empresa.
3. Facilitar el trabajo para obtener el fin común en el menor tiempo.
4. Ayudar a la Gerencia en el cometido de su función.

2.1.3 Ventajas de un Manual.

1. Facilita el trabajo.
2. Se obtiene información actualizada.
3. Es fácil determinar los responsables del trabajo.
4. Los manuales se usan para el adiestramiento de reemplazos potenciales del personal actual.

5. Reduce costos al incrementar la eficiencia.
6. Elimina confusión.
7. Facilita la labor del empleado.
8. Proporciona una guía del trabajo a ejecutar.

Los manuales presentan algunos inconvenientes para la organización, como son los siguientes, de acuerdo a Gómez Ceja (1994):

- a) Muchas compañías consideran que son demasiados pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- b) Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- c) Existe el temor que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Como medio de comunicación, dice Rodríguez Valencia, se señalan las decisiones administrativas, y tiene los siguientes objetivos en la organización:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas.

2.1.4 Clasificación de los manuales.

El tratadista Rodríguez Valencia dice al respecto que estos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, sin embargo lo clasifica de acuerdo al contenido y la función específica.

De acuerdo al contenido pueden ser históricos de la empresa, organización de la empresa, políticas de la empresa, procedimientos de la empresa, contenido múltiple, manuales de puestos, manuales técnicos.

Según la función específica de venta, compras, personal, créditos y cobranzas, otras funciones y generales. Autores como Gómez Ceja dicen en ese mismo tenor que los

manuales se pueden denominar con diferentes nombres, en forma resumida existe la siguiente clasificación: por su alcance, por su contenido y por función específica o área de actividad.

Por su alcance tenemos manuales generales o de aplicación universal, departamentales o de aplicación específica y de puestos o de aplicación individual.

Por el contenido pueden ser de historia de la empresa o institución, de organización, de políticas, de procedimientos, y de contenido múltiple.

Por la función o actividad de personal, de venta, finanzas, de ingeniería o producción y generales.

A continuación se definirá algunos de los manuales administrativos más importantes para las organizaciones:

1) Manuales de Organización.

Estos detallan la estructura de la empresa y señalan los puestos, la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los diversos órganos de una institución.

2) Manuales de Políticas.

Reciben el nombre, también, de manuales de normas. Estos manuales se caracterizan por ahorrar muchas consultas, conocer las políticas de una institución o empresa, ayuda a comprender en que se basan todas sus acciones.

3) Manuales de Procedimientos.

Lo primero es que los mismos reciben diversos nombres como manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción, de rutina de trabajo, de trámites y métodos de trabajos.

A través de ello se establecen los pasos precisos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas.

Estos se refieren a tareas y trabajos individuales, a prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento y prácticas generales en un área determinada de actividad.

4) Manuales de Puestos.

Son llamado manuales individuales o instructivos de trabajo. Aquí se precisan las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto particular. El mismo no solo contiene la descripción de las labores, explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimientos al mismo tiempo.

2.2 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL:

Este tipo de manual es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en una determinada organización. La preparación de este manual por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de trabajadores que lo utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo. Este manual trata sobre una fase de la administración de personal, puede elaborarse con asignación a tres clases de usuarios:

- **Para el personal en general**, usualmente dan a conocer las políticas y procesos de reclutamiento y selección.
- **Para supervisores**, tienden a comunicar las actividades y políticas sobre la forma en que el personal sea integrado a la organización.
- **Para los trabajadores del departamento de personal**, en cuyo caso, se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etc.

2.3 PROCESOS

2.3.1 Definiciones de proceso administrativo:

Es un conjunto de actividades que recibe uno ó más insumos y crea un producto de valor para el cliente o usuario.

Conjunto de elementos que se integran para alcanzar un objetivo determinado.

Conjunto determinado y estructurado de operaciones que hacen funcionar un sistema.

2.3.2 Funciones de los procesos administrativos:

Definen actividades específicas como entes individuales, pero a la vez como parte de un proceso de mayor dimensión y envergadura. Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de estas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso; recibir el formulario de pedido, escoger los bienes en la bodega, etcétera. Y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes.

2.4 RECLUTAMIENTO

2.4.1 Definición de reclutamiento

Según: Idalberto Chiavenato (1990) afirma que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Alfredo Guth (2001), dice que el reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

Bretones y Rodríguez (2008). Apunta que El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

2.4.2 Fuente de reclutamiento interno

Las políticas de promoción interna estipulan que los considerados antiguos, los que llevan trabajando varios años dentro de la institución estos empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

Al llevarlas a este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección capacitación y desarrollo de su personal actual

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten las vacantes. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

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 deben llenar desde el exterior.

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal, transferidos con promoción (movimientos diagonales), implicando estos movimientos: transferencia de personal, ascenso de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.

➤ **Ventajas del Reclutamiento Interno:**

- **Es más económico:** Para la organización, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamientos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- **Es más rápido:** Dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamientos externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- **Mayor índice de validez y seguridad:** Ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor partes de las veces no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto.
- **Fuente de motivación para los empleados:** Ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- **Desarrolla un espíritu de competencia:** Entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- Premian la ambición y empuje del trabajador.
- Garantiza cierto grado de lealtad.
- Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes.

➤ **Desventajas del Reclutamiento Interno:**

- **Limita a la empresa en cuanto al talento disponible:** Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- **Pérdida de autoridad:** Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.

- **Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad:** Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- **Imposibilidad de regreso al puesto anterior:** Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- **La depresión y rotación:** La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y resulta ser elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer en la organización.

2.4.3 Reclutamiento Externo

Se compone de la oferta de mano de obra exterior lo cual se componen de:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "Curriculum vitae".
 - Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
 - Recién egresados y desempleados.
- **Ventajas del reclutamiento externo:** Se tienen las siguientes
- Enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar

problemas organizacionales y a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.

- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

➤ **Desventajas del reclutamiento externo:** Se tienen las siguientes

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

El reclutamiento para ser eficaz debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección". Este se presenta a través de:

- Entorno de reclutamiento.
- Canales de reclutamiento.
- Forma de solicitud de empleo.
- Entorno del reclutamiento.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

2.4.4 Medios de reclutamientos:

➤ Internos:

- **Cartel o anuncios:** Un sistema de bajo costo aunque su rendimiento y rapidez de resultados, depende de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimientos de personas, proximidad a las fuentes de reclutamientos, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el vehículo es estático el candidato va hasta él, tomando la iniciativa, sistema utilizados por cargos de bajo nivel. Es un aviso que se coloca dentro de la misma organización para promover una vacante con los empleados que trabajan en la organización.
- **Pizarrón:** Es un medio físico de madera o de plástico en el cual se anota la información necesaria para promover los puestos que se estén requiriendo en la misma empresa.
- **Verbalmente:** Aviso por palabra de su jefe inmediato o de la persona encargada del puesto que se esté requiriendo en dicha empresa hacia los empleados que en ella laboran.
- **Boletín interno:** Es un papel que se reparte dentro de la misma empresa en donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante.

➤ Externo

- **Medios masivos de comunicación:** Es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesitan. Aparte del uso de la prensa nacional y en menor grado la televisión y la radio, el aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer

candidatos, en más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general.

- **Periódicos y revistas:** Estos, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas, este es uno de los métodos más utilizados.
- **Radio:** Este medio es uno de los más utilizados, suele ser útil cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y sabremos que no abra un número exagerado de solicitantes.
- **Cartel o manta:** Anuncio o aviso impreso en algún tipo de papel se lo coloca tanto fuera como dentro de la empresa y en lugares públicos con el fin de atraer posibles candidatos.
- **Centro promotores de empleo, capacitación y adiestramiento:** Son instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas.
- **Agencias de empleo:** Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes le comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontaneas. Una infinidad de organizaciones especializadas de reclutamientos de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas.
- **Instituciones educativas (contactos con otras universidades y escuelas):** La universidades escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la institución, aunque no haya vacantes en el momento, algunas instituciones desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.
- **Organizaciones profesionales, (colegios y organizaciones):** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este

canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel, es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en sus diferentes reuniones, en estas por lo general se establece un centro de colaboración para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.

- **Sindicatos (asociaciones gremiales):** Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados tienen la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamientos, sin que haya elevación de costos, sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal. Algunos sindicatos cuentan con bolsa de trabajo que pueden solicitantes, en particular para les necesidades de corto plazo.
- **Contactos con otras organizaciones:** Estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que se tomaran aisladamente.

2.5 SELECCIÓN DE PERSONAL

2.5.1 Definición de selección de personal.

En todos los modelos presentados se puede apreciar también la ubicación y el tratamiento que se da a la selección del personal como una de las funciones o procesos básicos de un sistema de gestión de recursos humanos. Es igualmente interesante valorar los conceptos desarrollados por especialistas de diferentes latitudes, ya que pese al carácter limitado que tienen las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador, como reflejo de las concepciones de sus autores y a la vez se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática.

- Para Sikula, A. (1994): "Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos a cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la

decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales".

- Louart, P. (1994) denomina a este proceso como contratación y para él consiste en: "elegir entre diversas candidatos para un puesto, cuando se ha estimado útil crear, mantener a transformar ese puesto".
- Para Puchol, L. (1994): "La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización en cada momento las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económico".
- Dessler, G. (1994) plantea que el reclutamiento y la selección consisten en: "encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla".

Resulta interesante la definición brindada por Cuesta, A. (1999) la cual plantea: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta a específica." Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

Chiavenato (2000) afirma que la selección de personal: Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo.
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

María García N (2001), definen a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. En su definición establece el perfil básico del seleccionador. Este sería un profesional con:

- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa. Un seleccionador debe valorar los recursos humanos de

forma que el tiempo de respuesta ante una demanda de selección, ya sea prevista, imprevista, o inmediato.

- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa. La propia selección está sujeta a la ley de oferta y demanda; en función de la misma puede variar la forma de enfocarse.
- Capacidad para adecuar e integrar. El seleccionador a de prever el sistema de acogida que permita la adaptación del profesional seleccionado de la forma menos traumática tanto para él como para la empresa.

En el análisis de las definiciones brindadas por los distintos autores se puede significar la casi total coincidencia de que la selección es un proceso; algunos autores definen la selección como un conjunto de técnicas, lo que se considera una proyección limitada desde el punto de vista metodológico.

A su vez, existe también consenso en que este proceso implica una acción que expresa una decisión: escoger, seleccionar y la existencia de un patrón comparativo. Aunque algunos suelen restringir este término fundamentalmente al proceso decisorio y lo incluyen dentro de una función más general a la que denominan contratación, reclutamiento, colocación, integración o empleo.

Resumiendo los aspectos relacionados con el análisis conceptual, se puede definir la actividad de selección de personal como el proceso mediante el cual, partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido los requisitos y competencias del mismo, se escoge entre un grupo de candidatos a aquellos que mejor rellenen las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito una actividad determinada.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Los test poseen validez y son de suma utilidad porque miden lo que se pretende que hay que medir optimizando los recursos disponibles. Además brindan una aproximación diagnóstica, acotan los tiempos y brinda elementos objetivos para la práctica profesional.

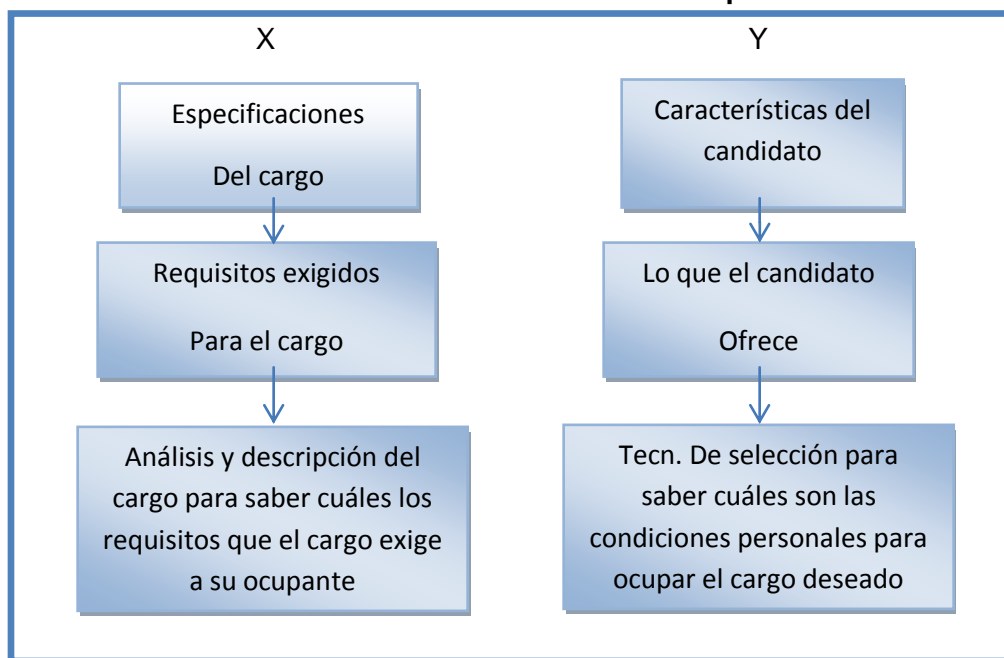
Las Pruebas: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades de las psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder.

Selección como Proceso de Comparación.

Debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante al cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda, ver Gráfico N°1

GRAFICO N° 2.1

Selección como Proceso de Comparación



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pág. 241.

Selección como proceso de decisión.

Una vez establecidas la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

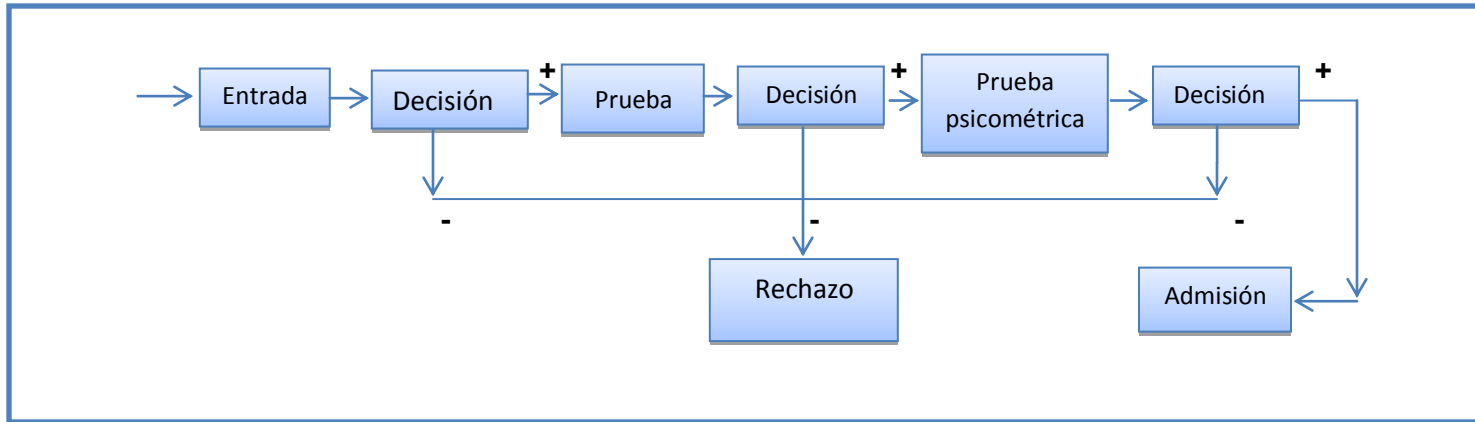
2.5.2 Objetivo de la selección de personal.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de deducir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Para efecto de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc. A fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. Dependiendo de los niveles a ser seleccionados se utilizan las diferentes etapas y procesos de selección, de preferencia debe primar los más confiables.

- Para nivel administrativo se utilizara el procedimiento selección secuencial en tres etapas previa evaluación en cada una de ellas. Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección

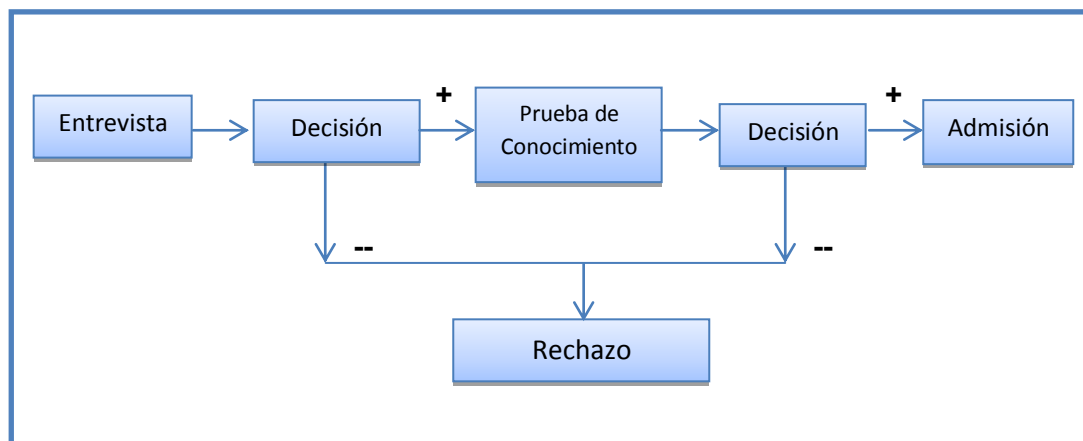
GRÁFICO N° 2.2
Selección Secuencial en Tres Etapas



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pág. 270.

- Para el nivel operativo se utilizara el procedimiento de selección secuencial en dos etapas previa evaluación en cada nivel. Puede tomarse la decisión de postergar la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante, su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección.

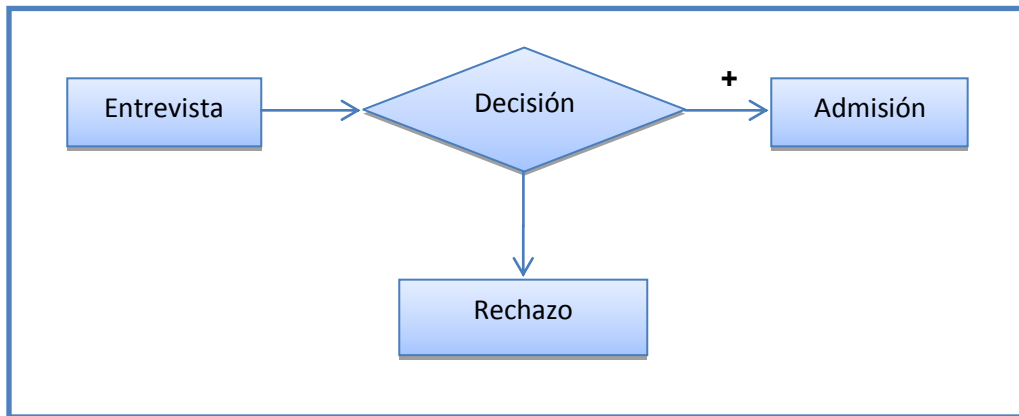
GRÁFICO N° 2.3
Selección Secuencial en dos Etapas



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pág. 269.

- Para el Nivel de Apoyo Operacional se utilizara el procedimiento en selección en una sola etapa previa evaluación de la misma. Este enfoque hace que las decisiones se basen en resultados de una sola prueba o nota que abarque las pruebas aplicadas.

