

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**Tesis previa a la obtención de Título de: Psicólogo**

**Tema:**

**“Diseño del Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de la  
Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial”**

**Autoras:**

**DIANA CAROLINA ATAPUMA RAMOS  
ELSA MICHELLE ARMAS LASSO**

**DIRECTOR:**

**DR. RAMIRO JARA**

**QUITO, MARZO 2011**

## **AGRADECIMIENTO**

La presente Tesis la dedicamos principalmente a Dios, por ser autor de cada uno de nuestros logros, brindarnos su fortaleza y ser nuestro guía en la consecución de las metas propuestas, cada paso sin su bendición sería vano por ello nuestro mayor agradecimiento es para el autor de obras maravillosas.

Además queremos agradecer a nuestras familias, pilares fundamentales en el crecimiento diario y formación de valores, quienes con su apoyo incondicional han logrado formar en nosotras mujeres valiosas y emprendedoras.

De igual forma queremos agradecer a los compañeros quienes han llegado a convertirse en verdaderos amigos, compartiendo con nosotros a lo largo de la carrera momentos de felicidad y tristeza que llevaremos en nuestros corazones, pero por sobre todo un agradecimiento mutuo por ser el reflejo más sincero de amistad compartida por las autoras de esta tesis.

Gracias les damos también a nuestros Directores de Carrera, al personal docente y principalmente al Dr. Carlos Padilla siendo nuestra guía para el Plan de Tesis y al Dr. Ramiro Jara quien supo dirigirnos para culminar esta importante etapa.

CAPITULO I-----	1
ANTECEDENTES -----	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	3
1.3. JUSTIFICACIÓN -----	4
1.4. OBJETIVO GENERAL -----	5
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----	5
1.6. HIPÓTESIS -----	5
1.7. DELIMITACIÓN -----	6
1.7.1.DELIMITACION ESPACIAL-----	6
1.7.2.DELIMITACION TEMPORAL-----	6
1.8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL -----	6
1.8.1.MARCO TEÓRICO: -----	6
1.8.2.MARCO CONCEPTUAL: -----	8
1.9. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:-----	13
1.9.1.MÉTODOS -----	13
1.9.2.TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: -----	13
CAPITULO II-----	14
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-----	14
2.1. Análisis y Diseño de Puestos-----	14
2.1.1. Información sobre análisis de puestos: Perspectiva General-----	14
2.1.2. Obtención de Información para el Análisis de Puestos -----	17
2.1.3. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos. -----	21
2.1.4. Identificación de Competencias -----	24
2.1.5. Sistema de información sobre Capital Humano -----	26
2.2. Planeación del Capital Humano-----	29
2.2.1.La Demanda De Recursos Humanos -----	30
2.2.2. La Oferta De Capital Humano-----	32
2.2.3.Ejecución De Los Planes De Recursos Humanos -----	37
2.3 Reclutamiento de Personal-----	38
2.3.1. Identificación del talento -----	38
2.3.2. Definición de Reclutamiento -----	41
2.3.3. Planeación y Reclutamiento -----	42
2.3.4.Importancia del Reclutamiento-----	47
2.3.5. Tipos y Canales de Reclutamiento-----	49
2.3.6. Fases del Reclutamiento-----	56
2.3.7. Desafíos Del Reclutamiento -----	57

2.4. Selección de Personal -----	58
2.4.1. Antecedentes -----	58
2.4.2. Definición De Selección De Personal -----	59
2.4.3. Importancia de la Selección -----	61
2.4.4. El Perfil -----	61
2.4.5. Técnicas de Selección -----	64
2.4.6. Proceso De Selección De Personal -----	65
2.4.7. Obstáculos Frecuentes En El Proceso De Selección -----	72
2.4.8. Ventajas y Desventajas del Proceso de Selección -----	75
2.5. Inducción de Personal -----	76
2.5.1. Conceptos Claves -----	76
2.5.2. Obstáculos de la Productividad -----	78
2.5.3. Programas de Inducción -----	80
2.5.4. Etapas de la Inducción y Socialización -----	84
2.5.5. Filosofía de la organización como centro creador de conocimientos -----	87
2.5.6. Ubicación Interna Del Empleado -----	88
2.5.7. Separaciones -----	91
CAPITULO III -----	93
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA COMISIÓN NACIONAL DE TRÁNSITO -----	93
3.1. Análisis Organizacional -----	98
3.1.1. Estructura Orgánica -----	98
3.1.3 Descripción organizativa de cada área de trabajo -----	102
3.2. Estructura Organizacional Interna -----	108
3.2.1. Misión -----	108
3.2.2 Visión 2013 -----	108
3.2.3 Valores Institucionales -----	108
3.2. 4. Reglamentos y Políticas -----	109
3.2.5. Metodología -----	113
3.2.6. Niveles de Responsabilidad (base legal) -----	116
CAPITULO IV -----	127
PROPUESTA DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN -----	127
4.1. Introducción -----	127
4.2. Objetivo -----	127
4.3. Misión de la Coordinación de Talento Humano -----	128
4.4. Visión de la Coordinación de Talento Humano -----	128

4.5. Fundamento Legal-----	128
4.7. Creación/Validación del Cargo-----	135
4.8. Proceso de Reclutamiento-----	136
4.9. Recepción de Antecedentes-----	140
4.10. Análisis Curricular-----	144
4.11. Proceso de Selección-----	145
4.12. Proceso de Inducción-----	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	164
5.1. Conclusiones-----	164
5.2. Recomendaciones-----	165
5.3. Bibliografía-----	167
5.4. Anexos-----	169

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

Mediante Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, promulgada el 24 de julio del 2008 y publicada en el Registro Oficial No. 398 del 7 de agosto del mismo año; la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el país; dicha institución es una entidad autónoma de derecho público con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

La Comisión está alineada con la naturaleza y especialización de la misión consagrada en su ley orgánica, que contempla los principios de: derecho a la vida, libre tránsito, movilidad, formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejora de la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización; que deben traducirse en una organización eficiente, eficaz y efectiva.

*La Misión de la Institución* es mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos promoviendo la seguridad vial y la conservación ambiental a través de la administración del tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial.

*La Visión de la Institución* es ser eficientes en la administración del tránsito y transporte terrestre gracias a la reducción en la siniestralidad vial, servicios de calidad y satisfacción de usuarios, impacto positivo en la conservación ambiental con tecnología de punta ofreciendo servicios virtuales y control satelital.

La Comisión Nacional de Tránsito por ser una entidad pública, está regulada por la SENRES (*Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos*), siendo el organismo técnico encargado de la administración de los recursos humanos, remuneraciones y desarrollo institucional, efectuando sobre la misma; control, asesoría y evaluación.

Dentro de la Comisión de Tránsito funciona el Departamento de Recursos Humanos, Unidad primordial y de gran interés para elaborar nuestra Tesis.

*La Misión de la Unidad de Coordinación de Talento Humano* es administrar y garantizar el desarrollo del talento humano integrándolo productivamente a la estructura institucional, buscando la eficiencia y eficacia dentro de la CNTTTSV, a través de la correcta aplicación de sus subsistemas.

*La Visión de la Unidad de Coordinación de Talento Humano* es que se consolide como ente rector, contralor y ejecutor de la gestión del potencial humano para el logro de las funciones propias de la Institución, mediante un sistema flexible y competitivo de calidad, comprometido con el desarrollo sostenible de la sociedad.

En la Unidad de Talento Humano de la Comisión de Tránsito, se llevan a cabo procesos que involucran la administración de personal; entre dichos procesos se halla el Subsistema de Reclutamiento y Selección, normados principalmente por la *LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público)*, y su norma técnica cuyo objetivo principal es propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad productiva del Estado y sus Instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión de talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Primordialmente la presente Ley Orgánica se sustenta en los principios de calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Comisión Nacional de Tránsito, por ser una entidad nueva se encuentra en proceso de formación, dicha condición implica la carencia de procesos estructurados y sólidamente conformados por lo que la Coordinación de Talento Humano es la unidad encargada de la contratación de personal, y es la única a Nivel Nacional.

Dentro del análisis que nos hemos propuesto, refiriéndonos al Subsistema primordial para la contratación de personal idóneo dentro de la Comisión, encontramos que están dictaminados por la normativa vigente en el Ecuador, LOSEP. Esta ley orgánica si bien nos proporciona puntos claves o pasos a seguir dentro de un determinado proceso, de forma general a manera de reglamento y normativas, constituye una herramienta poco útil a la hora de poner en práctica procesos de carácter dinámico, que obedecen a la contratación de personal.

En la Comisión de Tránsito, haciendo referencia a cómo se llevan a cabo dichos procesos, se encuentran poco organizados y mal planificados, las funciones ejecutadas para cumplir dichos procesos son muy centralizadas porque básicamente recaen sobre tres personas responsables: la persona encargada del proceso de reclutamiento; quién realiza una preselección a través de tareas como: solicitar candidatos por medio únicamente de llamadas telefónicas, continuando con la aplicación de tests psicológicos y técnicos para finalmente llegar a una entrevista preliminar. Posteriormente, la persona encargada del proceso de selección es quien toma la decisión final aplicando el método de la entrevista, tomando en cuenta que es el Coordinador de Recursos Humanos, luego de esto para contar con toda la aprobación y poder realizar el contrato, éste debe ser aprobado y firmado por el Director ejecutivo de la Comisión de Tránsito.

Es importante señalar que cuando existe una alta demanda de contratación de personal los procesos son realizados por varias personas, sin importar que las actividades exigidas no estén asignadas y concluyan en una sobrecarga y mal distribución de trabajo.

La poca planificación, organización, reparto de tareas, claridad de procesos y herramientas caducas pintan un panorama poco alentador para tan importantes

procesos, porque son entorpecidos, tomando en cuenta que éste Departamento es el único a nivel Nacional debe tener una adecuada administración.

No contar con el personal idóneo por la incompetividad en los procesos genera malestar y bajo crecimiento en la Organización.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El estudio de la administración de recursos humanos debe considerar al trabajador como un valioso elemento, el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el reclutamiento, selección e inducción son una herramienta muy valiosa para conocer el potencial de los candidatos. La inversión en el recurso Humano no debe verse como un elemento de beneficencia sino como un arma competitiva y útil.

Es necesario, la adecuada planificación, diseño y aplicación de procesos, herramientas correctamente estructuradas en el Subsistema, donde por omisión, tiempo o falta de personal capacitado no se efectúan pasos relevantes como las pruebas de conocimiento, los estudios de seguridad, además de la confrontación de documentos y referencias de empleados y contratistas.

Dotar de un manual detallado que clarifique los procedimientos contribuiría a solucionar los problemas a la hora de contratación e integración del personal a la Institución, mejorando la calidad en la administración del recurso humano, actividad vital dentro del Departamento.

Partiendo de la contratación, se ha optado hasta hoy por la forma tradicional (empírica) para seleccionar personal, lo que trae como consecuencia la incorporación de elementos que no siempre resultan ser los más idóneos al puesto.

La necesidad parte de allí y se amplía a los problemas que deterioran aún más a la Organización, refiriéndonos por ejemplo a la poca permanencia del personal (rotación de personal), que es uno de los factores que provoca mayores pérdidas y desgaste en la Comisión de Tránsito, además de la poca estabilidad de las autoridades y el malgasto del recurso humano y material. Los procesos de selección

ineficientes mantienen personal ineficiente, valga la redundancia, que ocasiona no solamente un bajo rendimiento en sus funciones, sino además la sobrecarga de trabajo y el aumento de horario laboral; sumado a esto podemos mencionar que la falta de inducción provoca mayores pérdidas, pues no solo es la causa de baja productividad, incidencia de errores, sino también de generar el monopolio en la ejecución de procesos.

Finalmente la falta de conocimiento en la creación de herramientas útiles como un manual, provoca que no exista el aprovechamiento de dichos procesos, genera malestar y poca coordinación en el Departamento de Recursos Humanos.

#### **1.4. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el Subsistema de Reclutamiento, selección e Inducción de la Comisión Nacional de Tránsito.

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Levantar un diagnóstico situacional de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal
- ✓ Definir las normas, estrategias y manual de procedimientos del Subsistema
- ✓ Diseñar la propuesta de estructura y gestión del subsistema.

#### **1.6. HIPÓTESIS**

El desarrollo de un Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal aplicado a la Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, ayudará al desarrollo del área del Talento Humano y del conjunto de toda la Organización, permitiendo el mejoramiento de los procesos mediante herramientas que garantizarán el desempeño óptimo del personal que ingresa a la Institución y propiciando un clima laboral amigable y favorable para las actividades que se llevan a cabo en el la Coordinación del Talento Humano.

## **1.7. DELIMITACIÓN**

### **1.7.1. DELIMITACION ESPACIAL**

La presente investigación se la hará en la Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial ubicada en la Provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, en las calles Juan León Mera N26-38 y Santa María.

### **1.7.2. DELIMITACION TEMPORAL**

Para desarrollar esta investigación se tomará los datos del año 2008

## **1.8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.8.1. MARCO TEÓRICO:**

Las instituciones deben considerar seriamente el tema de la excelencia en la administración del capital humano porque se ha convertido hoy en día en una competencia constante. Es vital alcanzar dentro de las instituciones éxito al contratar y retener la mezcla perfecta de capital humano que guiará y fortalecerá su organización. Su importancia abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una Institución.

El éxito de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se llevan a cabo exitosamente son esenciales para la rentabilidad, por ejemplo, los recortes de personal masivos a los que hemos estado sujetos durante las últimas décadas, no han generado ganancias financieras para las instituciones que las aplicaron.

Con la buena implementación y seguimiento de procesos adecuados de reclutamiento, selección, e inducción de personal no solo obtenemos mayor rentabilidad sino que desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, promocionando la oportuna formación, al desarrollar las aptitudes y el potencial de cada persona que se refleja en un clima y cultura organizacional óptimos en los cuales sus bases son altamente fortalecidas y están construidas a partir de adecuadas relaciones humanas

y por el conocimiento del personal, tal conocimiento debe comenzar desde el mismo momento en que el personal entra a formar parte de la de la Institución.

La meta principal es atraer personas para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las Instituciones tanto por errores al cumplir sus funciones y tareas asignadas, como en tiempo perdido. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de las condiciones externas de la situación del mercado laboral en la que hoy en día nos encontramos, por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor candidato posible para el éxito de la organización.

Consideramos que el valor de un buen proceso de reclutamiento de personal, es de vital importancia para el momento de la contratación ya que dicho proceso organiza los esfuerzos de una serie de pasos que cumple la institución, para contar con el mayor número de postulantes idóneos para cubrir la vacante.

Comprendemos que la fase de reclutamiento puede afectar positiva o negativamente al resto de los procesos de Recursos Humanos. El primero de los procesos que afecta es el de Selección, ya que un buen reclutamiento nos ayudará a tener al fin del proceso el postulante idóneo, es decir, quien reúne la mayor cantidad de características buscadas, también puede ocurrir lo contrario si el reclutamiento fue negativo, se tendrá un candidato que no cumpla con los requisitos exigidos. Por ende un mal reclutamiento puede ser mucho más perjudicial que lo que la mayoría de las instituciones consideran, ya que puede afectar varios procesos, por eso se debe contar con la persona calificada para realizar este trabajo y se debe contar con los procesos adecuados para así tener un resultado eficaz. El contar con empleados eficaces, sin tener que perder tiempo, ni dinero, hace a las instituciones consideren el valor de una proceso de reclutamiento, selección e inducción y crear programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, además de buscar personas que se sientan atraídas por la organización, concluyendo con la respectiva evaluación y selección posterior para su integración.

Además los programas de inducción son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación porque disminuye la gran tensión y nerviosismo

que lleva consigo el nuevo trabajador. Lo que busca un buen programa de inducción es darle a conocer a sus nuevos miembros una orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la organización y la estructura de ésta.

Los procedimientos y manuales de reclutamiento, selección e inducción deberían ser utilizados para lograr contratar la persona idónea para ocupar el cargo. El manual, principalmente establece las pautas y requisitos necesarios con el fin de asegurar que la actividad de “Reclutamiento, Selección e Inducción” posibilite incorporar, transferir y/o promover al personal más adecuado, tanto para beneficio de la organización como para la del empleado y así llegar a cumplir sus metas.

### **1.8.2. MARCO CONCEPTUAL:**

**Análisis y Diseño de Puestos:** “La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el cual los *analistas de puestos* recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática la evalúan y organizan”<sup>1</sup>

Contamos con una herramienta principal que es el organigrama, el cual nos permite conocer de forma gráfica donde se ubica cada puesto, la interrelación con otros puestos, jerarquía y comunicación.

**Perfil profesional:** El perfil profesional es un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión. Al perfil también se le conoce como Resumen Profesional, siendo un párrafo con una especie de biografía profesional corta y enfocada a la oferta de trabajo a que se aspira.

El Perfil más efectivo es aquel que está claramente orientado hacia un objetivo o a una oferta de trabajo específica.

---

<sup>1</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 2008, Sexta Edición, página 91

**Definición de Reclutamiento:** “Se llama Reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”<sup>2</sup>

Como paso previo a la selección, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, el conocer sus objetivos y metas es importante, al igual que relacionarse con cada una de las personas que trabajan en la institución. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. Con esto podremos saber lo que la organización requiere y quiere lograr con el candidato a ser contratado, ya que la persona que formará parte de la institución no estará dada solo a su cargo y a cumplir funciones específicas sino también éste está dado a toda la institución.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la institución mediante la planeación de los recursos humanos o a petición de los jefes de línea. “Para cubrir bien su responsabilidad, el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar”<sup>3</sup>

El Reclutamiento ofrece las oportunidades de empleo que se pretende cubrir, es un conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos, básicamente es un sistema de información el cual divulga y ofrece al mercado oportunidades de empleo que pretende cubrir a corto, mediano y/o largo plazo, obteniendo así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados y los cuales cubrirán con las expectativas de la institución.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*, en 150

<sup>3</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 150

**Fuentes de Reclutamiento:** Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la institución constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, “tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos”<sup>4</sup> y “cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo”<sup>5</sup>

**Selección de Personal:** “Si las primeras fases del proceso de empleo se llevan adelante sin dificultad, es decir, si los puestos de trabajo y las calificaciones requeridas se han analizado apropiadamente y el reclutamiento es fructífero, podremos decir que el programa de selección cuenta con una base sólida”<sup>6</sup>. Al momento de contar con un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el proceso de reclutamiento, se debe realizar la selección, éste proceso implica una serie de pasos los cuales incrementan su complejidad, dichos pasos pueden resultar irritantes tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato como para los jefes de los departamentos con vacantes, pero es sumamente necesario seguir con exactitud cada uno de ellos si se quiere llegar a culminar los procesos con excelentes resultados, de no ser así, cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos y una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la institución.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. “Cuando un puesto es difícil de ocupar, se trata de un puesto de baja razón de selección. Cuando resulta sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*, en 157

<sup>5</sup> *Ibíd.*, en 159

<sup>6</sup> MANDELL, Milton, *Selección de Empleados de oficina*, Editorial Rialp, Madrid 1961, página 63

<sup>7</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 182

**Proceso de Selección:** “El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá determinados límites, como sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso”<sup>8</sup> . Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta tres elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.

“El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se considera con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente”<sup>9</sup>.

**Inducción de Personal:** Luego de haber analizado los procesos de reclutamiento y selección conocemos que las organizaciones dedican tiempo y recursos a la adquisición de personal idóneo desde su primer día de trabajo y cada nuevo empleado representa una considerable inversión efectuada por la institución. El recién llegado, por su parte, debe estar consciente que la condición esencial para lograr integrarse a la compañía es convertirse en una persona productiva, que aporta elementos tangibles a la corporación. “Que se logren estos objetivos depende en gran manera del proceso de Inducción que ponga en marcha el área de Recursos Humanos”<sup>10</sup> .

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al empleado deseado, es obligatorio orientarlo y capacitarlo aportándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto asignado, es importante darle a cada uno la respectiva inducción, ya que ésta es la acogida, recepción e introducción que ofrece una empresa a su personal contratado, es decir dar a conocer cómo está conformada la institución, su finalidad, los beneficios que obtiene y sus obligaciones como un integrante más de la

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*, en 184

<sup>9</sup> *Ibíd.*, en 204

<sup>10</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 2008, Sexta Edición, página 226

institución, esto ayudará a que el empleado conozca todo lo que tiene que realizar además de conocer el funcionamiento y los recursos humanos con los que cuenta la organización. El hecho de que el empleado comprenda y acepte los valores y normas que se postulan es un gran paso ya que se logrará llegar a las metas y objetivos planteados.

La inducción es en realidad un componente del proceso de *socialización* del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos. “La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria”<sup>11</sup>

**Beneficios de los Programas de Inducción:** Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado y al reducirse la ansiedad es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor, así mismo, es menos probable una renuncia temprana. “Las personas que siguen el programa de Inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas”<sup>12</sup>

### **Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción según la LOSEP:**

**Subsistema de Selección de Personal:** Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requisitos, requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. *Art 63.*

---

<sup>11</sup> DESSLER, Gary, *Administración de Personal*, Editorial hispanoamericana, Sexta Edición, México 1994, página 235

<sup>12</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 2008, Sexta Edición, página 230

## **1.9. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:**

### **1.9.1. MÉTODOS**

**Método Deductivo.-** Teniendo como principio fundamental enunciados de carácter universal, utilizando instrumentos científicos, es decir las premisas de partida están constituidas por proposiciones no demostrables, o hipotéticas.

Creemos conveniente emplear el método en mención porque partimos de suposiciones que demostraremos a lo largo de nuestro trabajo.

**Método Inductivo.-** Es precisa su aplicación ya que el estudio empieza desde el encuentro con hechos particulares hasta llegar a hechos generales, como es la elaboración del manual de reclutamiento, selección e inducción, para conseguirlo utilizaremos datos, normas, reglas y experiencias particulares de la Comisión de Tránsito. Además éste método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

**Método Analítico.-** Para la elaboración del Manual se deberá utilizar la información proporcionada por la Comisión de Tránsito con el fin de realizar un análisis de la misión, visión, objetivos, políticas, trabajadores etc.

**Método Histórico.-** Este método nos permitirá hacer una revisión cronológica de la evolución del Subsistema para detectar los procedimientos que se han aplicado a través del tiempo.

### **1.9.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:**

**La Observación.-** Para lograr obtener una percepción más clara de la realidad se llevará un registro de lo observado utilizando recursos como: fichas, expedientes, documentos, manuales, para posteriormente someterlo análisis con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos.

**La Entrevista.-** Ideal para obtener datos a través de la interacción con la persona donde haremos una serie de preguntas con el fin de conocer mejor las ideas, sentimientos, forma de actuar y pensar de los involucrados.

**Investigación documental.**- Seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos o trámites y servicios, estos pueden ser: leyes, reglamentos, decretos, disposiciones normativas, manuales anteriores y todos aquellos que contengan información relevante.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1. Análisis y Diseño de Puestos**

##### **2.1.1. Información sobre análisis de puestos: Perspectiva General**

Con el transcurso del tiempo las relaciones entre empleadores y trabajadores fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones, ya que con esto se podía tener mayores resultados tanto para la institución como para el empleado.

El análisis de los puestos nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo, para ésta escuela lo importante es la racionalización del centro de trabajo para así lograr el máximo rendimiento de los trabajadores. "El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos"<sup>13</sup>

A medida que aumenta la complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, muchos de estos no poseen información detallada sobre los puestos de trabajo; esta información se pueden obtener mediante el análisis de puestos, mediante la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Las personas encargadas de ejercer esta labor son los analistas de puestos, "cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no

---

<sup>13</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo/15215-4](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo/15215-4)

necesariamente sobre cada una de las personas que la componen”<sup>14</sup>. El análisis de los puestos es un proceso, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí, suele ocurrir que los analistas encargados de estos pueden perder su orientación y centrarse en las personas y no en el cargo en sí. Entendemos que la descripción de puestos de trabajo es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, de este modo se tendrá el contenido del puesto, las responsabilidades, deberes, funciones y tareas a cumplir.

El objetivo de la utilización de este proceso de análisis de puestos, es conseguir, definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la organización, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos. Para la elaboración de esta herramienta, es de mucha ayuda los organigramas con los que operan las instituciones, ya que “es la representación grafica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones y la jerarquía que les corresponde”<sup>15</sup>

Podemos decir que el puesto de trabajo, establece en gran parte el rol que las personas cumplen en las instituciones, lo que ocasiona que las organizaciones esperen un determinado comportamiento del individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. Las instituciones pueden estar conformadas por un conjunto de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. Suele ocurrir que dentro de las instituciones no siempre existe equivalencia, muchas veces pasa que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, además puede suceder que el número de puestos de trabajo es inferior al número de miembros de la compañía, también pueden presentarse situaciones contrarias, existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo.

Por consiguiente las empresas deben contar con un análisis de puesto para así diseñar el cargo requerido en la organización, debemos saber que todo puesto nace de una

---

<sup>14</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página91

<sup>15</sup> *Ibíd.*, en 91

necesidad de la empresa, es necesario que ésta elaboración tenga buena calidad y por ende sea de buenos resultados, para lo cual es importante que los puestos estén diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que se van a generar en el puesto, también se debe de saber cuáles deben ser los conocimientos, destrezas, habilidades que cuenten las personas para desarrollarse sin olvidar los medios necesarios para ejecutar las actividades y las condiciones organizacionales.

Se debe conocer que un buen análisis y descripción de puesto de trabajo trae consigo los siguientes beneficios:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos apropiados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar cómo afecta el entorno en los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos.
- Definición clara de las funciones y responsabilidades propias del cargo.
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas.

Los beneficios que nos da el análisis y desempeño de puestos es de mucha importancia para cualquier institución, pues sirve para complementar procesos complejos como son: elaboración de perfiles de puesto para futuras necesidades de reclutamiento, selección e inducción de personal.

En conclusión, podemos decir que el análisis y descripción de puestos “se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la institución y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar”<sup>16</sup>, nos brinda resultados positivos de modo inmediato y nos ayuda en el desarrollo de otras herramientas más avanzadas.

---

<sup>16</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo/15215-4](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo/15215-4)

### **2.1.2. Obtención de Información para el Análisis de Puestos**

Previamente a la realización del análisis de puesto, los analistas estudian la organización en su totalidad, estos deben estar completamente familiarizados, tanto con el entorno externo como interno, conocer su visión, misión, objetivos, metas, características, insumos y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Además es de vital importancia dar a conocer a los trabajadores el por qué se va a ejecutar ésta herramienta, pues “tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función”<sup>17</sup>, esto garantizará contar con la colaboración total de los empleados y evitar cualquier desacuerdo y problema al momento de obtener la información para el análisis de puestos.

Podemos indicar que los analistas estudian una serie de informes y documentos que genera la misma institución, otras entidades de la rama, informes oficiales, lo cual ayudará a tener mejores resultados. Una vez que se haya generado esto, es decir que los analistas se encuentren familiarizados con la institución y los empleados estén informados y de acuerdo con la realización, se ejecutarán los siguientes pasos:

**1.- Apoyo visible de la administración superior.-** El éxito que logre tener esta herramienta, depende del apoyo que se tenga de la administración superior, los subordinados deberán dar a conocer a los directivos lo que se va a realizar logrando llegar a acuerdos. El Coordinador de Talento Humano deberá hacer un anuncio u oficio, enviada a las personas que participen de este programa. *Véase ANEXO I*

**2.- Identificar los puestos que son necesarios analizar.-** Cuando se trata de una institución pequeña es una tarea fácil ya que solo se puede guiar con el organigrama de la institución (cualquiera que esta tenga). Si la institución es mediana o grande se necesitan de más recursos como es: la nomina de personal, los organigramas actuales, los procesos que nos dirige a un estudio de todos los empleados tanto jefes como subordinados.

---

<sup>17</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 92

Si la institución anteriormente realizó un análisis de puesto, para los analistas resulta ser de mucha ayuda porque se pueden conocer cuáles son los puestos existentes, y la organización deberá dar acceso a esta información.

**3.- Métodos Para la Obtención de Datos.-** No existe un método único, ni específico para la obtención de información, las instituciones pueden utilizar cualquiera de los métodos que ha continuación de describen:

- a) **La Entrevista.-** Este método es de gran conexión entre el analista y el empleado, ya que el analista discute de los detalles del trabajo que cumple la persona actual en su puesto, no es necesario entrevistar a todos los miembros.
- b) de un puesto, se podrá entrevistar a dos o tres personas que cubran el mismo puesto, es de gran ayuda tener la colaboración del supervisor quien más conoce a su personal para la ejecución de la entrevista. *Véase ANEXO 2.*
- c) **La Observación.-** Este tipo de técnica está basada netamente en la observación que realiza el analista, este simplemente observa como los empleados realizan sus tareas en sus puestos de trabajo, a medida que realiza su trabajo el analista hace algunas preguntas obviamente vinculadas con el puesto de trabajo, finalmente al terminar de observar y preguntar a los empleados, este deberá escribir todo lo observado y hablado.
- d) **El Cuestionario:** Este método es el más utilizado en las instituciones para el análisis de puesto. “Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico”<sup>18</sup>. Se debe tener en cuenta que se debe utilizar siempre idénticos cuestionarios para puestos similares dentro de la institución, el analista debe “lograr q la información que obtiene refleje las

---

<sup>18</sup> <http://www.dhasociados.com.ar/articulos/organigramaRRHH/organigrama4.asp>

diferencias reales que puede haber entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar las inconsistencia en las preguntas formuladas”<sup>19</sup>.

Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos para poder realizar el cuestionario para el análisis y la descripción del cargo:

- **Identificación y actualización.-** Se parte de la identificación del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización, además se debe conocer la fecha en que se elaboró la última descripción del puesto, para que en futuro no afecte en la utilización de datos y sobre todo para contar con información actualizada y no instaurar información a otro puesto ya existente.
  - **Deberes y responsabilidades.-** Aquí se debe crear los objetivos y los propósitos del puesto, esto nos permite la descripción de las labores a cumplir de las personas, cuáles van a ser sus deberes, tareas, funciones y responsabilidades a desarrollar dentro de la organización.
  - **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo.-** Se refiere a las habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes que se necesitan para un puesto, conjuntamente con requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
  - **Niveles de desempeño:** El cuestionario debe contar con información de los niveles de desempeño para evaluar el puesto y lograr cumplir con los objetivos.
  - **Estructuración de un Cuestionario para Análisis de Puesto.-** Véase *ANEXO 3*
- e) **La Bitácora.-** Es un registro de actividades diarias que se realiza al empleado, se ejecuta en un cuaderno, una ficha o una libreta, donde podemos

---

<sup>19</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 93

anotar cada una de las actividades en un periodo determinado. Este método es útil cuando las tareas que realiza el empleado se repiten a corto plazo y cuando el trabajo es de rutina, “Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes”<sup>20</sup>. En los puestos de tareas de tipo profesional como de supervisión y administración, esta herramienta no es útil ya que solo sirve para los puestos que se repiten siempre las mismas actividades.

## ¿CÓMO ELEGIR EL MEJOR MÉTODO DE ANÁLISIS DE PUESTOS?

Se debe tener en consideración los siguientes factores:

### **Tipos de puestos:**

- Todos los puesto que sean profesionales y de supervisión es de vital importancia que se utilice para el análisis de puesto las entrevistas y cuestionarios
- Los otros trabajos que son de rutina que puede utilizar las técnicas de observación

### **Acceso del analista al lugar de trabajo:**

- En el trabajo de ventas y atención es mejor utilizar cuestionarios y partes.
- Si existe sucursales es importante que la entrevista y la observación se apliquen para los puestos de la casa matriz.

### **Preparación previa por el analista:**

- La elaboración de los cuestionarios se debe realizar de una forma minuciosa y tomando todo el tiempo necesario
- Las entrevistas y la observación son menos difíciles si están bien elaboradas en cuanto al tipo de información que se quiere reunir.

---

<sup>20</sup> <http://www.rhweb.com/analisisdepuesto3.html>

### **Aceptación por los empleados:**

- La entrevista por lo general da más confianza y es menos amenazante para el empleado, ya que existe un grado mayor de interrelación
- Los cuestionarios y la observación pueden causar negativismo en los empleados si estos no son explicados en su totalidad
- Para la mayoría de analistas la técnica más utilizada y que da mayores resultados es el cuestionario sin olvidar que para esto debe existir una excelente elaboración
- El analista puede salvar las limitaciones de un método combinándolo con otro.