GRÁFICO N° 2.4
Selección en Una Sola Etapa



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pág. 269.

Nótese que la selección de recursos humanos es la elección de las personas adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado. En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas los exámenes médicos, etc.

Este proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Debe verse como un proceso real de comparación entre dos variables.

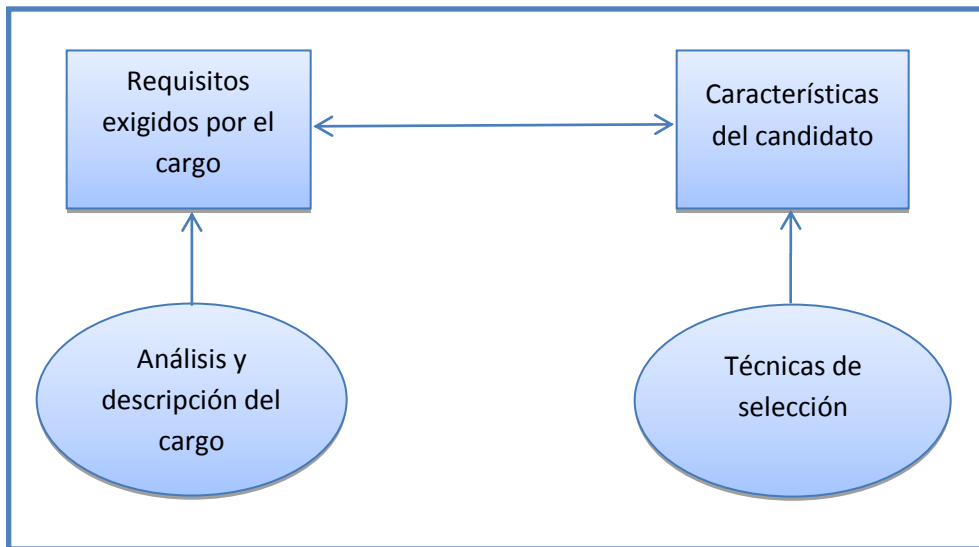
Las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo).

Esta variable suministra el análisis y descripción del cargo.

El perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Esta variable se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

GRÁFICON° 2.5
Técnica de Selección



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos

La comparación corresponde de manera amplia a la inspección y control de calidad utilizada en la recepción de personas a las empresas.

El organismo de selección (staff) no puede imponer al solicitante que acepte los candidatos los candidatos aprobados durante el proceso de aprobación, debe limitarse a prestar un servicio especializado.

Debe recomendar a aquellos candidatos que se consideren idóneos para el cargo.

La decisión de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante

2.5.3 Modelos de comportamiento en la selección de personal:

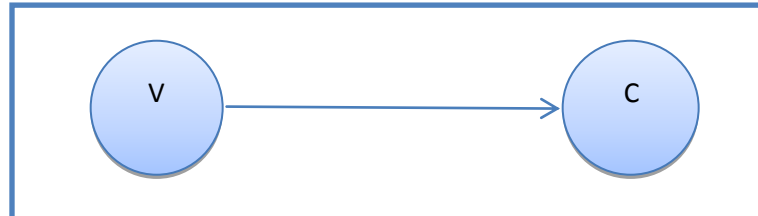
1) Modelo de Colocación

Cuando no se contempla el aspecto de rechazo.

En este modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta, en otras palabras el candidato presentado debe ser admitido.

GRÁFICO N° 2.6

Modelo de colocación: Un candidato para una vacante.



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pág. 243.

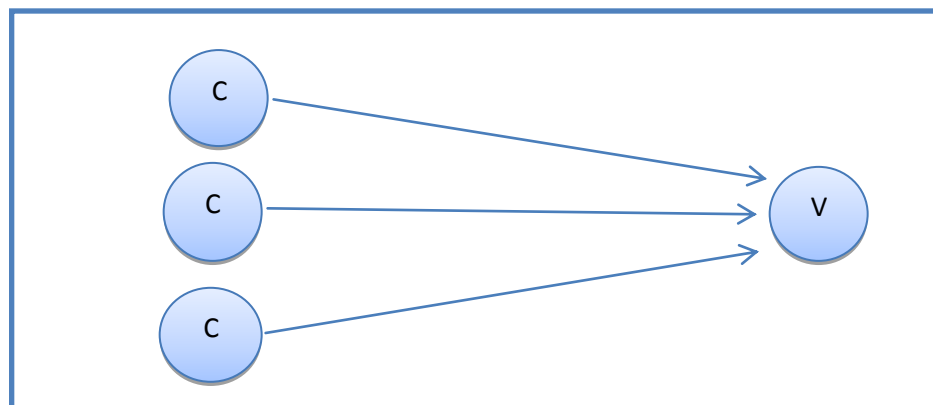
2) Modelo de Selección

Es cuando existen varios candidatos para cubrir una sola vacante.

Las características de cada candidato se compara con los requisitos que el cargo por proveer exija, pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.

GRÁFICO N° 2.7

Modelo de selección: varios candidatos para una vacante



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pág. 243.

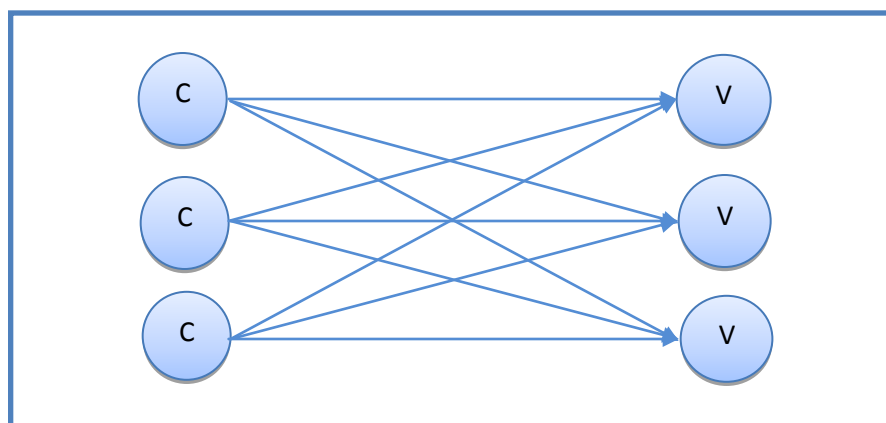
3) Modelos de Clasificación.

El enfoque es más amplio y situacional, en este modelo hay varios candidatos para cubrir varias vacantes, también pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si es rechazado entra a concursar con los otros hasta que los cargos se agoten.

El modelo de clasificación parte del concepto de candidatos multifacético, es decir que la institución no considera que el aspirante posea una sola característica específica para un cargo.

GRÁFICO N° 2.8

Modelo de clasificación: Varios candidatos para varias vacantes.



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pago. 243.

2.6 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, la cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

2.6.1 Recolección de información acerca del cargo.

2.6.1.1 Análisis del cargo, inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones).

2.6.1.2 Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos, consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamiento de los ocupantes del cargo considerado, esta técnica busca considerar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño).

2.6.1.3 Análisis de la Solicitud de Empleo, consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

2.6.1.4 Análisis del Cargo en el Mercado, Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características del cargo, como es lógico no tiene una definición a priori.

2.6.1.5 Hipótesis de Trabajo, en caso que ninguna alternativa anterior pueda aplicarse, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

2.6.2 Elección de las Técnicas de Selección.

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuada al caso o situación. Se divide en cinco grupos: Entrevista de Selección, Pruebas de Conocimientos o capacidad, Pruebas Psicométricas, Pruebas de Personalidad y Técnicas de Simulación.

Tabla N° 2.1
FICHA PROFESIOGRÁFICA

FICHA PROFESIOGRÁFICA
Cargo _____
Sección _____
Descripción del cargo _____

Equipos de trabajo

Estudios

Experiencia profesional

Condiciones de trabajo

Relaciones humanas

Tipo de actividad

Características psicológicas del ocupante

Características físicas del ocupante

Pruebas a que debe someterse

Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos, Pág. 248.

1. Entrevista de Selección:

Es una técnica de Selección más utilizada por pequeñas, y medianas y grandes empresas.

2. Pruebas de Conocimientos o capacidad Profesional:

Esta prueba es un instrumento para evaluar con objetividades, a los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

3. Pruebas Psicométricas:

Es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, y conocimientos, etc.