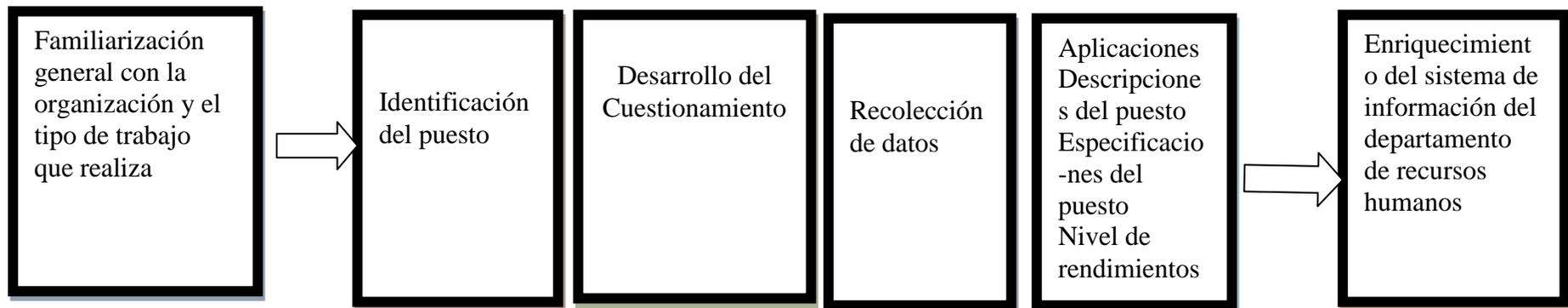
### **2.1.3. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos.**

La aplicación de la información sobre el análisis de puestos se obtiene al adquirir información sobre los diversos puestos, siendo básica su aplicación a la hora de describirlo ya que generalmente nos brindará las pautas para conocerlo y así mismo darlo a conocer. “La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.<sup>21</sup> En su conjunto, estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de recursos humanos, permitiendo a éste llevar a cabo las tareas y labores descritas en la figura 4-4”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/aplicaciones-de-la-informacin-sobre.html>

<sup>22</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, pág. 99



**Fuente:** WERTHER William B, DAVIS Keith, Administración de Recursos Humanos.  
FIGURA 4-4 Las tres fases de la información sobre análisis de puestos,

**Perfil de puestos.-** La descripción de puestos consiste en explicar de manera escrita todas aquellas condiciones a las que se somete una persona en el ámbito laboral acompañado de las tareas, deberes, y en sí; todo aquello que involucre su quehacer diario en el trabajo. Dentro de las Organizaciones es indispensable que todas las formas para obtener información sobre el análisis de puestos tengan un formato igual con la finalidad de preservar la comparabilidad de los datos. *Véase ANEXO 4*

Dentro del perfil de puestos debemos considerar los siguientes pasos:

1. **Indicación de fechas.-** Con el objetivo de determinar la actualización de la descripción, de forma que sea fácil determinar su evolución.
2. **Datos de la persona que describió el puesto.-** esto con la finalidad de tener mucho más claro el procedimiento y se pueda brindar una retroalimentación a los analistas, llevando un control de calidad que es indispensable para la subsistencia de la Institución
3. **Localización.-** tomando en cuenta el departamento, división, turno del puesto.
4. **Jerarquía.-** Generalmente es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
5. **Resumen del puesto.-** Posterior a la parte de identificación, se continúa con un resumen de las actividades que se deben desempeñar, es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad en una determinada labor se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

6. **Condiciones de trabajo.-** No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor es indispensable, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, y otras características.
7. **Aprobaciones.-** La descripción de puestos influye en las decisiones que se apliquen al personal por eso es necesario verificar su precisión, tal verificación la puede realizar el analista, jefe o coordinador de departamento en que se ubica el puesto.
8. **Especificaciones del puesto.-** La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto, la especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.
9. **Niveles de desempeño.-** El análisis de puestos permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

#### **2.1.4. Identificación de Competencias**

Hoy en día requerimos de técnicas novedosas que detecten el cambio y variabilidad humana, por eso el análisis de competencias sugiere un método bastante aceptable tomando en cuenta que podemos observar a una persona en situaciones imprevistas, destacar habilidades como el trabajo en equipo, la responsabilidad, toma de decisiones, etc., enfatizando el potencial de cada persona en distintas áreas. Guédez (2001) indica que "No puede haber competitividad empresarial sin el desarrollo de competencias personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las

cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene" <sup>23</sup>

**Definición.-** “Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente”<sup>24</sup>. Las competencias son rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta, es decir que cualquier característica individual que podamos medir es una competencia y ésta diferencia a los trabajadores eficaces e ineficaces, además se puede definir a una competencia como aquella característica en una persona, que se relaciona con una actuación exitosa en un puesto de trabajo y finalmente encontramos que las competencias tienen que ver con los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras.

Es importante tomar algunos conceptos claves para entender de mejor manera lo que significa la identificación de competencias:

**Competencias.-** Son habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

**Habilidades/destrezas.-** Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

**Cualidades.-** Son los rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

**Conocimiento.-** Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

---

<sup>23</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtml>

<sup>24</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>

Para la identificación de competencias es necesario conocer el significado de recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

**Recursos:** Con recursos nos referimos al proceso de producción de la empresa, que involucra los insumos que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos, es decir aquellos recursos que se pueden ver y contar, en cambio los recursos intangibles resultan ser lo contrario. Los recursos son claves y base para desarrollar las capacidades, aptitudes y además lograr la competitividad

**Capacidades:** Las capacidades dentro de una Organización se desarrollan a partir del saber aprovechar los recursos integrándolos de manera tal que su desarrollo es muy fructífero, teniendo en cuenta que el recurso más importante es precisamente el humano porque las capacidades y habilidades de los empleados son aquellas que soportan a la empresa y crean las aptitudes centrales

**Aptitudes Centrales:** Las aptitudes tienen la cualidad de reflejar en una Organización la personalidad de la misma, siendo su principal imagen de tal manera que constituyen su esencia principal.

La Identificación de Competencias se trabaja en los siguientes aspectos:

- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para desarrollar y mantener un rendimiento elevado
- Determinar a la persona que cumpla con estas competencias
- Favorecer el desarrollo de competencias aumentando el buen desempeño
- Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central

#### **2.1.5. Sistema de información sobre Capital Humano**

El sistema de información de capital humano tiene como objetivo el control de datos, para obtener una serie de información en la toma de decisiones y en cada uno de los procesos que realiza la Coordinación de Recursos Humanos.

La información debe ser bien establecida para que los resultados sean los mejores, lo que nos ayuda a contar con esta información son los planes y programas de recursos humanos establecidos en cada institución.

Existen elementos muy importantes dentro del sistema de información, como son las descripciones de puestos, las especificaciones de puesto, los niveles de desempeño y las identificaciones de competencias.

La información que se obtiene del análisis de puestos es el arma básica para poder tomar decisiones dentro de una Organización, por lo cual es recomendable considerar algunos aspectos:

**Bases de Datos en Recursos Humanos.-** “Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información” <sup>25</sup>. La base de datos es la elaboración de un archivo de datos, el cual nos permite el fácil acceso a la información y la reducción de tiempo y complejidad. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos ya que se puede relacionar una serie de información, ayuda a la actualización, al procesamiento de datos y minimiza errores en el caso de contar con datos dobles.

Debemos conocer que actualmente se forman en las Organizaciones los llamados grupos laborales, los grupos laborales poseen puestos similares, con ello se deben armar una base de datos, donde exista un trabajo conjunto entre la unidad de talento humano y la unidad de gestión tecnológica creando archivos magnéticos, u otros medios que sirvan para registrar la información.

La base de datos nos ayuda almacenar los siguientes datos:

- Datos de cada uno de los empleados, esto es un registro personal
- Datos de las personas que ocupan un cargo específico, es decir un registro de cargos

---

<sup>25</sup> [http://html.rincondelvago.com/rrhh\\_sistemas-de-informacion.html](http://html.rincondelvago.com/rrhh_sistemas-de-informacion.html)

- Datos de cada empleado que ocupa un departamento, sección o división dentro de la organización, esto es un registro de secciones.
- Datos de remuneración e incentivos , lo que equivale a un registro de remuneración
- Datos de los beneficios y servicios sociales, que atienden a un *registro de beneficios*.
- Datos de aspirante, contar con un registros de candidatos
- Datos de actividades, capacitaciones, cursos, seminarios etc. Es un registro de entrenamiento

Otra de las funciones de la base de datos es la recuperación de información, almacenamiento, procesamiento y la descripción de toda la información.

**Diseño De Puestos.-** Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como la alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes.

#### **La Planeación De Un Sistema De Información De Recursos Humanos.-**

El sistema de información debe planearse e implementarse de una manera eficiente para poder alcanzar determinados objetivos y si estos son alcanzados entonces se cuenta con un buen sistema de información.

Se puede tomar en cuenta algunos aspectos útiles en el sistema de información informático del capital humano:

**Información sobre el empleado.-** Un programa de información sobre el empleado, realiza una base de datos en el cual se indica información general de los empleados como es: nombres, apellidos, edad, sexo, domicilio, fecha de nacimiento, raza, estado civil, puesto de trabajo y remuneración.

**Localización de candidatos.-** Dirigido al reclutamiento de personal, por tanto se realiza una base de datos de los aspirantes la cual pueda ser accedida a distinto personal para poder evaluar en algunos casos y para otros el poder programar entrevistas, además nos ayuda a ver el medio de reclutamiento, el establecer leyes y principios para dicho reclutamiento.

**Inventario de conocimiento.-** El inventario de conocimiento esta dado a las habilidades, destrezas, conocimientos de la empresa y el buscar la persona idónea que cumpla con todo lo establecido.

## **2.2. Planeación del Capital Humano**

“El futuro de la humanidad nadie lo puede adivinar, pero estoy convencido de que sí lo podemos inventar, a través de sembrar hoy lo que mañana deseáramos cambiar, por ellos nosotros tenemos que ser el cambio que queremos ver en el mundo”

*MAHATMA GANDHI*

*I*

“La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización”<sup>26</sup>, es decir que pueden establecerse puntos claves, estrategias que permitan a las personas encargadas en el área de Recursos Humanos y jefes o coordinadores poder llenar vacantes dentro de la Organización de forma proactiva, pues los objetivos institucionales pueden llegar a cumplirse a medida en que se cuente con un personal que cumpla con requisitos y características necesarias tanto en el área estratégica, operaria y funcional.

Entre las ventajas de la planeación contamos con:

1. Adecuada y exitosa identificación y selección de talento
2. Valuación estratégica de sueldos

---

<sup>26</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, pág 124

3. Evitar costos de alta rotación
4. Óptima utilización del capital humano acorde con la estrategia global institucional
5. Se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal
6. Mejor coordinación de programas, y con ellos un personal productivo y motivado

### 2.2.1 La Demanda De Recursos Humanos

Las Organizaciones deben llevar una planificación a futuro para llevar a cabo sus estrategias operativas, ya sea de manera formal o informal las Organizaciones lo hacen, y por ello es meramente importante su aplicación; a continuación damos una breve explicación de lo mencionado.

**Causas De La Demanda.-** Toda Organización está sujeta a factores externos o también conocidos como macro ambientales, como son:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos

Dichos factores externos influyen en la demanda de recursos humanos, y muchas veces puede existir un control dentro de la Institución, mientras que otros se encuentran fuera del control de la Organización, revisemos lo siguiente:

<b>EXTERNAS</b>	<b>ORGANIZATIVAS</b>	<b>LABORALES</b>
Económicas	Planes Estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminaciones de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Muertes
	Cambios organizativos	

**Fuente:** WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*,  
**FIGURA 5-1 Causas de la demanda de recursos humanos a futuro**

**Técnicas De Detección De Tendencias.-** “Las técnicas de detección de tendencias en el campo del capital humano consisten en diversas práctica orientadas a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal”<sup>27</sup>, aunque muchas organizaciones emplean técnicas informales que solo les revela predicciones a corto plazo, es mucho mejor contar con técnicas más elaboradas que realmente nos servirán en un futuro, como observamos a continuación éstas son unas de ellas:

**Utilización de Expertos.-** En las organizaciones se vuelve necesario aplicar dicha técnica, sobre todo en aquellas de gran tamaño porque los jefes no pueden encargarse de realizar éste tipo de trabajos, necesitan contar con la información necesaria acerca del requerimiento de personal, pero para ello debe existir personas que contribuyan a dicha labor y generalmente lo que los expertos hacen es generar los pronósticos u opiniones de las necesidades del capital humano a futuro.

Cabe mencionar que también puede realizarse sondeos informales, por ejemplo reuniendo a los jefes o coordinadores utilizando la técnica del grupo nominal, a los integrantes se les pregunta sobre un tema en específico como por ejemplo ¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de capital humano para el año entrante?, entonces se procede a formar grupos los cuales anotarán sus ideas y posteriormente elegirán las más importantes para ponerlas en discusión.

En el caso que no se pudieran poner de acuerdo podemos acudir a otra técnica llamada técnica de Delfos, llamada así por los griegos quienes consultaban al oráculo sobre diferentes temas.

Entonces se recopila la información obtenida a partir de la primera técnica, y las personas del área de recursos humanos actúan como intermediarias porque resumen las respuestas obtenidas informando a los expertos, con aproximadamente 4 o 5 sesiones se puede llegar a un consenso.

---

<sup>27</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, Pág. 129

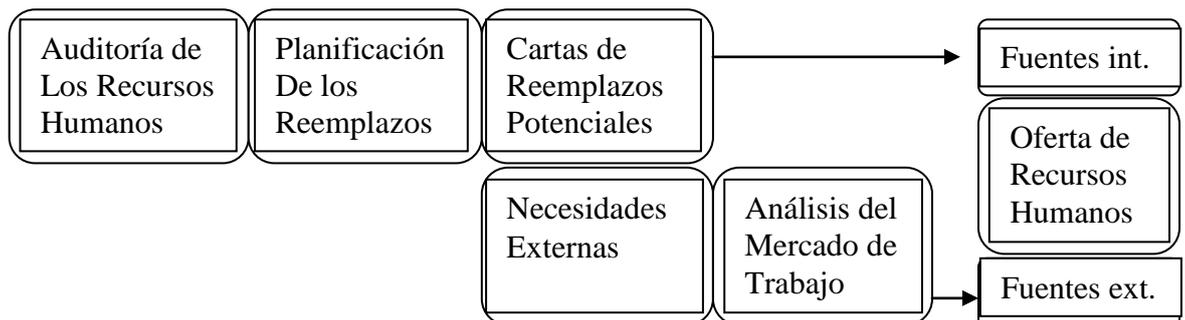
### 2.2.2. La Oferta De Capital Humano

Posterior a la planeación futura de los recursos humanos necesarios, procedemos a llenar las vacantes, para lo cual contamos con dos tipos de técnicas.

**-La Oferta interna** que busca a los candidatos, generalmente son empleados que ya se encuentran en la Organización, quienes pueden ser promovidos, transferidos, etc.

**-La Oferta externa** que busca a las personas fuera de la Organización, incluyendo a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional

**Evaluación De La Oferta Interna.-** La oferta interna tiene que tener una planificación adecuada, con la cual se puede considerar a los empleados actuales para futuras vacantes, para conseguirlo es necesario elaborar cuadros de reemplazo potencial, como el que observaremos a continuación:



FUENTE: WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*  
**FIGURA 5-6 Factores que determinan la oferta futura de recursos humanos**

**Auditorías De Recursos Humanos.-** Las auditorías en recursos humanos son bastante funcionales en el sentido de que logran detectar las habilidades funcionales de los empleados y en los niveles superiores, detectando sus habilidades administrativas.

A continuación presentaremos un formato de inventario de trabajo que se puede utilizar para tener la información básica de los empleados y analizar con cuánta fuerza de trabajo contamos, llenando la información básica en cada campo, incluso podremos contar con ello para cuando necesitemos ocupar vacantes, mucho más aun

manteniendo actualizada la información y comunicando al personal que debe avisar a Recursos Humanos cuando tengan algún cambio importante. Véase ANEXO 5

Para los cargos más altos es básico obtener la siguiente información

- El propósito del puesto
- Número de empleados a cargo
- Presupuesto que maneja
- Deberes de sus subordinados
- Capacitación que ha recibido, incluyendo una evaluación de su desempeño

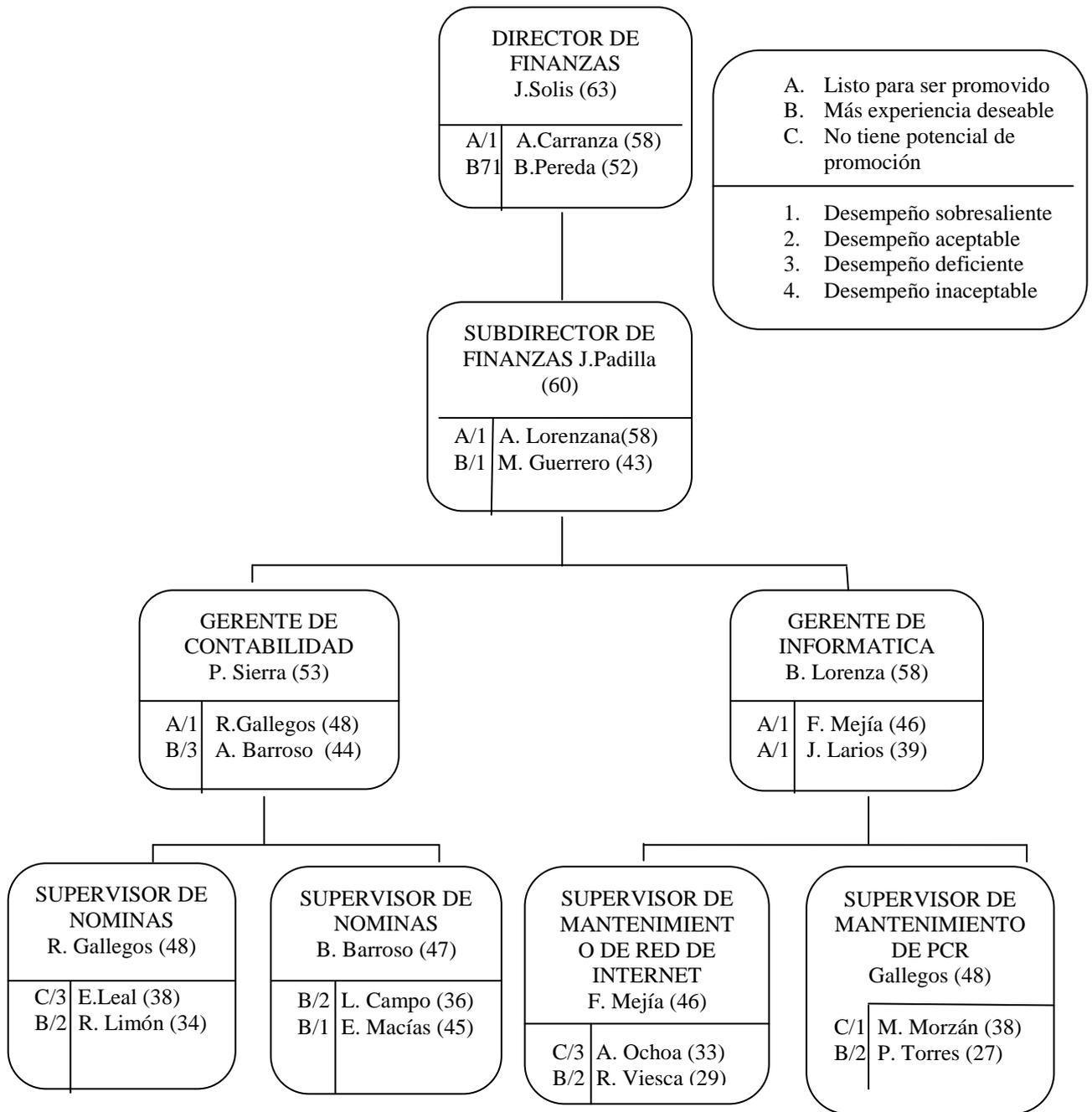
**Planeación de la sucesión.-** “La planeación de la sucesión es el proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos utiliza la información disponible para auxiliar a la dirección en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas”<sup>28</sup>

En la planeación de sucesión la intervención de recursos humanos es solo para asesorar a los directivos, y puesto que es una labor muy compleja, lo más aconsejable es llevarla a cabo con cuidado, lo mejor es que con ésta planeación se puede lograr una cultura organizacional mucho más homogénea porque el personal puede escalar alto en su carrera profesional a la vez que quedan libre otras vacantes que pueden ser llenadas con talentos nuevos.

**Gráficas Y Resúmenes De Reemplazos.-** A continuación mostramos como se pueden diseñar gráficas a fin de consolidar los resultados de las auditorías y de la planeación de sucesión:

---

<sup>28</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, Pág. 137



*Figura 5-8 Gráfica de reemplazo potencial*

**CERVECERÍA UNIÓN PANAMERICANA**  
**RESUMEN DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL**

**Puesto:** Director de finanzas

**Edad:** 63 años

**Ocupante actual:** Jorge Solís

**Razón:** Jubilación

**Fecha probable de sustitución:** V-2009

**Experiencia en este puesto:** 14

años

**Nivel salarial Anual:** \$ 120 000

**Edad:** 58 años

**Candidato 1:** Alberto Carranza

**Experiencia en este puesto:** 4

años

**Puesto actual:** Auditor general

**Comentarios:** Ha obtenido evaluaciones de máximo nivel durante toda su carrera

**Desempeño actual:** *Sobresaliente*

**Potencial de promoción:** Listo para ser promovido

**Comentarios:** Desempeño de manera adecuada el puesto del señor Solís durante la enfermedad de cinco meses que sufrió éste último

**Necesidades de capacitación:** Es deseable una continua exposición a los cambios que se llevan a cabo en la política corporativa en el área de finanzas.

**Candidato 2.** Bernardo Pereda

**Edad:** 52 años

**Puesto actual:** Gerente del departamento de cuentas por cobrar

**Experiencia del puesto actual:** 6 años

**Desempeño actual:** Aceptable

**Comentarios:** La experiencia del licenciado Pereda se limita a aspectos de cobranza. Es deseable que conozca mejor el proceso de preparación de presupuestos y control de inversiones.

El resumen de reemplazo para un puesto es un tipo de representación visual que nos sirve para tener claro cómo se reemplazará un puesto de trabajo cuando éste esté vacante, la información se obtiene de la auditoría.

Para conocer quiénes son los candidatos potenciales es necesario tomar en cuenta dos variables: el desempeño actual y la idoneidad para cumplir las responsabilidades del puesto.

El desempeño que la persona presente puede medirse de algunas formas, entre ellas está las evaluaciones de desempeño que se realizan periódicamente, además de las opiniones de jefes, compañeros de distintos niveles jerárquicos, la Unidad de Talento humano bien puede contribuir con pruebas psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

**Evaluación De La Oferta Externa.-** Dentro de las organizaciones no siempre se va a contar con las personas necesarias para ocupar determinados puestos, pues no siempre se puede utilizar el método de la oferta interna y debemos recurrir a fuentes externas de provisión de capital humano.

**Necesidades Externas.-** Las Organizaciones crecen a pasos agigantados por lo cual, siempre debe existir la disposición para fomentar el crecimiento del empleado en la institución a fin de explotar el talento y habilidad de cada uno, pues si no es así existe un problema gravísimo con gente desmotivada a crecer profesionalmente.

**Análisis De Mercados Laborales.-** El buscar nuevos empleados involucra dos temas, el mercado de trabajo y el poder captar talentos, y puesto que es bastante difícil poder encontrar personas idóneas para un cargo específico hay que realizarlo de la mejor manera, tomando en cuenta que además a largo plazo uno de los factores influyentes para hallar la fuerza de trabajo son el dinamismo de la comunidad, las tendencias demográficas; en cuanto al dinamismo de la comunidad éste es el impulso y promoción que una comunidad pueda brindar a las instituciones y las tendencias demográficas tiene que ver con los cambios que se generan en la población, en un lugar, en un país y que influye de forma directa en la oferta y demanda de trabajo a largo plazo, en el caso de la fecundidad por ejemplo, cuando es un factor con el que

se puede predecir con cuanta gente se cuenta, por ejemplo en países como Estados Unidos, Europa, Japón se observa una tendencia en la población de envejecimiento, al contrario de países del tercer mundo que tienen gente joven.

### 2.2.3. Ejecución De Los Planes De Recursos Humanos

A continuación presentamos una ilustración de los conceptos claves presentados, en la parte izquierda tenemos las principales causas de la demanda de recursos humanos, es decir, las causas internas, externas y del mercado de trabajo, dichas demandas deben ser satisfechas con la promoción de empleados de forma interna en la organización, o de forma externa con el mercado de trabajo, ambos procesos permiten formular planes del capital humano.

De igual forma hay que tomar en cuenta que se deben llevar a cabo ciertos ajustes tras evaluar la oferta y la demanda. “Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un *exceso en la oferta interna de capital humano*”<sup>29</sup>, para lo cual es muchas veces recomendable congelar las contrataciones y reubicar a los empleados.

Por el contrario “si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de *insuficiencia en la oferta interna de recursos humanos*”<sup>30</sup> para cual es recomendable promover la capacitación, el desarrollo de habilidades y de experiencia.

La planeación del capital humano es una herramienta muy básica para el trabajo de reclutadores, capacitadores, y demás especialistas porque pueden conocer mas acerca de las necesidades, metas de la organización y de igual forma el personal puede actuar acorde a eso.

De igual forma otro punto de su importancia son los datos que se recaban de los puestos a fin de conocerlos más a fondo.

---

<sup>29</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, Pág. 143

<sup>30</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, Pág. 145

Al haber analizado éste capítulo nos interesa traer a memoria uno de los juicios más valiosos de la planeación del capital humano de Gary Hamel, en el artículo de la revista *Fortune*, EN SEPTIEMBRE DE 1994:

“Actualmente el mundo se encuentra en constante cambios. Vivimos en un mundo globalizado, lleno de retos y oportunidades, donde es importante que los directivos se detengan a pensar en el futuro de su empresa. Muchas instituciones en lugar de tener una visión sólida a futuro, sólo se preocupan por el presente, o en muchos casos basan sus decisiones en miradas constantes al pasado. Para lograr construir un futuro estable es necesario recurrir a la planeación para tener mayor información y tomar mejores decisiones. La planeación nos permite desarrollar una comprensión más profunda de los competidores, y determinar las tendencias de la industria, los cambios tecnológicos, demográficos y las políticas reguladoras. La planeación implica prever, adelantarse a los hechos, estar preparados para el futuro y para que la institución tenga el suficiente potencial para alcanzar sus metas”<sup>31</sup>

## **2.3 Reclutamiento de Personal**

### **2.3.1. Identificación del talento**

En el proceso de reclutamiento de personal, la identificación del talento humano es de mucha importancia ya que este se encarga de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante dentro de la empresa.

En el proceso de identificación del talento se parte de la búsqueda de candidatos idóneos para ocupar el cargo y se da por terminado cuando se recibe la solicitud de empleo, pudiendo así seleccionar a los nuevos trabajadores.

Los encargados de realizar la identificación de talento se encuentran en el departamento de Recursos Humanos, “los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a

---

<sup>31</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, Pág 145

estructuras legales que muestran aspectos diferentes”<sup>32</sup>. Se debe tomar en consideración que la única norma universal de reclutamiento es que el éxito de los reclutadores está basado en actuar de manera ética, veraz y competitiva.

Uno de los elementos fundamentales dentro de la identificación del talento humano es la descripción de puestos, este procedimiento nos brinda las tareas, funciones y responsabilidades que debe cumplir cada puesto de trabajo.

La persona encargada de la identificación del talento humano debe ser totalmente preparada en este campo, pueden ser jóvenes graduados de las universidades como personas que tengan otros niveles de educación, lo importante es que cuenten con una gran visión y desafíos a cumplir dentro del reclutamiento ya que de este depende los candidatos apropiados para cubrir con la vacante.

En la actualidad las empresas optan por el reclutamiento internacional, el cual abre las puertas a una mejor visión, esto hace atraer personal de distintas nacionalidades para que trabajen en instituciones diversificadas y así se capacitan y brindan nuevos conocimientos, “así como el proceso de atraer trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituye un campo de creciente retos profesionales”<sup>33</sup>

**Pasos De La Identificación Del Talento Humano.-** Los reclutadores realizan una serie de pasos para la identificación del talento, esto depende de cada una de las organizaciones y como éstas se encuentren estructuradas, a continuación describiremos los pasos más generales a utilizar para la identificación del talento humano.

---

<sup>32</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 152

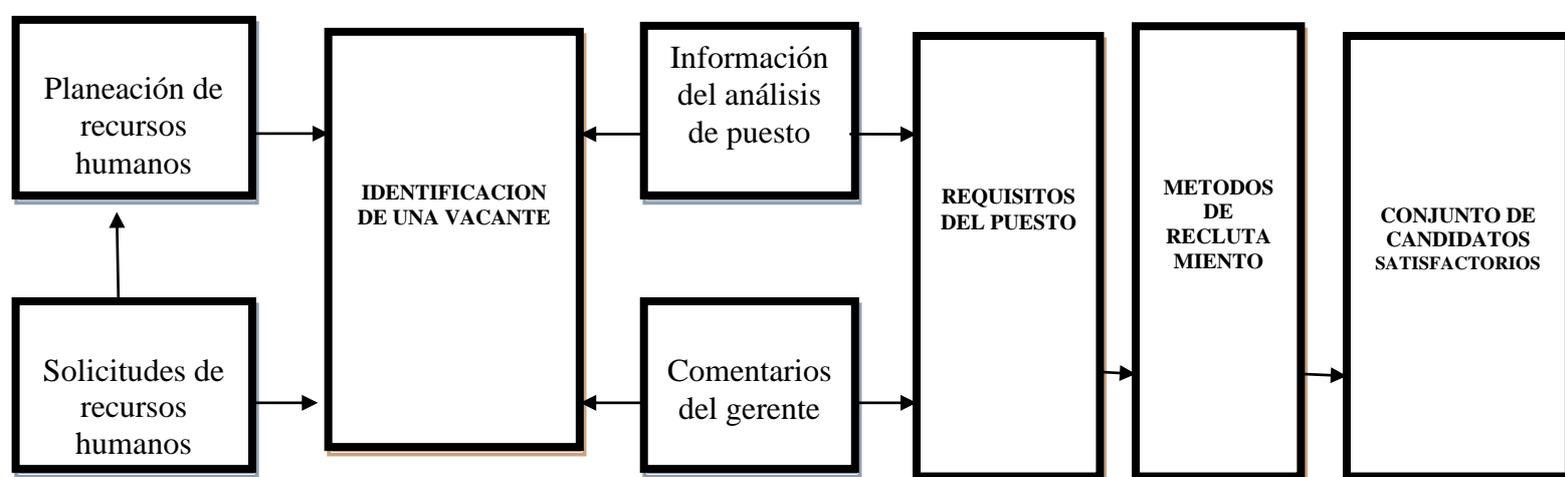
<sup>33</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 152

El reclutador parte de la identificación de las vacantes que requiere la organización, esto se logra por razón de la planeación de los recursos humanos y a pedido de los directores que se encuentren en línea de esa vacante, para que el proceso cuente con los mejores resultados, el reclutador debe dar todo de su esfuerzo, debe tomar en cuenta las necesidades del puesto como el perfil de la persona que va a desempeñarse dentro de la institución.

El reclutador además deberá considerar si la información con la que cuenta es la necesaria para realizar su trabajo y de no ser así deberá solicitar mayor información, sin olvidarse de comunicar al jefe en línea.

La persona encargada de la identificación del talento antes de realizar esta acción, deberá cumplir con algunas etapas como son:

- El entorno en que se va a realizar el reclutamiento
- Los canales de reclutamiento que identifican el talento y atrae candidatos
- La naturaleza de la solicitudes de empleo



**Fuente:** Las Autoras

### 2.3.2. Definición de Reclutamiento

“El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados”<sup>34</sup>.

El reclutamiento es un sistema de búsqueda, el cual se encarga de divulgar y brindar a las personas oportunidades de empleo para lograr llenar una vacante que cumpla con todo los requerimientos de la organización.

Este proceso se encarga de atraer personas idóneas que cumplan con ciertas capacidades para desarrollarse y para competir de una manera optima dentro de la organización, es importante que la persona encargada del proceso de reclutamiento cuente con un número suficiente de candidatos, este número de candidatos depende de la oferta del mercado local de trabajo.

En la mayoría de organizaciones cuentan con departamentos especializados para realizar el reclutamiento de personal. Los métodos de reclutamiento son muy variados, se puede emplear una gama amplia, pero esto depende de cada institución, además de la estructura legal de cada país.

Existen otras definiciones del proceso de reclutamiento, según Werther, William “es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”<sup>35</sup>.

Breton y Rodríguez nos dicen que el reclutamiento es “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”<sup>36</sup>

Luego de haber puesto en claro el concepto de reclutamiento podemos concluir diciendo que los procesos de reclutamiento, selección, e inducción deben contar con

---

<sup>34</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

<sup>35</sup> <http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml>

<sup>36</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

personas especializadas que cumplan con metas de éxito profesional y personal, además se debe contar con la elaboración de normas de la Institución, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

### **2.3.3. Planeación y Reclutamiento**

La Planeación dentro del proceso de reclutamiento es de vital importancia, esta es una técnica que nos permite conocer la demanda de empleados que se necesita dentro de una organización.

En la mayoría de Organizaciones el departamento de Talento Humano se encarga de la planeación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entre otras, para cada uno de los procesos a realizar la planeación beneficia al departamento a contar con personal adecuado en el momento preciso y necesario.

Para poder lograr beneficios tanto para la Organización como para el personal a contratar, todas deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. Cuando hablamos de necesidades a corto plazo nos referimos a un tiempo de un año, si hablamos de largo plazo es aproximadamente cinco años dependiendo de las necesidades de cada institución.

Por tanto debemos conocer que la planeación trae consigo una serie de ventajas como son:

- Nos permite tener una mejora en los recursos humanos, materiales, económicos de la empresa
- Permitir cumplir con los objetivos tanto del departamento de personal con los objetivos globales de toda la compañía,
- Nos brinda un personal idóneo
- Ayuda a economizar en las contrataciones de personal.
- Favorece a contar con una base de datos más amplia, para poder apoyarse entre otros departamentos en un determinado momento.
- Brinda un personal más capacitado y competente para lograr una mejor producción

El proceso de reclutamiento requiere una planeación rigurosa que consta de tres fases:

- a) Investigación interna sobre las necesidades de la empresa
- b) Investigación externa del mercado
- c) Métodos de reclutamiento que serán aplicados.