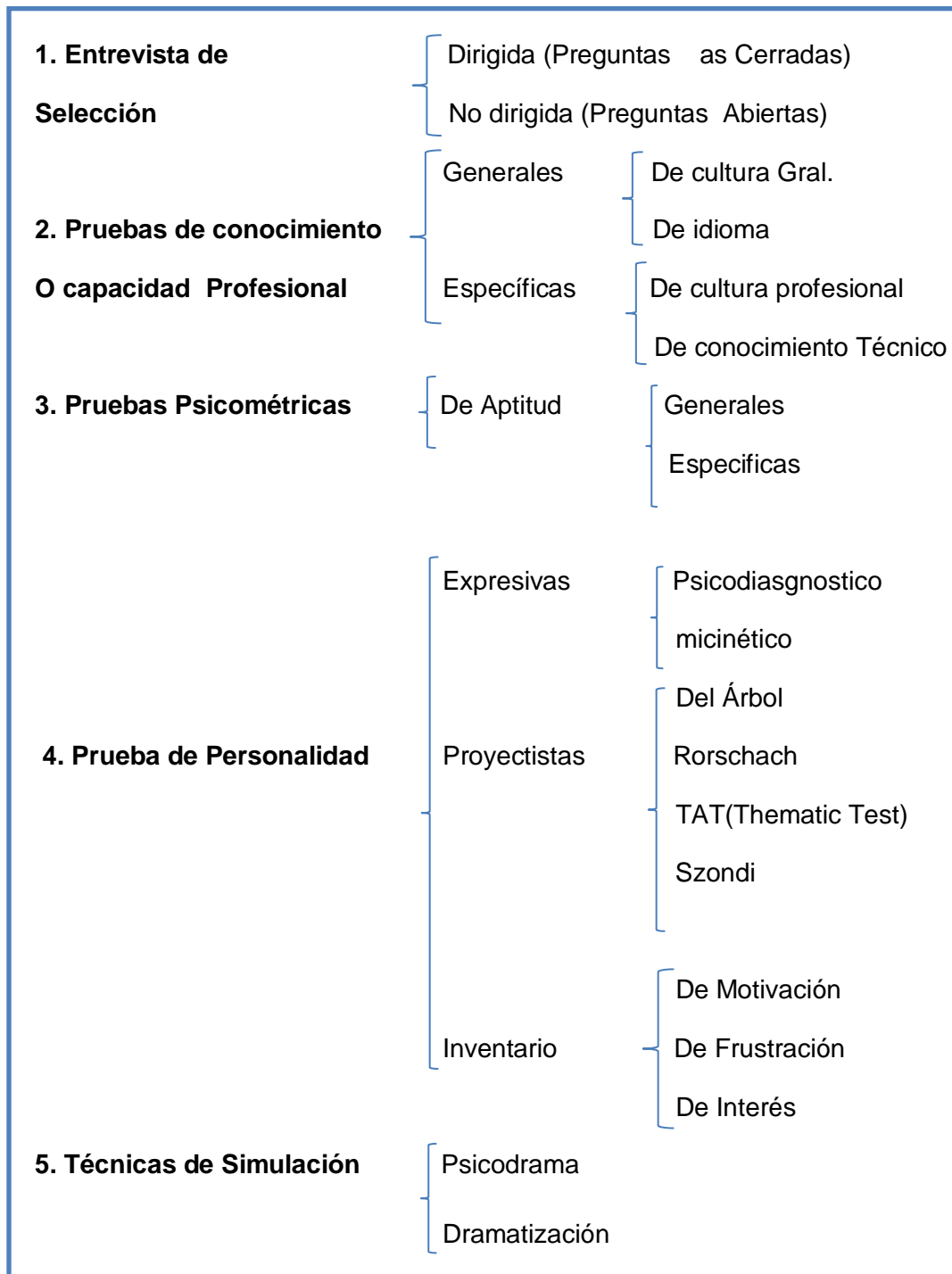
4, Pruebas de Personalidad:

Sirven para analizar los diferentes rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípico) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos, y son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnosticos.

5. Técnicas de Simulación:

Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivo verbal o de ejecución a la acción social.

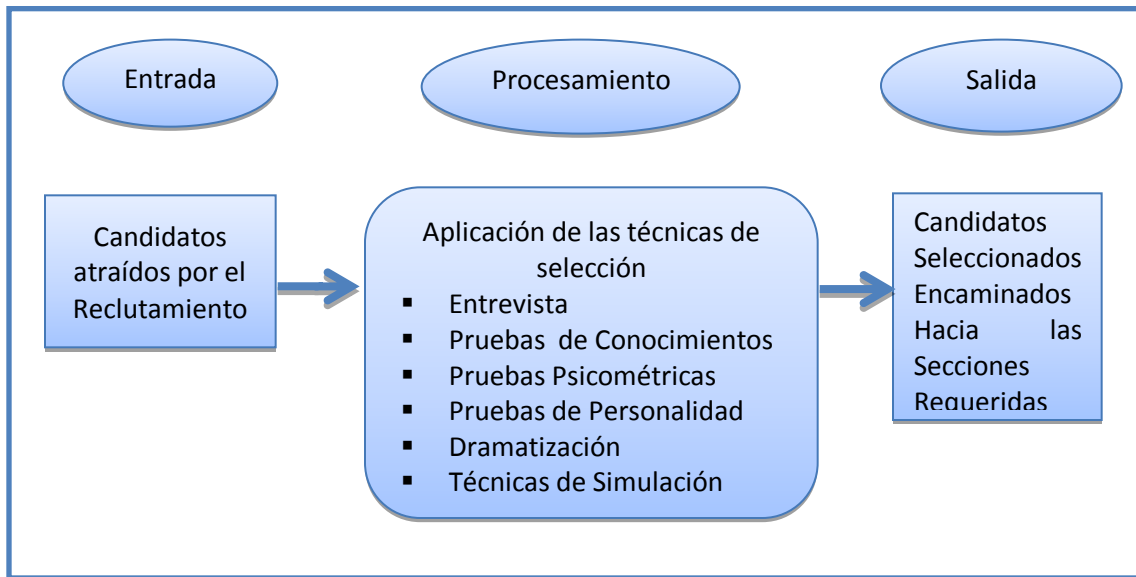
GRÁFICO N° 2.9
Técnicas de selección



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pág. 249

2.6.3 El proceso de selección.

GRÁFICO N° 2.10
El proceso de selección



Fuente: Chiavenato Administración de Recursos Humanos pág. 250.

a) Investigación de antecedentes laborales:

Es imperioso hacer notar que las políticas de selección de recursos humanos deben realizar de manera estricta la investigación de antecedentes laborales ajenos a la institución para lo cual pretende dar a conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud, habilidades en el desempeño laboral y la veracidad de la información proporcionada. Por medio de la comunicación telefónica que no es solo la más rápida, sino la más utilizada, se investiga la duración de su puesto anterior, los puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja de su comportamiento.

Hay instituciones que no proporcionan información por escrito de un empleado anterior, esto es porque varias empresas han sido demandadas porque descubrieron que dieron malos informes. Por eso la solicitud debe ser escrita y mediante teléfono o caso contrario hacer un convenio interinstitucional para la investigación mutua de los empleados salientes y entrantes.

CAPITULO III

“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO”

3.1 COMPONENTES PRINCIPALES DE LA PROPUESTA A ELABORAR:

3.1.1 Introducción

La finalidad del presente Manual, puede resumirse en una descripción detallada de todos los procesos involucrados en el reclutamiento, selección para la contratación. Se cree firmemente que todo lo relacionado con la administración de personas, es una tarea muy delicada e importante de ser tratada, ya que la dinámica del ser humano es determinada por una serie de condiciones internas y externas que afectan su comportamiento holístico. Factores como: Estado de salud mental y física, condición económica actual, eventos cotidianos que provocan estrés a la persona, deben tomarse en cuenta para realizar eficientemente los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Sin una base sólida de conocimientos, sería imposible conocer al ser humano en todas sus dimensiones, es por ello la realización del presente Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección del Personal para el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno Provincia Madre de Dios Pando.

3.1.2 Misión

“Somos una entidad de salud dependiente técnicamente de Sedes- Pando con gestión compartida, que aplica el estricto cumplimiento de normas y procedimientos y políticas vigentes. Proporcionando información de salud a nivel local y departamental, para tomar decisiones con estrategias adecuadas mediante intervenciones intersectoriales, para mejorar la oferta del servicio, para contribuir de esta manera en el desarrollo de la región.”

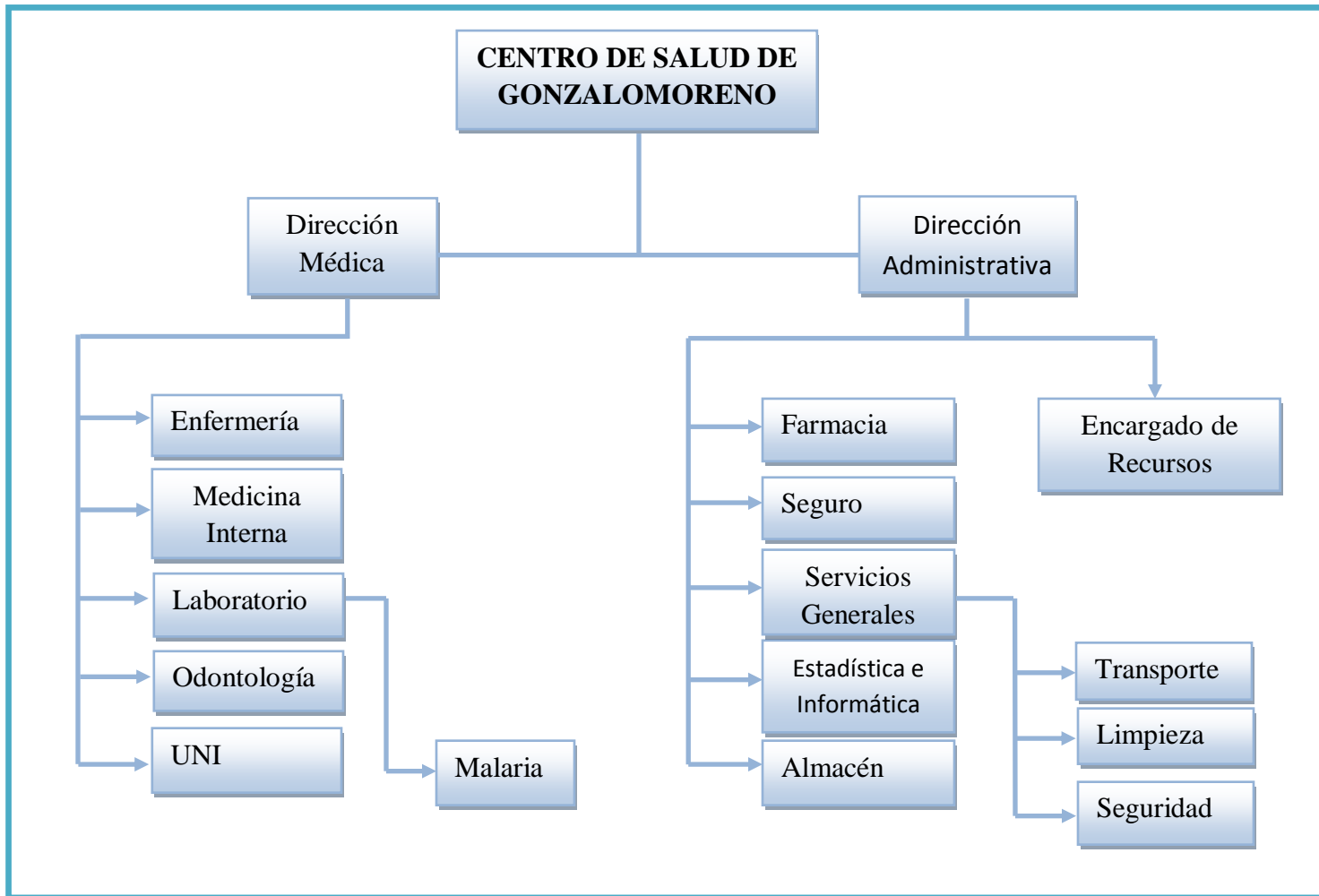
3.1.3 Visión

“Somos una institución de salud con atención primaria que cumple y asume la visión del Sedes Pando implementando las nuevas políticas de Salud. Con equidad solidaridad, calidad y calidez con la atención enfocado en la familias en coordinación intersectorial, priorizando la promoción, de hábitos saludables, prevención y tratamientos de las enfermedades con el propósito para vivir bien.”