Se puede decir que la planeación consta de buscar las personas que la empresa requiere sean contratadas, el mercado de recursos humanos externo y las técnicas de reclutamiento a utilizar.

A continuación indicaremos los pasos generales de un proceso de reclutamiento:

1. Planeación de los recursos Humanos
2. Recepción de las solicitudes específicas de personal
3. Identificar las vacantes requeridas
4. Obtener información del análisis del puesto
5. Verificar los requerimientos del puesto
6. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
7. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

Antes de realizar el proceso de reclutamiento se deberá tener en consideración los siguientes factores para evitar problemas e inconvenientes en materia del personal:

- Condiciones del entorno
- Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos
- Normas de la Institución
- Planes de recursos humanos
- Prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto.

Además las Instituciones deberán contar con información referente a:

- Indicadores económicos
- Prácticas de reclutamiento que realizan otras instituciones
- Metas pronosticadas a cumplir

**A. Factores Internos.-** “Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio”<sup>37</sup>. Estas variables es la relación que existe entre el número de personas y demanda del producto o servicio.

Existen otras variables que influyen como son, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización, mediante este conjunto de factores se podrá llegar a una buena productividad.

Además es de suma importancia las normas establecidas por la institución para poder desarrollar el proceso de reclutamiento. Existe una serie de normas dependiendo de cada organización pero en sí las que tienen mayor influencia para este proceso de reclutamiento son las siguientes:

**De Promoción Interna:** Está dada a los empleados internos a quienes se les dará una preferencia para poder ir creciendo y ocupando cargos dentro de la Organización, se deberá tener en claro las habilidades, destrezas, conocimientos etc, de los empleados para poder en su momento hacerles participes de un nuevo cargo, tiene como desventaja que no se contara con personal nuevo que brinde a la compañía nuevos conocimientos y experiencias.

**De Compensación:** Está dada a las remuneraciones que la institución brinda a los posibles candidatos, ésta hace que se atraiga candidatos o por su contrario limitar opciones.

**Referentes A Los Sistemas De Contratación:** Aquí se detallará que tipo de contrato se realizara en la institución, dependiendo del cargo a cumplir y de lo establecido por la ley.

**De Contratación Internacional:** Este tipo de contrato depende de cada país a la legislación establecida para personal extranjero.

---

<sup>37</sup>[http://www.wikilearning.com/enfoques\\_estrategicos\\_de\\_la\\_administracion\\_de\\_personal](http://www.wikilearning.com/enfoques_estrategicos_de_la_administracion_de_personal)

**Presupuestos relacionados con los costos de Reclutamiento y Vinculación:** El costo para el proceso de reclutamiento implica una serie de variables, dependiendo obviamente del proceso que se va a realizar. Por ejemplo los costos de colocar un anuncio en el periódico será menor de contratar a una agencia de outsourcing que se encargue de todo el proceso. “No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, agencia outsourcing, entrevistas representa un costo para la organización”<sup>38</sup>. El costo se calcula con la siguiente fórmula:

$\text{Costo de Reclutamiento} = \text{Horas} \text{ - hombre del reclutador} \times \text{Horas} \text{ - hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento}$
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Requerimientos de los cargos:** En los requerimientos lo primero que se deberá tener en consideración es el perfil del puesto aquí se debe realizar la pregunta: ¿Qué se requiere para desempeñar este puesto? , “Las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización”<sup>39</sup>

Por tanto para poder identificar la persona idónea que cumpla con lo que requiere ese cargo se deberá realizar una serie de preguntas como son:

- ¿Qué nivel tiene el puesto?
- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

---

<sup>38</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 159

<sup>39</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 159

Con estas series de preguntas se podrá encontrar la persona apropiada para ocupar el cargo y se evitarán problemas a largo plazo como puede ser que la persona que ocupa el cargo no cuente con las habilidades requeridas y por ende no de lo mejor de sí, o por el contrario que sea un puesto que plantee pocos objetivos, lo que cause en el empleado la frustración y busque mejores oportunidades.

**Ambiente laboral o clima organizacional:** Este punto depende de la institución, el ambiente que ésta les brinde a sus trabajadores, por ejemplo si es una Organización agradable, si cuenta con incentivos, etc. Además se toma en cuenta el clima que se da entre cada uno de los empleados y sobretodo superiores y subordinados, asimismo es de vital valor la capacitación, inducción y demás procesos que favorezcan a los empleados.

**B. Factores Externos.-** Los factores externos son de mucha validez dentro del proceso de reclutamiento, influye la oferta y demanda de trabajo es decir las opciones de trabajo que se podrá generar. El mercado laboral está dado por las ofertas de trabajo que nos ofrecen las instituciones. “El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones”<sup>40</sup>.

Dentro de los factores externos se encuentran:

### **Reducción Del Empleo Industrial**

- Existencia de menos personal e incremento en el mercado industrial
- Expansión de empleos en el sector de servicios

### **Satisfacción General Del Empleo**

- El trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos muscular
- Mayor automatización de los procesos industriales
- Crecimiento de tecnología

---

<sup>40</sup> [http://www.wikilearning.com/enfoques\\_estrategicos\\_de\\_la\\_administracion\\_de\\_personal](http://www.wikilearning.com/enfoques_estrategicos_de_la_administracion_de_personal)

## **El Conocimiento como recurso más importante**

- Lo más importante en la actualidad es el conocimiento de las personas y como este nos puede dar los mejores resultados
- “El conocimiento es novedad, innovación, creatividad y la piedra angular del cambio”<sup>41</sup>.

## **Tendencia creciente a la Globalización**

- Globalización a nivel mundial, no solo local ni regional
- La globalización da en la economía y la creación de distintos proyectos mundiales

### **2.3.4. Importancia del Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento es de vital importancia en todas las organizaciones ya que este proceso está dado a “atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de una empresa. Este proceso suministra la materia prima para la selección”<sup>42</sup>, en otras palabras se puede decir que esta materia prima, son las personas que posteriormente serán seleccionadas, luego de haber cumplido con todos los requerimientos de la Organización.

Es muy importante contar con personal capacitado para realizar este trabajo, existen instituciones que no tienen departamentos de Recursos Humanos o personas que conozcan en su totalidad sobre el tema, esto causa una serie de problemas a corto y largo plazo, tanto para la institución como para los empleados, ya que existe insatisfacción personal y profesional y esto trae consigo una baja de productividad y mal clima organizacional. Al contrario ocurre cuando se preocupan por la instauración de departamentos de Recursos Humanos ya que con esto saben que cuentan con personal calificado para el desarrollo de la Institución.

Está por demás indicar que cada empresa tiene distintos procedimientos para cada uno de sus procesos, se deberá tomar en consideración que para contar con un resultado excelente en la búsqueda de candidatos, se debería establecer las fuentes de

---

<sup>41</sup> [http://www.wikilearning.com/enfoques\\_estrategicos\\_de\\_la\\_administracion\\_de\\_personal](http://www.wikilearning.com/enfoques_estrategicos_de_la_administracion_de_personal)

<sup>42</sup> <http://www.concienciarural.com.ar/articulos/informacion-general/la-importancia-del-proceso-de-busqueda-y-seleccion-de-personal/art326.aspx>

suministro de los Recursos Humanos, se deberá indicar fuentes de reclutamiento, esto nos ayuda al rendimiento del proceso de selección, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales.

Por tanto podemos mencionar que la finalidad del proceso de reclutamiento es contar con un grupo óptimo de candidatos, los cuales cuenten con capacidades, habilidades, destrezas, etc., necesarias para ocupar un cargo, se debe tener un número considerable de candidatos, para así poder elegir el mejor y además contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno.

A continuación señalaremos algunos puntos importantes en el reclutamiento de personal:

- El reclutamiento es un proceso selectivo; es decir si es bueno el reclutamiento será bueno el proceso de selección
- Permite contar con un gran número de candidatos, los cuales son idóneos y capacitados para ocupar un cargo específico.
- La capacidad de la institución para atraer buenos candidatos, depende de la reputación de la organización, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes

Podemos terminar diciendo que el proceso de reclutamiento puede afectar a la organización positiva o negativamente. El proceso de reclutamiento afecta directamente al proceso de selección ya que un buen reclutamiento dará la posibilidad a la persona especializada de elegir el postulante más apropiado, es decir, quien reúne la mayor cantidad de características buscadas y en el nivel requerido. Si el reclutamiento fue pobre, es decir, no reúnen los requisitos mínimos exigidos, es probable que el trabajo del selector se complique más de la cuenta ya que no se tendrá candidatos idóneos que cumplan con lo que la organización requiera, además que se deba realizar nuevamente el reclutamiento, con la consecuente pérdida de tiempo, de esfuerzos y de dinero.

### 2.3.5. Tipos y Canales de Reclutamiento

Existen cuatro tipos de reclutamiento los cuáles son:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo
- Reclutamiento Mixto
- Reclutamiento Internacional

**1.Reclutamiento Interno:** Se llama reclutamiento interno, cuando se presenta una vacante y la organización la cubre mediante la reubicación de un miembro de la institución, “ los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal)”<sup>43</sup>.

Dentro del reclutamiento interno existen ventajas y desventajas al ser utilizado:

#### **Ventajas Del Reclutamiento Interno**

- Es el más económico, ya que no se requiere de gastos para atraer candidatos como pueden ser avisos en el periódico, empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos etc.
- Es rápido, ya que se cuenta con el candidato idóneo para que ocupe el puesto de trabajo y solo se trasfiere o se asciende de inmediato, y no se da tanta espera hasta realizar todo un proceso de selección.
- Presenta validez y seguridad, ya que la persona que va ocupar el cargo ya ha sido evaluada y se ha desarrollado dentro de la Organización lo cual hace que los jefes lo conozcan y sepan que es el adecuado para cubrir ese puesto, ya no se necesita cierto tiempo de prueba para saber si es idóneo o no.
- Fuente de motivación para los trabajadores ya que es un incentivo de crecimiento dentro de la organización, la posibilidad de progresar en cada una de las oportunidades que brindan la institución.
- Lo que se invierte en capacitaciones a los empleados, sirve para tener resultados óptimos al momento que ocupen otro cargo

---

<sup>43</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml>

- Se da un sano espíritu de competencia, ya que todos tratan de dar lo mejor de sí para crecer profesionalmente ocupando un cargo mejor en la Institución

### **Desventajas del Reclutamiento Interno**

- No permite contar con personal con nuevas ideas e experiencias que aporten positivamente a la institución
- Se puede dar conflicto de intereses entre los empleados, se puede generar una lucha constante para ser el mejor y volverse en algo negativo ya que no se dará un trabajo en equipo sino individualmente para llegar a un nuevo cargo, cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ningún ascenso en la organización o no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, “éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado”<sup>44</sup>
- Si se da una mala administración puede causar el "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra; en principio, competencia en algún cargo. La organización para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado por mostrarse incompetente se estanca una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización.

### **Canales de Reclutamiento Interno:**

Las fuentes de reclutamiento interno esencial, son los empleados de la misma Organización, quienes la conocen y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Mencionaremos a continuación las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

**Programas de Promoción de Información de Vacantes:** Las personas especializadas en recursos humanos son quienes se encargan de informar mediante

---

<sup>44</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml>

programas de información de vacantes cuales son los cargos que se requiere llenar y cual proceso se realizará.

Este programa se podrá llevar a cabo de la forma que cada Institución requiera, se recomienda hacer boletines de información los cuales puede ser colocados en la cartelera central, o se podrá mandar correos a cada uno de los empleados, además de realizar reuniones para informar que se abre dicha vacante.

**Empleados que se retiran:** Otra fuente importante en el reclutamiento interno son los empleados que se retiran de la Institución, por distintos motivos, por ejemplo porque sus horarios no se acomodan por motivo de estudios, y así existe un sin número de causales que hacen que las personas se retiren sin embargo pueden volver a integrarse a la institución, ya que están totalmente familiarizados

**Retención de empleados:** Ocurre en ocasiones que instituciones externas tratan de atraer a trabajadores actuales y les ofrecen cosas mejores que en la actual institución, lo que se da es que la Organización actual dé una contraoferta, la mayor parte de instituciones evitan que esto ocurra ya que trae consigo una serie de complicaciones, pero si ya se genera lo más conveniente es hacer una renegociación con el empleado. “El efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la institución, así como con el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma”<sup>45</sup>

**2. Reclutamiento Externo:** El reclutamiento es externo, cuando al darse una vacante en la Institución se cubre el cargo con una persona externa a la misma, realizando todo el proceso adecuado de reclutamiento.

### **Ventajas Del Reclutamiento Externo**

- Atrae "sangre nueva", es decir se cuenta con personal que cuenta con ideas nuevas y diferentes enfoques en todos los ámbitos del trabajo y nuevas experiencias en la organización.

---

<sup>45</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, página 163

- Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras instituciones.
- Ayude al crecimiento del personal ya que el nuevo miembro enriquece los recursos humanos de la organización
- Se ahorra la inversión de preparación ya que esto fue dado en la anterior institución o por las mismas personas, con esto no se quiere decir que la institución no deba capacitar constantemente.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras instituciones o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, “sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada”<sup>46</sup>

### **Desventajas Del Reclutamiento Externo**

- Se gasta más tiempo, debido a que se debe realizar todo el proceso de reclutamiento, se analiza que técnicas utilizar, que fuentes de reclutamiento, se deberá además realizar todo el proceso de selección e inducción, lo cual toma mucho tiempo y precisión a realizar más aun si los cargos son de alto nivel
- Es costoso ya que se debe realizar gastos de avisos en prensas, personas capacitadas, agencias de reclutamiento, además de gastos en materiales de oficina, formularios y todo lo requerido para tener un buen proceso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, dado que a pesar de haber realizado un proceso idóneo de reclutamiento y selección no se sabrá con exactitud si esta persona es la ideal para ocupar el puesto, por eso en muchas instituciones se da el periodo de prueba
- Se puede dar los llamados recomendados y muchas de las veces estas personas no cuentan con las capacidades necesarias y esto afecta al resto de recurso humano en su desarrollo personal y profesional.

---

<sup>46</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml>

## **Canales de Reclutamiento Externo**

Dentro de las organizaciones cuando una vacante no puede llenarse internamente se recurre al reclutamiento externo con los siguientes canales:

**Candidatos Espontáneos:** Son las personas que por su propia voluntad se presentan en las instituciones al requerimiento de un puesto de trabajo, las personas de Recursos Humanos deberán tener una base de datos con estas personas además de pedir a las personas que llenen formularios de solicitud de empleo.

**Referencias de otros Empleados:** Los empleados de la Organización, pueden referir a personas conocidas y capacitadas al departamento de Recursos Humanos para verificar si cuentan con lo requerido, es de mucha ayuda este punto cuando se necesita una persona en un cargo difícil de encontrar.

**Anuncios de Prensa:** En este punto, forman parte todos los medios de comunicación como son el periódico, revistas, internet etc., los cuales nos ayudan a la divulgación de encontrar una vacante, aquí se puede presentar una desventaja por una sobrecarga de personas o al contrario una escases.

### **Elementos Básicos de un Anuncio de Periódico.**

1. Las responsabilidades del empleo
2. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
3. Los requerimientos académicos y labores mínimos para cumplir la función.

**Agencia De Empleo:** Son personas especializadas en el reclutamiento de personal, estas personas lo que hacen es atraer personas y evaluarlas dependiendo del perfil que la institución requiera.

**Instituciones Educativas:** En universidades e instituciones educativas se puede tener candidatos jóvenes para ocupar una vacante.

**Asociaciones Profesionales:** Las asociaciones de profesionales es otro de los canales de reclutamiento, aquí se promueve el empleo, se desarrolla una fuente de reclutamiento mediante los medios de comunicación.

**Sindicatos:** Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.

**Agencias de Suministro de Personal Temporal:** Este tipo de agencias son muy efectivas y no elevan sus costos, realizan además un trabajo rápido en la obtención de la persona precisa a ocupar el cargo temporalmente.

**Ferías de Empleos:** Las ferías de empleos lo que tratan es que la mayor parte de instituciones expongan sus necesidades de cubrir con ciertas vacantes, generando así oportunidades laborales.

**Head-hunters:** “Las agencias de head-hunters solo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un paga cubierto por la compañía contratante”<sup>47</sup> es decir estas compañías se encargan del personal ejecutivo de altos mandos, además su forma de trabajo es llegando a las personas que se encuentran en distintas instituciones, sus instrumentos más frecuentes son los teléfonos o contactos privados del candidato.

**Outsourcing:** Se trata de la contratación de una empresa especializada la cual va a realizar la administración de los procesos específicos de la compañía, “con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas”<sup>48</sup>

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la institución (ya sea interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

---

<sup>47</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, pág. 170

<sup>48</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, pág. 170

**3.Reclutamiento Mixto:** Este tipo de reclutamiento es el más utilizado en las instituciones se puede dar de distintas maneras. En realidad, una Organización no hace sólo reclutamiento interno ni reclutamiento externo, uno siempre debe completar al otro. Cuando se hace reclutamiento interno en algún punto de la Organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

**Reclutamiento Interno y posteriormente Externo:** La Organización busca entre sus miembros quien pueda cubrir la vacante, si no encuentra el candidato apto que se requiere, entonces la empresa recurre al reclutamiento externo.

**Reclutamiento Externo y posteriormente Interno:** La empresa está más interesada en el personal externo, quiere tener personal ya calificado para que aporte un nuevo aire a la organización, necesita de una especie de transformación. Si no encuentra a la persona o personas indicadas que estén a la altura del cargo que está disponible, entonces la empresa comienza a considerar su propio personal.

**Reclutamiento Interno y Externo Simultáneamente:** La empresa lo que busca es llenar la vacante existente, ya sea a través de reclutamiento externo o interno, por lo general se prefiere a los candidatos internos ante los externos, en caso de igualdad de condiciones entre los candidatos internos y externos se da preferencia a los internos creando así una sana competencia profesional.

**4.-Reclutamiento Internacional:** El reclutamiento internacional se da en las instituciones más avanzadas y desarrolladas donde buscan recursos humanos en países distintos al propio, los países subdesarrollados deberán conocer de las políticas y técnicas para la contratación de los empleados de igual manera los países desarrollados, obviamente que cada contratación y proceso depende de las normativas del país y de su empresa.

Cuando la vacante sea de altos mandos se deberá tener el apoyo de empresas locales, especializadas en este tipo de reclutamiento.

“Siempre que se inicia un proceso de reclutamiento internacional el reclutador debe esforzarse por obtener el máximo de información disponible, sobre la transferencia internacional”<sup>49</sup>, de esta manera el reclutamiento se dará de una forma eficaz.

### **2.3.6. Fases del Reclutamiento**

**a) Requisición de Personal.-** Los requisitos de personal nacen de la necesidad de llenar una vacante, las cuales deben ser cubiertas para lograr el desarrollo adecuado de las operaciones. Se genera la necesidad de cubrir una vacante por las siguientes circunstancias: por término de contrato, creación de nuevos cargos, por movimiento de personal o por asignación de personal. Todo eso se da previo aviso y autorización

#### **b) Determinación de Perfiles Ocupacionales**

En el perfil ocupacional se describen las características generales del puesto, tales como: su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, funciones principal, funciones básicas, y características personales de la persona a desempeñar el cargo. Por tanto podemos decir que el perfil ocupacional determina las competencias y características del puesto a cubrir, esta tarea es parte del departamento de recursos humanos en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia.

#### **c) Inventario de Recursos Humanos**

El inventario de recursos humanos es la llamada base de datos o registro de todo el personal de la empresa, la que está estructurada de: datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

Esta base de datos en la actualidad es mecanizada, “concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la institución”<sup>50</sup>, este inventario además nos ayuda a clasificar el personal más capacitado y competente para llenar una nueva vacante.

---

<sup>49</sup> WERTHER William, DAVIS Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, México 1996, Quinta Edición, pág. 175

<sup>50</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoeleccionpersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoeleccionpersonal/default.asp)

A continuación mencionaremos cada uno de los pasos que se deben ejecutar en el inventario y su explicación:

**a) Datos Generales:** Este punto es más personal como son: nombre y apellidos, edad, ubicación orgánica, fecha de ingreso, cargo actual, estado civil y remuneración.

**b) Aspectos Curriculares:** Se señala el grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la institución, experiencia profesional, etc.

**c) Desempeño Laboral:** Aquí se evalúa el desempeño del empleado desde que ingresa a ser parte de la institución.

**d) Antecedentes Laborales:** Incluye récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la institución

**e) Carrera Administrativa:** Este punto describe los puestos que ha desempeñado, el movimiento que ha tenido dentro de la institución, ascenso o transferencia y sobre todo el tiempo en que a permanecido en cada uno de los puestos.

**f) Evaluación Psicotécnica:** Al ingresar a una institución los candidatos son sometidos a una serie de pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad, dependiendo esto de los procesos que realicen las instituciones, los resultados son guardados para los inventarios

### **2.3.7. Desafíos Del Reclutamiento**

**Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.-** Esto depende de la demanda externa que existe para llenar una vacante, además de las condiciones de la institución, si ésta da abundancia o escasez en la oferta de personal, por otra parte se deberá tener en consideración la legislación laboral, y las distintas funciones o tareas que cumplen otras instituciones.

El reclutador atiende tres índices básicos:

1. **Indicadores Económicos:** Este indicador nos permite conocer la economía primero de todo el país, de un sector o de una zona específica y como esto afecta a la producción de cada Organización.
2. **Actividades de Reclutamiento de otras Instituciones** Se debe indagar en los procesos, estrategias, técnicas y herramientas que utilizan otras instituciones en el proceso de reclutamiento
3. **Metas de otras Instituciones:** Este punto depende de la actividad que realice la institución; puede ser ventas, servicios, etc. pero se debe tener en cuenta la producción prevista y lo que se quiere lograr.

**Planes de Recursos Humanos.-** En la actualidad la mayor parte de instituciones cuentan con procesos de reclutamiento sobretodo instituciones grandes y tecnológicamente avanzadas. Si la institución cuenta con un plan estratégico de reclutamiento adecuado hace que el trabajo sea más preciso ya que se sabrá cuando se debe llenar un puesto con un candidato interno o externo.

**Prácticas de Reclutamiento en el Pasado.-** Las Instituciones deben someter sus procesos, políticas y prácticas a un análisis crítico en determinado momento ya que las practicas que se utilizaron en el pasado podrían ya no ser útiles

## **2.4. Selección de Personal**

### **2.4.1. Antecedentes**

La selección de personal ha existido desde tiempos muy remotos, comenzando por ejemplo, en el pasado con la necesidad del hombre de seleccionar aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias, prosiguiendo con la época esclavista como en la antigua Roma, aunque era un tipo de selección rudimentaria, igualmente se la realizaba de forma que los esclavos eran elegidos para cumplir con las tarea más duras y seleccionados precisamente por la fortaleza que poseían.

La selección de personal se caracteriza en sus comienzos por la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero toma fuerza con los orígenes de la psicología aplicada, siendo la psicología aplicada “ todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología”<sup>51</sup>, entonces comienzan las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres, definiendo a la sicotecnia o psicometría como “la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana”.<sup>52</sup> En la actualidad se pretende en el sistema imperante, “el capitalismo industrial”, que las instituciones logren el máximo de liquidez y solidez, llegando al tope de su desarrollo.

#### **2.4.2. Definición De Selección De Personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento, éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de Recursos Humanos para la organización, donde generalmente se decidirá la contratación o no contratación de personal a la Organización.

Se dice que la selección de personal busca “Encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado”<sup>53</sup>, con adecuado nos referimos a aquel hombre que se adaptará a una determinada Organización y se tomarán en cuenta las necesidades de la misma, la persona escogida se verá direccionada a cumplir con los objetivos institucionales y contribuir con sus habilidades y potencial. Esta persona es elegida entre varios candidatos reclutados, pues precisamente ese es el objetivo del proceso de selección.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

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

La razón de ser de la Selección de personal se debe a que en el mundo existe una amplia diversidad de personas reuniendo características individuales diferentes, condiciones diferentes como su condición física, mental, sexo, agudeza visual,

---

<sup>51</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnempnal.htm>

<sup>52</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnempnal.htm>

<sup>53</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>

auditiva, temperamento, carácter, aptitud, inteligencia etc., varían o cambian de un ser a otro y ésta serie de cualidades también determinarán la forma de desempeño en el mundo laboral, incluso en la capacidad de aprender y ejecutar una tarea.

“Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección, por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables”<sup>54</sup>, por tanto cuando el proceso de selección no debe solamente darnos una idea real, sino también una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución de tareas de un candidato en el futuro.

Por tanto el proceso de Selección inicia con los datos que podemos obtener, es decir con toda la información que se obtenga en cuanto al cargo que deseamos cubrir, sus necesidades y exigencias, pues mientras más precisa sea la información recabada obtenemos mayor confiabilidad y objetividad en el proceso, pues debemos tomar en cuenta que la selección de personal no solamente va a dar el paso a la entrada de personal a la Institución sino que será el primer paso para afectar de forma positiva o negativa al personal que ya se encuentra laborando en la Organización

La selección de personal generalmente cuenta con los siguientes pasos:

1. Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
2. Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas
3. Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
4. En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Posteriormente detallaremos más profundamente cada uno de los pasos a seguir en el proceso de selección de personal.

Finalmente nos compete indicar que el proceso de selección no solamente trata de contratar o rechazar candidatos sino que va más allá e intenta ubicar a la persona en un lugar de trabajo afín con sus características y habilidades, tomando como

---

<sup>54</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>

principio básico, el que todos contamos con capacidades diferentes y somos aptos para trabajar.

### **2.4.3. Importancia de la Selección**

Frecuentemente el método que se lleva a cabo en el proceso de selección es informal, debido a cuestiones de reducir tiempo y costos, pero debe tomarse en cuenta de que ésta forma puede resultar sumamente peligrosa, porque el proceso puede terminar realizándose al azar con la obtención de empleados que no son capaces, responsables e idóneos.

Es sumamente importante darle la prioridad necesaria a los instrumentos de medición de las capacidades que pueden poseer los aspirantes, sobre todo en cuanto a confiabilidad, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Además de la evaluación de test y situaciones prácticas de resolución a las cuales hayan sido sometidos los participantes para verificar si son capaces de ejecutar determinadas tareas que involucre su trabajo.

De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable. El proceso de selección además es muy importante por las siguientes tres razones:

1. El buen desempeño de los empleados influenciará en su jefe de manera que la hora oportuna para rechazar su ingreso a la organización es al comienzo.
2. Los procesos de reclutamiento y selección son costosos por lo que vale la pena ejecutarlos de la mejor manera.
3. Los procesos de selección deben llevarse a cabo de la forma más transparente posible porque la ley además es muy clara al defender que éstos no sean ejecutados de forma negligente, sobre todo en las posibles discriminaciones que puedan darse.

### **2.4.4. El Perfil**

Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo, es "la

descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador".

Existiendo la relación cargo-función-responsabilidad y además los componentes actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo, un perfil profesional puede abarcar parte de una descripción de puestos, ya que dentro de una Organización se generan necesidades y por tanto los perfiles ocupacionales funcionan como un elemento en la selección y análisis de personal.

### **Tipos de perfiles**

**Perfil Profesional:** Es el perfil de las posibles profesiones que podrán ejercer determinadas funciones, como por ejemplo:

*Cargo:* Gerente comercial:

*Perfil profesional:* Egresados en Administración de empresas con especialización en ventas....

**Perfil Ocupacional:** El profesional deberá estar capacitado en... y podrá...

Por ejemplo: *El trabajador deberá estar en capacidad de:*

*Diseñar, desarrollar e implementar procesos de Automatización en Industrias...*

*Analizar, adaptar y crear tecnología en el campo de la Automatización Industrial...*

*Prestar asesoría a la Industria.*

*Prestar asesoría al Estado en la definición de los planes de fomento y modernización...*

*y podrá...Tener independencia para realizar dichas funciones.*

*Movilizarse libremente.*

*Utilizar recursos x de la compañía.*

**Perfil Actitudinal:** El perfil actitudinal tiene que ver con las capacidades de tipo emocional, éticas, creativas, inteligencia emocional, liderazgo, etc.

Por Ejemplo: *Para poder desempeñarse con maestría en su trabajo el profesional:*

*Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa.*

*Responder por sus acciones o actitudes.*

*Ser amable etc., (todo depende de lo que la empresa desee).*

*Generalmente dentro de los perfiles profesionales en las Universidades se destacan diversas cualidades en las diferentes esferas del conocimiento.*

**Perfil Profesional:** Como ejemplo tenemos perfiles de egresados Universitarios  
*El egresado estará capacitado para que haciendo uso de su formación profesional sea creativo, innovador y optime recursos en busca de la convivencia armónica con la naturaleza para una mejor calidad de vida.*

- **Humanos:** Ética y visión de futuro, que intervenga en la puesta en funcionamiento de planes y programas, orientados a la búsqueda de un desarrollo sin deteriorar la base de los recursos naturales disponibles.
- **Administrativos:** Con capacidad de gestión y ejecución ambiental ante los diferentes entes: Locales, Regionales, Nacionales e Internacionales, en los términos ambientales exigidos y planteados por la ley.
- **Técnicos:** Participar en definición de alternativas viables en los diferentes procesos de desarrollo.
- **Sociales:** Con gran sentido de manejo de relaciones con los diferentes actores; especialmente los comunitarios.

Por otro lado también la persona que desea aspirar a obtener un puesto de trabajo puede utilizar al perfil profesional como aliado, incluyéndolo en el curriculum- vitae, al detallar sus habilidades y demás cualidades, mostrando una breve biografía del candidato, porque al perfil también se lo conoce como “*Resumen Profesional*” y consta de un párrafo con una especie de biografía profesional corta y enfocada a la oferta de trabajo a que aspiras, detallando además un objetivo claro al cual una persona desea llegar, un breve ejemplo de cómo podría elaborarse a continuación:

*“Joven Licenciado en Ciencias Empresariales, con sólida y contrastada experiencia en marketing de gran consumo, diseño de promociones y desarrollo de programas de patrocinio en empresas líderes. Carácter dinámico y entusiasta. Probada habilidad para ofrecer altos niveles de servicio al tiempo que una reducción sustancial en los costes. Capacidad de liderazgo en equipos multidisciplinarios. Completo dominio del inglés y de programas informáticos. Disponibilidad para viajar”*

### **2.4.5. Técnicas de Selección**

Las Técnicas utilizadas en el proceso de Selección de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

**1.Procedimientos Tradicionales:** Lo procedimientos tradicionales son formas de selección que se basan en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- Recomendaciones: Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, con componendas nos referimos a aquellas relaciones que se basan en tratos o actos provisionales que especialmente son injustos o censurables
- Cartas de referencia
- Referencias orales: Se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.
- Impresión personal
- Curriculum Vitae
- Entrevista: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- Período de prueba:

**2. El Procedimiento Científico:** El procedimiento científico generalmente consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas a través de las cuales se logra apreciar al individuo, reluciendo rasgos esenciales de personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

1. Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
2. Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la institución.
3. Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
4. Realización de la entrevista preparada.
5. Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
6. Comprobación de referencias.

7. Examen médico adecuado al puesto.
8. Otra u otras entrevistas si se requiere.

En cuanto a técnicas se refiere disponemos de una diversidad enorme, que incluso pueden ser combinadas entre sí para obtener mayor éxito en el proceso de selección, lo más importante es tomar aquellas que más se adaptarán a nuestra realidad y lograrán mejoras en nuestro quehacer profesional. En cuanto a las técnicas tradicionales comparadas con las técnicas científicas alcanzamos mayor confiabilidad con el procedimiento científico debido a la objetividad que obtenemos lo cual nos conduciría a errores de selección.

En el proceso de selección, sin duda es muy acertado utilizar pruebas pero se deben considerar varios aspectos a la hora de aplicarlas ya que algunas pruebas son más representativas de la conducta que se debe evaluar que otras, por lo que es recomendable probar su validez. La validez va ligada o responde a la pregunta básica de ¿Qué mide esta prueba?, “Una prueba de selección debe ser sobre todo válida, ya que si no se tiene una prueba de su validez, no hay una razón lógica o legalmente permisible para seguir utilizándola para seleccionar a los aspirantes a un empleo”<sup>55</sup>

#### **2.4.6. Proceso De Selección De Personal**

“El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto”<sup>56</sup>. Los pasos dentro de la selección de personal deben seguirse de forma muy precisa con el objetivo de garantizar la efectividad del proceso. El proceso de selección tiene por objetivo encontrar a la persona que llene las expectativas del perfil del puesto.

Entre los elementos a considerar en el proceso tenemos tres aspectos fundamentales:

1. La información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado;

---

<sup>55</sup> DESSLER Gary, *Administración de Personal*, Sexta Edición, pag 155

<sup>56</sup> <http://html.rincondelvago.com/proceso-de-seleccion-de-personal.html>

2. Analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere
3. Distinguir las habilidades que necesita un puesto.

Los pasos a seguir en el proceso de selección son los siguientes:

**1. Puesto Vacante.-** Es como se inicia el proceso, pues debe existir un lugar de trabajo que nadie ocupe y que se busca cubrir con una persona

**2. Requisición.-**La requisición es la necesidad informada a la persona encargada del proceso de selección dando a conocer la existencia de la vacante, generalmente es elaborada por el jefe inmediato que solicita el puesto y enviada al responsable del proceso

**3. Análisis de puesto.-** El análisis de puesto es un paso sumamente importante para el proceso porque partiendo desde allí obtenemos el perfil, habilidades y demás requisitos que son vitales para que el puesto sea desempeñado de manera efectiva.