3.2 MARCO JURIDICO

Las políticas de reclutamiento y selección estarán basadas en las normas básicas de administración de personal, Ley 1178 (SAFCO) y reglamentos adicionales y al Estatuto del Funcionario Público demostrando derechos, deberes y obligaciones

FIGURA Nº 3.1
ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO



ETAPA I

RECOPIACION DE INFORMACION

1. Del Puesto Vacante:

La vacante se producirá cuando el puesto se encuentra desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento, los puestos vacantes pueden ser:

Puestos Vacantes Definitivos: Son los causados por la ausencia definitiva de los trabajadores (as) titulares de los puestos debido a ascensos o terminación de contratos de trabajo; asimismo, se considerarán como puestos vacantes definitivos los nuevos puestos creados por el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno.

Puestos Vacantes Temporales: Son los causados por ausencia temporal de los trabajadores (as) titulares de los puestos, debido a licencias, permisos, vacaciones, suspensiones y los que se produzcan por traslados de trabajadores (as) a otros puestos con el fin de cumplir sustituciones temporales de otros trabajadores (as).

2. De la Requisición de Personal:

Se iniciará el proceso requisición personal cuando se recibe la solicitud de alguna dirección, para copar el puesto vacante de trabajo.

3. De la Determinación del Perfil del Puesto:

Se deberá tener como referencia básica el Manual de Descripción de Puestos, siempre y cuando este se encuentre actualizado, de no ser así es conveniente consultar otras fuentes de información, tales como: el Manual de Evaluación del Desempeño, entrevistas con personal técnico o bien con el Jefe de Unidades Administrativa solicitante, y el Reglamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios.

Se determinarán las especificaciones de acuerdo a los requerimientos del Administrador del Centro de Salud o Unidad solicitante. La especificación del puesto describirá qué tipo de demandas se harán al trabajador y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto.

ETAPA II

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION INTERNO

2.1 RECLUTAMIENTO INTERNO.

El centro de salud de Puerto Gonzalo Moreno tendrá los siguientes pasos de reclutamiento interno:

2.1.1 De la Convocatoria Interna:

El Centro de Salud deberá ocupar los puestos vacantes definitivos del servicio por oposición con trabajadores del mismo.

2.1.2 Convocatorias de Puestos Vacantes:

El Centro de Salud a través de la Administración, convocará en un plazo no mayor de quince (3) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto, en primer lugar a los trabajadores que presten sus servicios en forma permanente, en el Centro de Trabajo a donde corresponda el puesto vacante, para establecer la existencia de un ascenso automático o un ascenso por oposición en dicho centro. En segundo lugar, se convocará a nivel general de todos los trabajadores del Centro de Salud.

El Centro de Salud obliga a tomar en cuenta a todos los trabajadores (as) de acuerdo al orden de prioridad requerida en todo su personal. De no existir candidatos en el Centro de Salud, y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo del Centro de Salud.

2.1.3 Convocatorias:

Las convocatorias serán elaboradas por la Administración de la Institución y deberán efectuarse por lo menos con diez (10) días calendario anterior a la fecha de la práctica del examen para optar al cargo, debiéndose describir los requisitos básicos del puesto y contener con toda claridad lo siguiente:

- Designación clara y precisa del puesto
- Centro de trabajo a donde pertenece el puesto y lugar de ejecución de las labores.

- El salario y condiciones adicionales que correspondan al mismo.
- Actividades fundamentales del puesto.
- Especificaciones de Clases de Puestos del Centro de Salud.
- Los documentos que deben presentarse.
- Fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo el examen para optar al puesto, si fuere procedente.
- Plazo para presentar la solicitud de oposición y la documentación correspondiente.
- Cualquier otra información que se estime necesaria.

Internamente, los medios de comunicación más empleados para informar acerca de las vacantes serán:

- Los tableros de avisos o de información
- Un boletín interno de vacantes
- Correo electrónico.

2.1.4 Recepción y Análisis de Currículo:

La Administración del Centro de Salud recibe y revisa el curriculum vitae de los trabajadores interesados en el puesto.

Para el efecto de lo anterior, se procederá de la manera siguiente:

- a) La solicitud de oposición o de candidato único y la documentación, deberá presentarse en la Unidad Administrativa donde el trabajador (a) presta sus servicios, dentro del plazo establecido en la convocatoria correspondiente. Cuando se presente ante el Centro de Salud, la documentación deberá ser remitida al día siguiente a la Administración del Centro de Salud.
- b) La Administración de Centro de Salud, dispondrá de un plazo de siete (7) días a partir de la recepción de la documentación, para su revisión y al octavo día emitirá el acuerdo correspondiente si fuera un ascenso automático.

2.1.5 Generar listado de candidatos internos:

Se realizará un listado del personal que llena los requisitos que tendrán derecho a la evaluación teórica - práctica, y a quienes posteriormente se les notificará por escrito sobre la participación en los mismos.

2.2 PROCESO DE SELECCION INTERNA

2.2.1 De la Selección:

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones en relación a lo ocupación de un puesto vacante. En el mismo, se buscan entre los aspirantes, aquellos con las capacidades y conocimientos esenciales, convirtiéndose en candidatos a ser contratados o ascendidos. Si los aspirantes son trabajadores de la Institución podrá facilitarse algunos pasos en el proceso de selección, ya que éstos trabajadores poseen un récord de trabajo dentro de la institución. (Kárdex).

2.2.2 Ascenso Automático:

Se interpreta por ascenso automático, aquel que sin previa evaluación de un trabajador (a), cuando en un mismo lugar de Trabajo no labore más que un candidato para el puesto vacante, siempre que se cumpla con los requisitos de educación y experiencia conforme lo contemplado en el, y satisfaga los demás requisitos para el puesto establecidos.

2.2.3 Ascenso por Oposición:

Es aquel ascenso que obtiene el trabajador como resultado de haber obtenido el mayor punteo de la sumatoria, para optar a un puesto vacante.

- a) Educación: 10%.
- b) Capacidad: 50%.
- c) Experiencia: 20%.
- d) Antigüedad: 10%.
- e) Récord de Trabajo: 5%.
- f) Proximidad al Cargo: 5%.

Para los efectos de lo anterior, se entienden por:

- a) **Educación:** Grado de preparación académica que requiere tener una persona para desarrollar eficientemente las tareas de un puesto.

- b) **Capacidad:** Son las habilidades y destrezas teóricas y/o prácticas que posee el trabajador para poder desempeñar satisfactoriamente un puesto.
- c) **Experiencia:** Es la adquisición de conocimientos mediante la práctica correspondiente necesaria para ejecutar eficientemente el trabajo .La experiencia se obtiene dentro y fuera del Centro de Salud mediante práctica certificada en el puesto o puestos similares.
- d) **Antigüedad:** Es el tiempo acumulado en forma continua durante el cual, el trabajador (a) ha prestado sus servicios a la Institución.
- e) **Récord de Trabajo:** Es el historial de servicios del trabajador (a), el cual incluye la puntuación obtenida en la evaluación del desempeño.
- f) **Proximidad al Cargo:** Es la relación existente entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado por el solicitante en el mismo departamento, unidad o sección del Centro de Salud.

Para tener derecho a sumatoria de factores, el trabajador deberá de haber obtenido como mínimo veintiocho (28) puntos, sobre cincuenta (50) en las pruebas teóricas prácticas. Se considerará ganador al trabajador que obtenga la mayor puntuación en la sumatoria de todos los factores. A los profesionales Colegiados Activos, no se les efectuará el examen de capacidad.

Con el propósito de garantizar la objetividad, pureza e imparcialidad en la realización y aplicación de las pruebas teórico prácticas para trabajadores (as) que deseen llenar los puestos vacantes por oposición, se establecen las siguientes normas:

- a) Las pruebas serán elaboradas y llevadas a cabo o efectuadas por la Administración y Director del Centro de Salud,
- b) Administrativa interesada y de otras Unidades cuando el caso lo amerite. El Jefe del Centro de Trabajo o de la unidad interesada o su representante deberá presentarse en la administración en un plazo no mayor de cinco (5) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas, exista o no ascenso automático. Realizada la prueba, el Director y el Administrador calificará las pruebas y procederá la sumatoria de los factores y notificará a los trabajadores los resultados en un plazo de ocho (8) días.

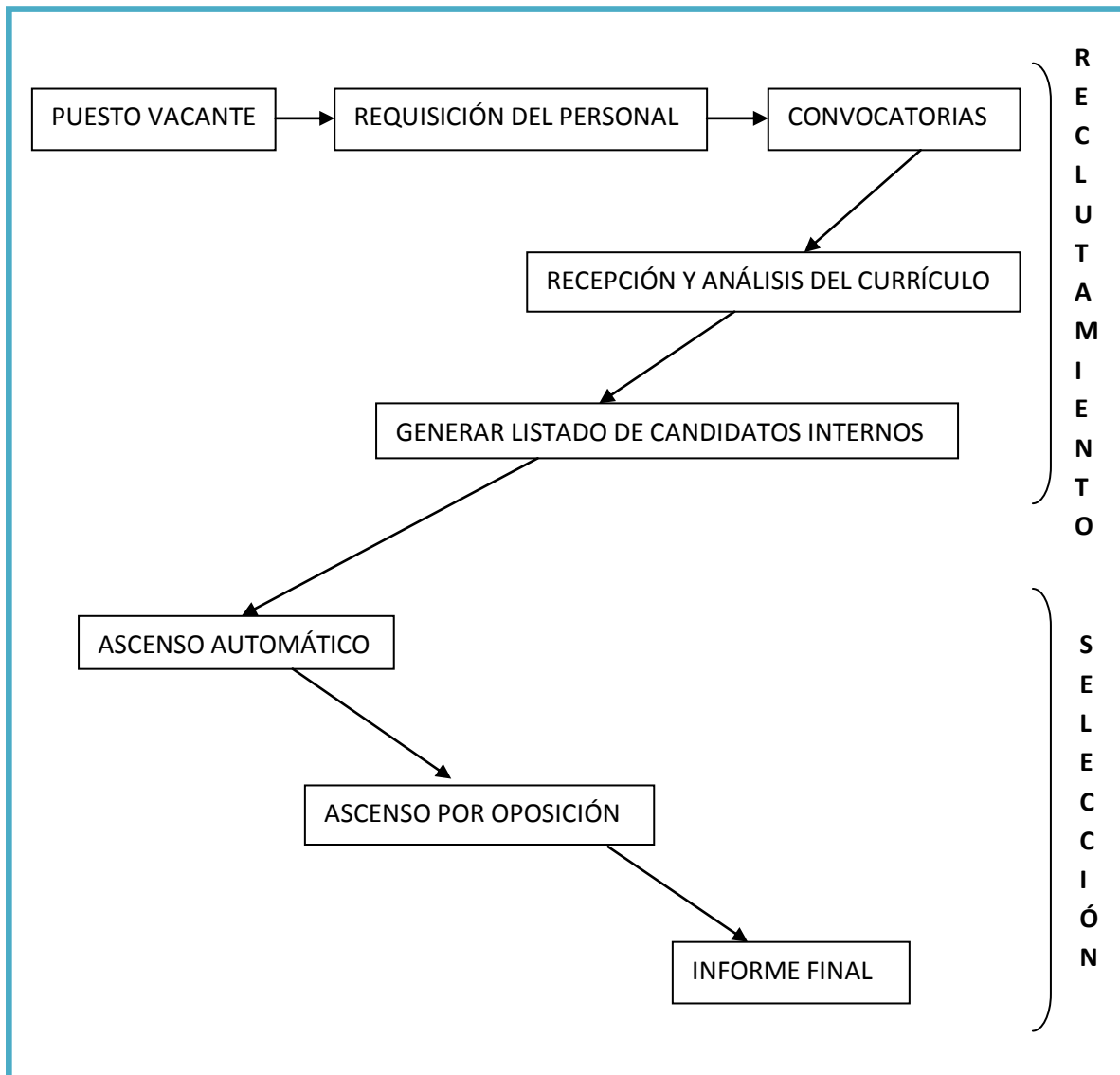
- c) La prueba teórico-práctica, para evaluar la capacidad, se realizará en el Centro de Trabajo donde se ha producido el puesto vacante.
En los casos en que el número de personas a examinar sea inferior a los delegados que deban asistir a la evaluación o que las funciones del puesto lo permitan, se podrá establecer un lugar distinto al Centro de Trabajo donde se dio la vacante, lo cual será de mutuo acuerdo con los delegados.
- d) El Administrador y Director, deberá tener elaboradas las pruebas a realizar por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación a la fecha señalada para la realización de la prueba.

Todo trabajador (a) que haya optado a un puesto tiene derecho de solicitar por escrito ante la Administración, dentro de un plazo de cinco (5) días, después de notificado del resultado de la evaluación, la revisión del resultado de su examen teórico práctico, la evaluación de los factores y otras situaciones relacionadas con la promoción. La administración del Centro de salud de Puerto Gonzalo Moreno realizará la revisión y comunicará, por escrito al interesado en un plazo de ocho (8) días contados a partir de presentada la inconformidad.

2.3 INFORME FINAL

El responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará al Director del Centro de Salud, un informe resumen con los puntajes obtenidos de los candidatos que se adecuen al perfil del cargo vacante.

FIGURA Nº 3.2
DIAGRAMA DEL PROCESO Y RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNA



ETAPA III

PROCESO DE RECLAMAMIENTO Y SELECCION EXTERNA

3.1 RECLUTAMIENTO:

Se determina si se requerirá un candidato externo para ocupar un puesto vacante en la institución se procederá a la fuente de reclutamiento externo..

3.1.1 Convocatoria Externa:

Al no existir candidatos en el Centro de Salud, y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo del Centro de Salud.

Se comunica la convocatoria por escrito fuera de la Institución, utilizando los medios más efectivos, y quedando a discreción y criterio del responsable de la Administración, y elegir las fuentes de reclutamiento más eficientes.

3.1.2 Fuentes de Reclutamiento Externo:

- Avisos en medios de comunicación.
- Reclutamiento en universidades.
- Presentación espontánea.
- Consultoras.
- Contactos y/o recomendaciones.
- Asociaciones.

3.1.3 Recepción y análisis del Curriculum Vitae:

Se recibe y se analizará el Curriculum de los candidatos con base en los requerimientos del perfil buscado. En esta etapa, se irá separando todo aquel currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y compararán los perfiles entre sí. Será clasificada la currículum que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados.

- Formación académica.

- Experiencia en el área.
- Experiencia en el puesto.
- Edad.
- Sexo.
- Conocimientos específicos.

3.1.4 Generar listado de candidatos

Se registra todos los candidatos que cumplen con el perfil del puesto vacante.

3.2 SELECCIÓN EXTERNA

3.2.1 Entrevista Preliminar:

Se hará una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato, información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de recomendación, cédula de identificación, licencias de conducir, antecedentes penales, etc., ésta es la fase indicada para reconocer si el candidato cuenta con ellos.

3.2.2 Selección de Posibles Candidatos:

Es la actividad inicial del proceso de selección externa, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante de la institución.

3.2.3 Invitación a Candidatos a Entrevista:

Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha y quién le entrevistará, si no se pudiera concretar la entrevista, se deberá analizar si es conveniente, una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso.

3.2.4 Realización de la Entrevista:

La misma se realizará, después de la recepción de expedientes. Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto. La entrevista será planificada, y tendrá una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

Se contará con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

La preparación para la entrevista deberá incluir:

- El estudio del currículum vitae.
- El estudio de la solicitud de empleo y otros datos.
- El estudio de los requerimientos del empleado.

La planificación de la entrevista deberá incluir:

- Batería de preguntas sobre áreas claves.
- Batería de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.
- La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa.
- Registro de la información obtenida.

Las preguntas, se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador:

- Datos personales.
- Experiencia en el trabajo
- Educación.
- Capacitación.
- Intereses.
- Motivaciones
- Uso de tiempo libre.
- Familia.

3.2.5 Elaboración Informe de Entrevista:

El cuadro para organizar e interpretar los datos de la entrevista, será el siguiente:

Tabla N° 3.1
Tabla para organizar e interpretar la entrevista

	PUEDE HACER	QUIERE HACER	ENCAJA
Impresión global			
Experiencia de trabajo			
Educación			
Actividades e intereses			
RESUMEN	Aspectos positivos	Aspectos Negativos	

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro, es para uso exclusivo del entrevistador. Nadie más visualizará el cuadro mientras se realiza la entrevista, en vista, que solo será una hoja de trabajo que ayudará a organizar la evidencia y extraer las conclusiones sobre la idoneidad del candidato para elaborar el informe.

3.2.6 Verificación de Datos y Referencias:

Se realizarán las entrevistas de verificación de datos, referencias laborales y referencias personales. El proceso de selección puede fracasar si no se prestara la debida atención a esta actividad.

3.2.7 Invitación Elegibles a Pruebas:

Se invitará a los elegibles a realizar las pruebas de verificación de calidades de los candidatos, notificándoles el día, hora y fecha, si no se pudiera concretizar las evaluaciones, se debe analizar si se puede realizar una reprogramación de las mismas.

3.2.8 Realización de Pruebas Teórico Prácticas:

El o los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias, las cuales serán elaboradas y administradas por el Administrador y Director del Centro de Salud, para lo cual la Institución brindará el apoyo necesario cuando les sea requerido.

Para ingresar a la institución, se deberá obtener sesenta (60) puntos sobre cien (100), como puntuación mínima en los exámenes de selección que se realicen para el puesto respectivo. El puesto se otorgará a quien obtenga mayor calificación. Se exceptúan de este requisito a los Profesionales Colegiados Activos; sin embargo, deberán someterse al examen psicométrico.

3.2.9 Realizar Pruebas Psicométricas:

Son instrumentos objetivos y fiables que se utilizan para evaluar las características de las personas, así como sus capacidades básicas. La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano.

Las pruebas psicométricas, se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con la relación al conjunto de individuos, tomando como patrón de comparación.