**4. Inventario de Recursos Humanos.-** El inventario de Recursos Humanos es útil para cuando deseamos tener acceso a una fuente de información dentro de la Organización de modo que podamos buscar a la persona que deseamos ocupe la vacante, contando con un lugar en el cual se van archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que va desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

**5. Reclutamiento.-** El reclutamiento en este caso lo consideramos dentro del proceso de selección siendo éste “un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea”<sup>57</sup>.

**6. Solicitud de empleo.-** La solicitud de empleo es un documento en el cual constan los datos generales del aspirante tales como el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros. Principalmente la solicitud de empleo nos sirve para formarnos una idea de quién es el aspirante. *Véase ANEXO 6*

---

<sup>57</sup> <http://html.rincondelvago.com/proceso-de-seleccion-de-personal.html>

**7. Entrevista.-** La entrevista es el paso siguiente, cuando se determina que la persona reúne los requerimientos indispensables para ocupar la vacante. La entrevista consiste en una serie de preguntas cuyo objetivo es conocer más a profundidad al aspirante, y puede ser de diferentes tipos, entre éstos:

**a)Entrevista No Estructurada.-** La entrevista no estructurada es aquella que carece de estructura precisamente y que nace a medida en que se mantiene la charla con el candidato, al no establecer preguntas de antemano suele ser un tanto perjudicial algunas veces ya que puede darse el caso de ignorar algunas preguntas de alta importancia a la hora de conocer más al aspirante, aunque por otro lado puede resultar beneficiosa al adaptarse a las necesidades que en ese momento surgen

**b) Entrevista Estructurada.-**Al contrario de la entrevista no estructurada, ésta tiene un formato preestablecido con el cual la persona que la realiza obtiene una guía para no desviarse de lo que le interesa conocer, no obstante puede pasar que deje de lado lo que se presente en la ocasión y por ende pudo haber resultado bastante útil dar importancia al curso de la conversación fuera de un formato preestablecido.

**c)Entrevista Mixta.-** La entrevista mixta como su nombre lo indica, maneja una combinación de entrevista estructurada y no estructurada, la cual posee preguntas elaboradas, mismas que pueden ser modificadas a la hora de mantener la conversación con el entrevistado y en la cual existe mayor libertad de comunicación sin dejar de lado la exactitud, por lo cual es una entrevista de alto grado de confiabilidad.

Los Pasos a seguir en la entrevista durante el proceso de selección son los siguientes:

**1. Entrevista Inicial.-** La Entrevista inicial es aquella que se lleva a cabo en poco tiempo aproximadamente de 10 a 15 minutos, y es utilizada básicamente para obtener datos superficiales, información de carácter básico, aunque puede resultar un impacto al darnos la primera impresión acerca de la persona entrevistada.

**2. Entrevista Preliminar.-** La entrevista preliminar va más a fondo y generalmente la realiza el jefe inmediato, con las 3 a 5 personas en las cuales está interesado en

contratar y se da principalmente cuando éstos candidatos han pasado la primera entrevista con éxito

**3. Entrevista Final.**- Finalmente se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás.

La persona encargada del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto, de igual forma y no menos importante se debería informar a los aspirantes que no fueron seleccionados de la decisión tomada con el fin de precautar la imagen de la Institución, y dejar que los candidatos que no fueron seleccionados opten por otras opciones. Es muy importante la imagen que va a proyectar la persona entrevistada al entrevistador por lo cual recomendamos fijar nuestra atención en las siguientes pautas de comportamiento:

### **Pautas De Comportamiento Del Entrevistado**

Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.

- Saludar cortésmente.
- Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- La mirada al entrevistador debe ser directa.
- Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
- Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
- Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrollo la entrevista

### **Tipos de Preguntas que formula el Entrevistador**

- **Cerradas:** Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
- **Abiertas:** Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar.
- **Generales:** Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones.

- **Enfocadas:** Relacionadas con el solicitante específico y su posición.
- **Provocadoras:** Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
- **Desempeño pasado:** Enfocadas en la conducta real del solicitante.
- **Hipotéticas:** Suponen una situación asumida o de la vida real.
- **AutoEvaluación:** Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad

### **Tipos De Entrevistas:**

- **Libre:** El entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce el dialogo con libertad.
- **Planificada:** Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- **De Tensión:** se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- **Múltiple:** Una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- **De Grupo:** A varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- **No Dirigida:** El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- **Profunda:** Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

**8. Informe De La Entrevista.-** El informe de la entrevista es un documento escrito que contiene información relevante acerca del proceso llevado a cabo, el cual debe contener la información estrictamente necesaria, con el objeto de ser conciso y brinde los datos necesarios. Generalmente cada Organización tiene su propio formato del informe, siendo de vital importancia el dar un reporte por parte del entrevistador con lo cual se dé a conocer aspectos como la actitud que mantuvo la persona durante la entrevista, entre otros puntos claves.

**9. Verificación de Datos y Referencias.-** Con éste paso nos cercioramos de la información que recibimos ya que no siempre puede ser verídica, éste paso es de gran ayuda a la hora de conocer a nuestro candidato, indagando y confirmando la

información que recibimos como son las referencias personales y laborales que nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

### **Tipos De Verificaciones:**

- Investigación de antecedentes de trabajo
- Investigación de antecedentes penales
- Investigación de cartas de recomendación
- Investigación en el domicilio

### **Cubre tres áreas**

- a) Aspectos familiares de conflictos
- b) Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores
- c) Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

### **Pasos para pedir referencias**

1. Prepárese antes de la llamada
2. Preséntese a sí mismo y a la institución
3. Explique su propósito
4. Obtenga cooperación
5. Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial
6. Pida una impresión general y pregunte a quién más se podría consultar
7. Tome notas y manténgalas por preparado del archivo del empleado una vez que se haya contratado.

**9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.-** Existen diversas pruebas que se puede aplicar en éste punto ya que principalmente sirven para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta un candidato, cabe indicar que no son cien por ciento confiables siempre presentarán un marco de error, y aunque sirven para darnos indicios de lo que una persona ha aprendido, o para lo que es más apta siempre podremos encontrar muchos talentos ocultos y habilidades por explotar.

**10.** Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

**Pruebas de Conocimiento o de Capacidad:** Sirven para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.

**Pruebas Psicométricas:** Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc.

**Pruebas de Personalidad:** Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.

**Técnicas de Simulación:** Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Además podemos encontrar:

- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

### **Revisión De Pruebas**

- Velocidad
- Exactitud
- Destreza
- Habilidad física
- Comprensión
- Calculo/ Codificación

**11. Examen Médico.-** Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

**12. Descripción realista del puesto.-** Poner en contacto el candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, con fin de vincularlo a las

funciones, el ambiente y en fin todo lo nuevo que involucrará su nueva área de trabajo, de igual forma logramos con este paso evitar que el candidato se forme ideas erróneas acerca de lo que el cargo tiene que ofrecer.

**13. Decisión de Contratar.-** Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la institución. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.

Además se deberá tener en consideración

- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el director, el responsable directo y el trabajador.
- Generará afiliación.

#### **2.4.7. Obstáculos Frecuentes En El Proceso De Selección**

Sin duda la selección de personal es uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones, éste fenómeno se debe a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma.

Las personas que manejan el recurso humano dentro de las Organizaciones tienen una gran responsabilidad y compromiso porque pueden dañar o hacer progresar a un lugar de trabajo, y es muy posible que muchos de ellos caigan en vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias; estos vicios tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo, tanto Organizaciones públicas como privadas se ven afectadas de éste mal, mucho más las públicas que inclusive están amenazadas por el poder político y económico imperante.

Analizando nuestra situación actual es recomendable que el proceso de selección de personal sea realizado mediante un estudio anterior del cargo que se desea ocupar, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. Posterior a dicho estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma institución.

Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras instituciones para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos, si tomamos en cuenta al sector público que es el de nuestro interés en éste caso, tomar en cuenta las escalas salariales asignadas para cada tipo de trabajo.

En el proceso de selección se observa su importancia a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directo, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo.

Hemos visto algunos obstáculos posibles en la selección de personal cuando nos ponemos del lado del seleccionador, pero veamos también los obstáculos más frecuentes en los aspirantes:

**Solicitantes Problemas.-** Existen personas que durante el proceso de selección manifestarán conductas poco útiles para nuestro objetivo y que deben ser manejadas a tiempo para que no afecten el curso del mismo como presentamos a continuación:

#### **1.- El Solicitante Que No Deja Hablar:**

- Especifique límites de tiempo.
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación.
- Utilicé preguntas reflexivas para provocar una respuesta.

#### **2.- El Solicitante Callado:**

- Utilicé el tipo pregunta abierta.
- Utilicé motivadores no verbales,

- mantenga cómodamente el silencio.
- Trate de preguntar qué piensan ellos que usted deba de saber de sus habilidades.

### **3.- El solicitante Hablador:**

- Utilizar preguntas cerradas.
- Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.

### **4.- El Solicitante Evasivo:**

- Presione para obtener detalles.
- Repita las preguntas de diferentes maneras.
- Haga hincapié en necesidades de información relevante.

### **5.- El Solicitante Nervioso:**

- Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario.
- Sea caluroso y personal.
- Reconozca las tensiones con humor.
- Use preguntas abiertas enfocadas al éxito.

### **6.-El Solicitante Escondido:**

- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad.
- Plantee una situación hipotética o pregunte qué dirían los demás.
- Utilicé el seguimiento para probar patrones de conducta.

## **2.4.8. Ventajas y Desventajas del Proceso de Selección**

### **Ventajas del Proceso de Selección:**

- Contratar a la persona idónea para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminución del índice de rotación en las instituciones
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la institución
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos posteriores a un mal proceso
- Mayor productividad.
- Conocimiento de nuevo empleado en todos los aspectos.
- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la institución
- Cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los jefes que encabezan a la institución, al proporcionarle la gente adecuada.

### **Desventajas Del Proceso De Selección.**

Como pudimos ver son múltiples las ventajas que obtiene la institución al realizar el proceso. Por consiguiente, no se pueden encontrar desventajas si el proceso de selección se administra de una forma adecuada tomando en consideración cada uno de los pasos explicados anteriormente. Se podría encontrar desventajas si este proceso no se realiza de forma correcta, lo que se podría generar en pérdida de costos, tiempo y esfuerzo por parte de la institución.

Muchas personas consideran que al aplicar este proceso la institución pierde mucho, sin embargo los beneficios sólo se podrán observar si el proceso se realiza en forma óptima y con el transcurso del tiempo al poder contar con un buen desempeño del nuevo empleado.

## 2.5. Inducción de Personal

### 2.5.1. Conceptos Claves

El proceso de Inducción de empleados es aquel que en el cual se le informa al nuevo integrante de la Organización acerca de los antecedentes de la Institución, los valores que allí se manejan, las normas, patrones de conducta, etc.

Entre los propósitos que pretende alcanzar dicho proceso contamos con los siguientes:

- a) **Facilidad de Acoplamiento del Empleado a la Organización:** El proceso de inducción permite que el nuevo integrante pueda sentirse más identificado con la Organización, y pueda vincularse de manera positiva a la misma de manera formal e informal.
- b) **Proporcionar Información Respecto a las Tareas y Expectativas en el Desempeño:** Esto significa que la persona puede tener un panorama claro de lo que se espera de él o ella en la Organización.
- c) **Reforzar una Impresión Favorable:** Es decir, que ayuda al nuevo empleado a sentirse seguro acerca de su lugar de trabajo y no querer optar por otras opciones laborales
- d) Ayuda a los nuevos empleados de la institución a conocerse y a poder auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- e) Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- f) Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar en ellos entusiasmo y alta moral.

Una vez que hemos comprendido los propósitos que debe alcanzar el proceso de inducción hallamos sentido a su importancia porque las experiencias iniciales que viva el nuevo empleado decidirán en gran forma su adaptación y desempeño, añadiendo a su experiencia el hecho de si ésta es positiva y alcanza el tan anhelado sentimiento de pertenecía y de orgullo, pues es necesario no perder de vista lo que está ocurriendo, es decir, una nueva personalidad va a agregarse a la Organización y el impacto que recibe el empleado es decisivo, pues de repente se encuentra en un medio desconocido con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él.

Por otra parte éste gran cambio puede afectar de forma negativa, influyendo en la eficiencia, por lo cual es total responsabilidad de la Institución preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y además establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo.

Cabe además mencionar que el proceso de inducción empata con dos conceptos válidos para su aplicación siendo importante analizarlos y conocerlos, así tenemos como parte de este proceso a la "Orientación de los empleados " y "Socialización".

**Orientación De Los Empleados:** “ La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos”<sup>58</sup>, es decir que la orientación pretende brindar información básica sobre todo acerca de los antecedentes de la organización, además de todo lo necesario para que la persona pueda cumplir con las actividades encomendadas, información también básica de procesos como los horarios de trabajo, la nómina de pago, entre otros.

“La orientación es una actividad que contribuye a la socialización satisfactoria de los nuevos empleados dentro de la institución”<sup>59</sup>, actualmente ya no se considera a la orientación como un simple proceso en el cual el nuevo integrante recibe

---

<sup>58</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgsoc/mtgsoc.shtml>

<sup>59</sup> DESSLER Gary, *Administración de Personal*, Sexta Edición, pág. 235

información básica de la Organización sino que es una verdadera compenetración de las metas de la Organización con las metas del empleado, su alineación con los objetivos y valores institucionales.

**Socialización.**- “Es la forma en que los nuevos empleados establecen relaciones de trabajo y pueden encontrar papeles para ellos mismos dentro de sus nuevos equipos”<sup>60</sup>.

### **2.5.2. Obstáculos de la Productividad**

Los obstáculos que se presentan en las Organizaciones tienen que ver en gran parte por la mala gestión del área del Talento Humano, por lo cual es importante recordar que “el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social”<sup>61</sup>.

La labor de Recursos Humanos siempre estará orientada a explotar el mejor comienzo de una persona en la Organización, aunque siempre se presente obstáculos es importante lograr que los aspectos negativos se conviertan en positivos ya que generalmente los problemas se presentan cuando los empleados no tienen un buen comienzo dentro de una organización y generalmente influirá en su desempeño, al cumplir sus labores los empleados no la harán de buena manera por consiguiente éste tipo de conductas pueden ocasionar:

- La escasa integración en el equipo
- La baja moral, en particular para el nuevo empleado
- Pérdida de productividad
- Falta de explotación de su potencial más alto.

En casos extremos, el nuevo empleado decide marcharse de la Organización o es echado de la misma en casos de renuncia o despido.

---

<sup>60</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgsoc/mtgsoc.shtml>

<sup>61</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, pág. 228

El abandono se traduce en:

- Costo adicional para la contratación de un sustituto
- Pérdida de tiempo para el inductor
- Disminución de la moral para el resto del personal
- Detrimento de las cifras del empleo del egresado de tener que repetir la curva de aprendizaje de los improductivos egresado
- Daño a la reputación de la institución

**Tasa De Rotación De Nuevos Empleados.-** Como punto neurálgico en una Organización y al conformar el área de recursos humanos tenemos el deber de propender al óptimo desarrollo tanto individual como colectivo del recurso humano, debemos evitar en lo posible el mal gasto de recursos en los procesos por ejemplo de reclutamiento, selección y otros porque esto involucra además gastos en apertura de registros, en nómina, capacitación, uniformes, afiliación a distintos beneficios, etc. Lo más adecuado es evitar en lo posible la rotación de personal.

**Contribución Efectiva al Desempeño de la Organización.-** Recursos humanos debe conseguir que los empleados logren sus metas y objetivos con el fin de disminuir la rotación de personal, pues esto determinará pérdidas o ganancias para la organización que al cabo de un año aproximadamente verán dichos resultados. Una táctica ideal para cumplir con el objetivo es la aplicación de programas de inducción que tienen como meta lograr la familiarización del empleado con la Organización.

Cabe añadir a ésta investigación acerca del proceso de inducción, la colaboración de expertos como son Robin Di Prieto y Steve Condly, quienes afirman que los lugares que presentan menor rotación de personal muestran altos niveles de auto eficiencia, interés en el trabajo y en sí una percepción positiva del mismo, de forma que se debe evitar el incurrir en percepciones negativas de desinterés por el trabajo que disminuyan la capacidad laboral de la persona.