3.2.10 Cuestionario Estudio de Valores. Gordón Allport:

Los principios morales e ideológicos que condicionan el comportamiento humano se denominan valores. Aquellos motivos válidos para la propia conciencia inciden en la vida diaria de los individuos y en sus diversos estilos de relacionarse con su entorno.

- **Objetivo:** Identificación de los valores personales y la adaptación al medio social.
- **Características:** Este estudio se encuentra dividido en 2 partes: La primera está formando por reactivos a contestar con base en el total o moderado, acuerdo o desacuerdo con los mismos, en tanto que la segunda posee reactivos que se responden jerarquizando cada tétrada de mayor a menor. La prueba abarca seis

(6) clasificaciones de valor: Teórico, Económico, Estético, Social, Político y Religioso.

3.2.11 Test Sistema de Perfil Personal Cleaver (DISC):

Describe la tendencia de comportamiento de la persona en el trabajo. El Cleaver o DISC, es una prueba psicométrica que identifica cualidades en tres situaciones: cotidiana (normal o diario), motivante (proyectado o motivado) y bajo presión (orientado a resultados).

Adicionalmente, es posible comparar este comportamiento contra uno o más perfiles del puesto (factor humano) que la institución define de acuerdo a sus necesidades.

El factor humano, se utiliza para analizar y detectar a los candidatos que pueden ocupar la plaza vacante, promoción, ascenso o cambio. Es un instrumento creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo, así como la compatibilidad con el puesto y en general para disminuir el índice de error al emplear personal.

Cleaver busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su puesto. Si queremos conocer a las personas debemos estudiar las reacciones de las personas normales dentro de su ambiente. Cleaver considera que cuando una persona empieza su desarrollo, ve al mundo desde dos extremos: antagónico y favorable.

La calificación obtenida en la descripción del puesto y el comportamiento, refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel de los factores que necesita la persona.

La técnica Cleaver, además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las claves para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes, que implican su comportamiento en el puesto. Al entender y motivar a la gente, es importante que

conozcamos su comportamiento, deseos y lo que necesitan para obtener éxito, una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad.

3.2.12 Evaluación del estado físico:

Se realiza la evaluación médica de los candidatos, los objetivos de la revisión médica son comprobar:

- Si la aptitud física del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la empresa.

Áreas de exploración de un reconocimiento médico:

- Peso.
- Talla.
- Audiometría.
- Aparato digestivo.
- Glucosa.
- Tipo de sangre.

3.3 INFORME FINAL:

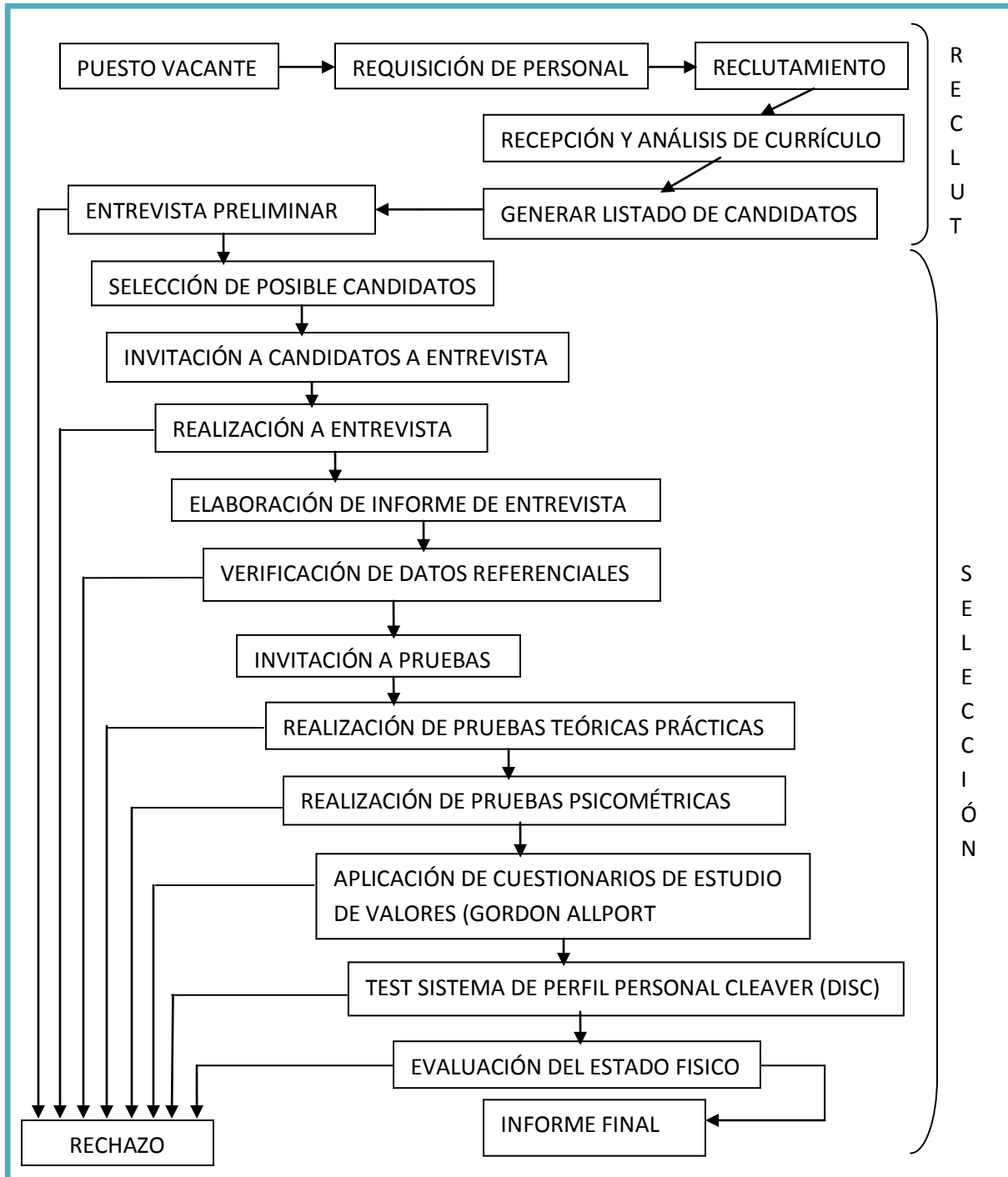
Finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El informe deberá incluir:

Datos generales del candidato, puesto al que aplica, Centro de Trabajo y fecha de su elaboración. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de

referencias e impresiones en las entrevistas. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados; para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

El responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará al Director del Centro de Salud, un informe resumen con los puntajes obtenidos de los candidatos que se adecuen al perfil del cargo vacante.

FIGURA Nº 3.3
DIAGRAMA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNA



Fuente: Elaboración propia.

ESQUEMA N°1: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL EN EL CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO.

1. RECOPIACION DE INFORMACION:

1.1 Vacante:

1.1.1 Puestos vacantes definitivos.

1.1.2 Puestos vacantes temporales.

1.2 Requisición de personal.

1.3 Determinar Perfil del Puesto.

2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNA:

2.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNA

2.1.1 Convocatorias Internas.

2.1.2. Convocatorias Puesto Vacante.

2.1.3. Convocatorias.

2.1.4. Recepción y Análisis del Currículo

2.1.5 Generar listado de candidatos internos

2.2 PROCESO DE SELECCION INTERNA:

2.2.1 Selección.

2.2.2 Ascenso Automático.

2.2.3. Ascenso por Oposición.

a) Educación.

b) Capacidad.

c) Experiencia.

d) Antigüedad.

e) Record de Trabajo

f) Proximidad al Cargo

3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EXTERNA: Lo componen los siguientes sub-procesos.

3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO EXTERNA

- 31.1 Puesto vacante
- 3.1.2 Requisición de personal
- 3.2.3. Reclutamiento
- 3.2.4. Recepción y análisis del currículum
- 3.2.5 Generar listado de candidato

3.2 PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA

- 3.2.1 Entrevista preliminar.
- 3.2.2 Selección de posibles candidatos.
- 3.2.3 Invitación a candidatos a entrevista
- 3.2.4 Realización de entrevista.
- 3.2.5 Elaboración de informe de entrevista.
- 3.2.6 Verificación de datos referenciales.
- 3.2.7 Invitación a pruebas.
- 3.2.8 Realización de pruebas prácticas.
- 3.2.9 Realización de pruebas psicométricas.
- 3.2.10 Aplicación de cuestionarios de estudios de valores (Gordon Allport)
- 3.2.11 Realizar test de sistema de perfil de personal Cleaver (Disc).
- 3.2.12 Evaluación del estado físico por medio de examen médico.
- 3.2.16 Presentación de informe final.

CAPÍTULO IV

INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCION DE LA PROPUESTA

Los costos de ejecución de la propuesta de Manual de Reclutamientos y Selección de Personal para el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno están divididos en dos rubros.

1. Los costos del proceso de reclutamiento hasta llegar a la recepción de propuestas de los candidatos y con sus respectivas cartas de agradecimientos por la postulación al cargo.
2. Los costos de los procedimientos de selección de recursos humanos que llegaría hasta la contratación y posterior inducción del funcionario al cargo.

Tabla N° 4.1
PRESUPUESTO (Expresado en Bolivianos)

PRESUPUESTO APROXIMADO	BS.
COSTOS DE RECLUTAMIENTOS Radio Bs. 150,00 Televisión Bs.250,00	400,00
COSTOS DE CARTA DE AGRADECIMIENTOS Cartas de agradecimientos Bs. 150,00	150,00
COSTOS DE SELECCIÓN Costos de selección Bs. 1.500,00	1.500,00
COSTO DE EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS Costo de evaluación de procedimiento Bs. 2.500,00	2.500,00
COSTO DE CONTRATACION E INDUCCION Costo de contratación e inducción Bs. 200,00	200,00
T O T A L	4.750,00

Fuente: Elaboración Propia

Son: Cuatro Mil Setecientos Cincuenta 00/100 Bolivianos

CAPITULO V

INDICADORES DE EVALUACION DEL PROYECTO.

En una primera fase: se ejecutara un proceso de seguimiento al proyecto, en los primeros seis meses de ejecución, el Administrador del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno se reunirá con los nuevos empleados o funcionarios para contestar a cualquier pregunta o inquietud que tengan y que no se hayan podido sub-sanar en el tiempo transcurrido ya como empleados.

El seguimiento que se hará con frecuencia a los nuevos empleados que se muestren renuentes a admitir que no recuerdan cuando se les informo en procedimientos de contratación y sin el seguimiento estas lagunas de su información podrían permanecer ahí, y entorpecer su desempeño laboral.

El Administrador deberá realizar entrevistas cortas a los nuevos funcionarios, pidiéndoles que describan los puntos que a su propio juicio fueron débiles en el programa de aplicación del reclutamiento y la selección de recursos humanos. Es muy probable que sea en relación con estos puntos donde el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre.

Esta entrevista, tiene que ser por parte del Administradodel Centro de salud de Puerto Gonzalo Moreno con un lenguaje lo más claro y especifico y lo más directo que sea posible.

Además hay que recordar, que con la conclusión de cada proceso de reclutamiento y selección del talento humano, inmediatamente se realizara una evaluación a cada funcionario, para determinar si estos han captado el contenido del procesocomo se esperaba y para despejar cualquier duda que existiera.

En una segunda fase: también a los seis meses de transcurrido de la implantación dela propuesta del nuevo proyecto, se ejecutara las correspondientes Evaluaciones del Desempeño, para poder analizar el desempeño de los nuevos funcionarios hasta la fecha y compararlo con las metas previamente establecidas y verificar si el proyecto ha tenido el éxito que se esperaba.

Ambas fases de Evaluación de la propuesta del Proyecto nos servirá para identificar las fortalezas y debilidades de la institución y realizar las correcciones correspondientes.

Hay que notar que todo este proceso estará a cargo del Administrador y Director del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno y elevar un informe a la instancia correspondiente.

Todo sistema pretende alcanzar los objetivos planteados como institución. El sistema es eficaz en la medida que logra los objetivos y es eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Uno de los principales problemas de la administración en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medios de sus resultados, es decir, de sus salidas. En las medidas que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se deben intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento. Crear subsistemas de control automático (retroalimentación) sería lo ideal para que las correcciones se efectúen en el momento y etapas oportunas.

Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimientos del subsistema de reclutamiento y selección del talento humano.

- Costos de las operaciones de reclutamiento y selección.
- Costo de admisión.
- Costo de admisión por fuente de reclutamiento.
- Total de admisiones.
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- Calidad por fuente.
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas a la vez que proporcionan aumento en la productividad.

Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección.

- Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo.
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a su nuevas funciones.

- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia del personal, y la consiguiente reducción de la rotación del personal.
- Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
- Menor inversión esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo y las nuevas actividades exigidas por la innovación.

La selección de personal también deja importante beneficios para las personas como ser:

- Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona y características de cada persona en el trabajo.
- Lo anterior favorece al éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción de las personas porque encuentra la actividad más indicada para cada individuo.
- Evita perdidas futuras en la reubicación o la sustitución de personas debido al fracaso probable en el cargo.

Gran parte de lo estudiado en la selección relacionada con la rotación de personal puede aplicarse a la evaluación y controles de los resultados de la selección.

Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el empleo del cociente de selección, calculado mediante la ecuación siguiente:

Grafico N° 5.1
Ecuación: Cociente de Selección

$$CS = \frac{\text{NUMERO DE CANDIDATOS ADMITIDOS}}{\text{NUMERO DE CANDIDATOS EXAMINADOS}} \times 100$$

FUENTE: Chiavenato, Administración de Recursos humanos pág. 272

CS= Cociente de Selección.
100= Constante.

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección.

A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficacia y su selectividad.

En general, el cociente de selección experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES

- En el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno no existe un Manual de Proceso de Reclutamientos y Selección de Recursos Humanos.
- La mayoría de los funcionarios del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno desconocen aspectos de la institución de vital importancia para el desempeño eficiente de sus funciones, como ser: La estructura orgánica de la institución, el nivel jerárquico al que pertenece su cargo, no cuentan con un manual de funciones de la institución.
- Debido a las deficiencias encontradas en los funcionarios, respecto al grado de conocimiento que tienen sobre la institución y sobre sus cargos, nos lleva a determinar que existe la necesidad de una aplicación de un Manual de Proceso de reclutamiento y selección del personal en el Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno que subsane estas falencias.
- La inexistencia de un Manual en materia de reclutamiento y selección de personal, impide que los funcionarios del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno puedan desempeñarse eficientemente.

6.2 RECOMENDACIONES

- De acuerdo a las conclusiones anteriores se elaboró una propuesta de Diseño de un Manual para el proceso de reclutamientos y selección del Personal del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno, con lo que se cumplió el objetivo general del presente trabajo.
- Se debe someter al personal del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno a un procedimiento de Reclutamiento y en especial a un proceso de Selección de Recursos Humanos, después de hacer que se lleve a cabo el proceso de Institucionalización de los cargos, donde se definirá que funcionarios permanecen en la institución y en qué cargo y que nuevos funcionarios ingresaran, como una acción que llevara al cumplimiento satisfactorio de las funciones asignadas a los cargos y los logros de los objetivos organizacionales, lo que redundara en la eficiencia del Centro de Salud de Puerto Gonzalo Moreno de la provincia Madre de Dios Pando.
- Realizar una Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección aplicado para detectar los logros y fallas durante el proceso y de esta manera hacer una retroalimentación para mejorar y hacer eficiente el diseño.
- Se entregara un ejemplar del PROYECTO DE GRADO DE “DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL” al Centro de Salud de Puerto Gonzalo Morende la Provincia Madre de Dios Pandoparapoder ejecutar todos los proceso de reclutamiento y selección del personal

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Alfredo Guth (2001), *“Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos”*. México: Editorial Thompson, 3ra edición.
- CHIAVENATO Idalberto (1994) *“Administración de recursos humanos”*. México: Editorial Mc. Graw Hill, segunda edición.
- CHIAVENATO Idalberto (2000) *“Administración de recursos humanos”*. México: Editorial Mc. Graw Hill, quinta edición.
- CHIAVENATO, Adalberto, (2007). *“Administración de Recursos Humanos”* (El Capital Humano de las Organizaciones. México: Editorial McGraw-Hill, 8va edición.
- CUESTAS, Armando, (1997), *“Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”*. La Habana: Editorial FAR, segunda edición.
- DESSLER, Gary, (1993)*“Administración de Personal”* México: Editorial Prentice-Hall/Hispanoamericano, S.A. cuarta edición.
- DICCIONARIO LAROUSSE. Ediciones Larousse, S.A.Santa Fe de Bogotá D.C. Colombia, 1996.
- GÓMEZ SEJAS Guillermo (1994) *“Planeación y organización de empresa”*. México: Editorial Mc. Graw Hill, octava edición.
- HERNANDEZ SAMPIERI, CARLOS ROBERTO, (1999) *Metodología de la investigación*, México: Editorial Mc Graw – Hill, segunda edición.
- LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAPCO)
- LEY N° 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO.
- NORMA BÁSICA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.
- NORMA BÁSICA DEL SISTEMA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- PUCHOL, Luis (1994) *“Dirección y Gestión de recursos humanos”*. Madrid: Editorial ESIC
- REYES PONCE Agustín (1991) *“Análisis de puestos”*. México: Editorial Limusa, primera edición.
- RODRÍGUEZ VALENCIA Ramón (2002) *“Como elaborar y usar los manuales administrativos”* México: Editorial Thompson, tercera edición.

- SIKULA F Andrews, (1989) "*Administración de Recursos Humanos Conceptos Prácticos*". México: Editorial Limusa, primera edición

ANEXOS

ANEXO N° 1
Cuestionario de investigación

Nombre:

Puesto:

Título De la Investigación: Reclutamiento y Selección del personal

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos únicamente en el perfil de tesis para optar el título de Licenciado en administración de empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras U.A.P., agradezco su colaboración.

- 1) Seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingresó al centro de Salud.
 - a) Recomendación de un empleado
 - b) Publicidad
 - c) Contacto con universidad
 - d) Otros.

- 2) ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desea ingresar al centro se realizara utilizando la fuente de reclutamiento?

Si	No
----	----

- 3) ¿Llenó usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por el centro de salud?

Si	No
----	----

- 4) ¿Cuántas entrevista le realizaron antes de ingresar al Centro de Salud?
 - a) Ninguna
 - b) Una

- c) Dos
d) Tres o mas
- 5) ¿La información entregada fue cotejada (original Vs copia)?
Si No
- 6) ¿Se le ejecutó a usted alguna de las siguientes pruebas?
a) Test psicológico
b) Test de personalidad
c) Otra (especifique)
d) Ninguna
- 7) ¿Cuándo ingreso usted a la institución, se siguió algún procedimiento para tratar de seleccionarlo respecto a su cargo?
SI NO
- 8) ¿Le realizaron examen médico en el proceso de selección?
Si No
- 9) ¿Cómo se sintió, desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?
a) Bien
b) Regular
c) No desea volver
En caso de haber seleccionado la opción C, explique el por que de su respuesta:
.....
- 10) ¿Se siente preparado para desempeñar el cargo que ocupa?
Si No

Gracias por su colaboración!!!!

ANEXO N° 2
CENTRO DE SALUD DE PUERTO GONZALO MORENO