Es recomendable tomar en cuenta dificultades potenciales y prevenirlas para que el proceso de inducción tenga éxito para lo cual se recomienda tomar las siguientes precauciones:

- Evitar abrumar al nuevo empleado con demasiada información
- Es negativo comenzar detallando lo desagradable de la labor
- Resulta contraproducente el exceso de formularios y cuestionarios
- No pedir al nuevo colaborador que realice tareas que no este preparado para cumplir

### 2.5.3. Programas de Inducción

“La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria”<sup>62</sup>, ya que hoy en día los programas de inducción son fundamentales en toda organización, ya sea grande o pequeña, porque los procesos de inducción influyen directamente en las probabilidades que los empleados puedan permanecer en la organización.

Esencialmente el programa de inducción tiene que proporcionar toda la información que necesitan los nuevos empleados, tal información debe ser fácil de asimilar, sin abrumar o desviarlos del proceso de integración en un equipo, la información que se debe dar al empleado incluye datos acerca de la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado, principalmente el proceso de inducción logra alcanzar su objetivo porque alcanza altos grados de socialización de los nuevos empleados entonces se logra contribuciones muy beneficiosas para los objetivos de la Organización.

La Inducción es parte del proceso de socialización. “La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”<sup>63</sup> esto quiere decir que los programas de inducción son efectivos a medida que logran facilitar la socialización de los nuevos colaboradores, donde los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados, y dado que las personas necesitamos sentir ser aceptados, la mayoría intenta apegarse a las pautas de conducta que están vigentes en la Organización, y continuando con el proceso de

---

<sup>62</sup>[http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_proceso\\_de\\_contratacion\\_de\\_personalprograma\\_de\\_induccion/16171-14](http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personalprograma_de_induccion/16171-14)

<sup>63</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, pág. 230

socialización, la capacitación continúa con la labor logrando el aprendizaje y ejecución de labores de forma óptima.

**Trayectoria de la Ubicación.-** El nuevo empleado paulatinamente va adquiriendo de manera espontánea, los valores, tradiciones y conducta de la institución, hasta llegar a la adaptación total del entorno, en dicha situación es oportuno lograr niveles altos de productividad de la persona al puesto de trabajo, de tal manera que persona y puesto de trabajo se complementan y fluyen en un solo sentir como muestra el siguiente gráfico.



Como podemos observar los programas de Inducción tienen como propósito garantizar la integración efectiva del personal en o a través de la organización en beneficio de ambas partes.

Un buen programa de inducción contiene los siguientes elementos:

- **Orientación (física).**- descripción de las instalaciones
- **Orientación (de organización)** - muestra cómo el empleado se inscribe en el equipo y cómo su papel se ajusta a la estrategia de la organización y los objetivos
- La conciencia de otras funciones dentro de la organización, y cómo el empleado se ajusta dentro de ese
- Reunión con los principales empleados de alto nivel (ya sea cara a cara o a través del uso de la tecnología)
- **Información de salud y seguridad** - se trata de un requisito legal
- Explicación de los términos y condiciones
- Detalles de la historia de la organización, sus productos y servicios, su cultura y valores
- Un esquema claro del trabajo

Los programas de inducción están a cargo de las personas que manejan el área de Recursos Humanos y pueden darse de las siguientes formas:

**Programas de Inducción Formales:** Los Programas de Inducción de personal formales, despiertan el interés general, y está específicamente dirigido a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

**Elementos de un Programa Formal de Inducción.-** Los elementos a tratar dentro de un programa formal de inducción comprenden categorías como “Temas globales de la Organización” y “Prestaciones y servicios al personal”, dichos temas son dirigidos a prácticamente todo el personal y generalmente se les entrega un manual en el cual se detallan las políticas de la compañía, normas y otros temas de interés, o incluso se pueden utilizar medios de comunicación como películas o presentaciones audiovisuales donde los directivos pueden dar la bienvenida a los nuevos empleados, posteriormente lo ideal es continuar con el proceso de inducción presentándole al nuevo colaborador sus demás compañeros y con las personas más cercanas a su puesto con las que tendrá que interactuar.

A continuación un breve resumen de los elementos del programa formal de inducción:

#### **Temas de la Organización Global**

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones
- Normas de seguridad
- Línea de productos o servicios

#### **Prestaciones y Servicio al Personal**

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados

- Capacitación y desarrollo
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y o de grupo
- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

### **Presentaciones Personales**

- Al supervisor
- A los capacitadores
- A los jefes del supervisor
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

### **Funciones Y Deberes Específicos**

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del empleado
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Relación con otros puestos

**Programas De Inducción Informales:** Los Programas de Inducción de Personal informales generalmente están asignados o iniciados por un grupo o una persona del departamento asignado para esta labor, quién está a cargo de efectuar las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y además presenta al nuevo colaborador a sus nuevos compañeros de trabajo. Es ideal efectuar ésta labor acompañando de la o las personas asignadas con un jefe de área y un representante de la Unidad de Talento Humano con la finalidad de alcanzar mayor eficacia en el proceso.

## 2.5.4. Etapas de la Inducción y Socialización

### Etapas de la Inducción

**1) Introducción a la Organización:** En la primera etapa se procede a brindar al nuevo integrante información básica acerca de la Organización, es decir que aparte de la enseñanza técnica que se le debe brindar al nuevo trabajador, corresponde al área del Talento Humano darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la institución.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho, como: caja de ahorros, viáticos, , promociones, etc.

**2) Introducción al puesto:** Esta etapa trata de mostrar al nuevo integrante el área y lugar donde va a laborar e incluye una orientación general a todo el ambiente de trabajo, para lo cual es recomendable realizarlo de la siguiente manera:

- Una persona lleve al nuevo trabajador personalmente y le presente con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe debe explicar en que consiste el trabajo, y para facilitar el proceso puede ayudarse con la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.
- De igual forma es muy recomendable se muestre al nuevo colaborador los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, restaurante, etc.

**3) Identidad Organizacional.-** La Integración es sumamente necesaria para las personas en sus nuevos lugares de trabajo, por eso debemos conocer lo que significa la identidad o socialización organizacional que centra su atención en la interacción entre el sistema social estable y los nuevos miembros que ingresan.

El nuevo integrante se verá inmerso en un profundo conocimiento acerca de los procesos en los cuales conoce los valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la dependencia a la cual ingresa.

Generalmente, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la identidad organizacional son:

- La misión, los objetivos básicos, así como los objetivos particulares de la Organización
- Las estrategias básicas a través de las cuales se alcanzarán los objetivos
- Las responsabilidades básicas de cada empleado en el puesto que se le adjudica
- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del puesto; y
- Las políticas o principios que aseguren el mantenimiento de la identidad e integridad de la Institución

**4) Seguimiento de la Inducción.-** El seguimiento a la inducción es primordial, porque aunque los responsables de dicho proceso opinen que se realiza seguimiento, la percepción puede variar por parte de los empleados, no se deben realizar preguntas vagas como “ Que le parece el trabajo? O Está contento en su nuevo puesto?”, la diferencia es obvia cuando se comparan las anteriores con la pregunta siguiente: “La semana pasada comentamos usted y yo las normas de seguridad que existen en el área de calderas. Usted comentó que necesitaba instrucciones adicionales sobre la lectura y operación de las válvulas, y tuvimos una sesión de dos horas sobre el tema . ¿Le queda alguna pregunta al respecto, señor Restrepo?”<sup>64</sup>

#### **Etapas de la Socialización Organizacional**

La Socialización Organizacional es un proceso que está conformado por tres etapas, éstas fases pueden completarse en un plazo que puede oscilar entre unas pocas semanas y un año entero, dependiendo de diferencias individuales y de la complejidad de la situación.

---

<sup>64</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, pag 237

**Etapa I. Socialización Anticipada:** La socialización en la organización no comienza solamente cuando el individuo ingresa en la Organización sino mucho antes cuando recibe la información anticipada y ésta proviene de diversas fuentes, dicha información genera en la persona expectativas realistas o poco realistas sobre la naturaleza del trabajo, el salario y las promociones. Es mucho más probable que se generen expectativas poco realistas y la dirección debe proyectar expectativas verdaderas acerca del trabajo.

“Una expectativa realista de trabajo (ERT) implica ofrecer a los candidatos una idea realista de lo que les espera, presentándoles los aspectos tanto positivos como negativos del trabajo. Las ERT pueden presentarse en forma verbal, en folletos, por medios audiovisuales, etc.”<sup>65</sup>

**Etapa II. Encuentro:** Esta segunda etapa comienza una vez otorgado el contrato de trabajo.

La etapa del encuentro es bastante sorpresiva para el nuevo integrante, porque a medida que va integrándose descubre muchas situaciones y realidades en su entorno, y cabe mencionar que la persona se verá involucrada en una serie de situaciones que ameritarán su juicio y la puesta en práctica de la habilidad para resolver conflictos

**Etapa III. Cambio y Adquisición:** Esta etapa es primordial porque van a probar a la persona su capacidad para el dominio de tareas importantes y la solución del conflictos de roles, aquellos individuos que no logran realizar la transición a la tercera etapa dejan voluntaria o involuntariamente el trabajo o pueden llegar a convertirse en elementos aislados en la red de la organización.

El verdadero y exitoso proceso de socialización se produce cuando el nuevo integrante se siente a gusto con la organización y su puesto, además se lleva bien con sus compañeros y entiende y acepta sus tareas.

---

<sup>65</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgsoc/mtgsoc.shtml>

### **2.5.5. Filosofía de la organización como centro creador de conocimientos**

Actualmente las empresas guardan sus técnicas de conocimiento convirtiéndolas en su patrimonio. Ikujiro Nonaka (autor japonés) habla acerca de la dinámica del conocimiento corporativa en una publicación de Harvard Business Review en 1991, donde argumenta la importancia que posee el capital intelectual de la empresa, sobre todo en “la organización como ente creador de conocimientos, y todavía menos los que saben cómo beneficiarse el proceso. “En una compañía que genera conocimientos se dan los siguientes pasos, de acuerdo con éste autor

1. El personal aprende los “secretos tácitos” de la organización
2. Los secretos tácitos” se convierten en conocimiento explícito, a través de un proceso de articulación
3. Se procede a la creación de un manual o guía que incluye el recién definido conocimiento.
4. A través de la experiencia de crear un producto nuevo, el equipo de trabajo aplica el nuevo conocimiento y enriquece sus propios conocimientos tácitos, a través de un proceso de internalización”<sup>66</sup>

A su vez, éste ciclo vuelve a crear conocimientos y el ciclo se prolonga de manera dinámica.

Por tal razón el proceso de inducción es sumamente importante y consistirá principalmente en transformar a los nuevos integrantes en miembros de equipos de trabajo que transmiten y generan conocimientos.

La Organización como centro creador de conocimientos fomenta las habilidades del personal de tal forma que el conocimiento es parte del interés de la Institución por sus empleados, por lo cual lo más aconsejable es seguir un lineamiento que propenda a la buena integración de la persona y alcanzar objetivos institucionales a través de prácticas como:

---

<sup>66</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, pág. 233

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio o en otros programas de planificación
- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

### **2.5.6. Ubicación Interna Del Empleado**

“La ubicación de un empleado consiste en su asignación (o reasignación) a un puesto determinado. El proceso incluye la asignación inicial, así como promociones y transferencias”<sup>67</sup>

Ahora bien, la ubicación interna del empleado resulta ser más fácil porque contamos con los datos de la solitud original del empleado hasta la evolución que ha tenido en

---

<sup>67</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, pág. 238

la organización , entonces el proceso de selección para ubicar al empleado resulta mas sencilla incluso porque ya conocemos su desempeño en la Organización, conocemos mejor las características del empleado que de un solicitante externo, sin embargo no puede omitirse en éste proceso la tan necesaria inducción por parte del supervisor o la persona que esté a cargo.

Así también tenemos que en la mayoría de organizaciones existen dos tipos de ubicación del empleado, aquellas que se realizan por promociones y transferencias que revisaremos a continuación:

**a)Promociones:** Ocurre cuando un empleado es cambiado a una posición de mejor nivel, con otro tipo de responsabilidades, compensación y demás características jerárquicas de un determinado puesto, en éste caso se valora mucho el desempeño que ha tenido un empleado en las tareas encomendadas o lo que podría llegar a desarrollar en un futuro e incluso premiar la antigüedad de dicho empleado.

**b)Promoción Por Méritos:** La promoción por méritos como lo indica su nombre radica en la promoción por el buen desempeño del empleado, es decir en los méritos que ha conseguido.

Estas promociones involucran también situaciones conflictivas que deben manejarse con bastante cuidado porque suele suceder que haya poca objetividad y domine la subjetividad de un jefe o jefa y realice la promoción con base a sus preferencias personales.

La promoción por méritos debe realizarse a través de evaluaciones de desempeño que prueben que efectivamente la promoción es objetiva, no podemos dejarnos guiar por simples corazonadas, por recomendaciones o preferencias porque al otorgar a una persona una promoción podemos incluso afectar la percepción de justicia que los otros tengan y precisamente calificar de injusto el ascenso de un empleado.

Además podemos encontrar otro problema de similar gravedad, llamado el Principio de Peter que dice que “las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta

alcanzar su nivel de incompetencia”<sup>68</sup>, lo cual indica que posiblemente una persona que se desempeñó de manera muy eficiente en un determinado puesto no lo haga en el nuevo puesto superior.

**c) Promoción con Base en la Antigüedad:** La promoción con base a la antigüedad se basa en la promoción del empleado dependiendo de los años de servicio que haya prestado a la Institución, se considera este parámetro para ascender al empleado, incluso en los sindicatos existen cláusulas que amparan dicho tipo de promoción, el problema que genera es el bloqueo de las personas jóvenes que también desean alcanzar promociones.

**d) Transferencias laterales y pérdida de categoría:** Las transferencias laterales por el contrario al tipo de promociones antes mencionadas, son realizadas en otro sentido pues las oportunidades se generan dentro de un nivel equivalente, de igual compensación y similares posibilidades de promoción, de manera que los empleados pueden desarrollar diferentes cualidades, y capacidades para elevar su potencial adquiriendo nuevas experiencias, entonces los empleados se encuentran motivados, sobre todo la gente joven puede encontrar nuevas oportunidades de ascenso.

**e) Programa de Identificación de Vacantes:** Este programa favorece a la comunicación, a la información que pueden recibir los empleados dentro de las Organizaciones acerca de las vacantes que existen y de los requisitos necesarios para alcanzarlas. Actualmente como medio de información tenemos al correo electrónico, muy favorable para éste tipo de notificaciones, en la cual las personas que conforman el área de Recursos Humanos bien pueden obtener información a partir del análisis de puestos y dar a conocer la vacante con aprobación del o los jefes involucrados, entonces los empleados interesados pueden contactarse con el departamento y mostrar su interés en concursar.

Este método resulta muy práctico para puestos de niveles intermedios, pues resultan de mayor interés, para los puestos altos se requiere otro tipo de criterios, lo

---

<sup>68</sup> WERTHER William B, DAVIS Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, pág. 239

importante es al considerar su implementación, crear políticas claras para que exista la mayor objetividad posible

### **2.5.7. Separaciones**

Las separaciones se dan dentro de toda Organización y consisten en la decisión unilateral de terminar la relación laboral, pueden darse por renunciaciones o despidos, la cuestión es saber manejar cualquier situación de forma práctica sin incurrir en pleitos y dificultades.

#### **Separaciones individuales**

**-Renunciaciones:** Las renunciaciones generalmente son las menos conflictivas en las organizaciones, y se dan por motivos de jubilación, ofertas de mejores condiciones de trabajo, salud, entre otras. Diversas causas pueden generar que la persona decida separarse de la Organización, lo importante es lograr (si este fuera el caso) por ejemplo de una persona que sufrió el infortunio, poder detectar los inconvenientes que estuvieron afectando y reorganizar el lugar de trabajo, pues es poco conveniente caer en problemas legales que resultan siendo muy costosos.

**-Ausencias Temporales:** Es difícil mantener a todo el personal activo todo el tiempo, por diversas situaciones que afectan a las personas, es aconsejable mantener la flexibilidad ante éstas circunstancias y recordar que a cualquier persona puede presentársele un problema de salud, una calamidad doméstica, la pérdida de seres queridos, etc.

**-Despidos Individuales:** Los despidos se dan a todo nivel y por varias razones, ésta grave decisión muchas veces tienen que ver con la disciplina o la productividad, entonces la institución prefiere afrontar el despido antes que seguir perdiendo. Uno de los problemas es cuando se da a niveles jerárquicos altos, porque se generan repercusiones sobre la moral del personal y son duraderas, por lo cual es importante también considerar las estadísticas en pérdidas que arrojan por año éste tipo de situaciones.

## **Separaciones de grupos**

**-Reducción De Personal:** La reducción de personal causa la separación de varios integrantes de la Organización ya sea en forma gradual o en forma inmediata.

**-Atrición:** estas son las plazas que se generan cuando los empleados que las ocupaban cambian de ocupación, o se produce su muerte o jubilación. También es aconsejable proceder a evitar contrataciones por un tiempo con ello en el transcurso como se reduce el tamaño global de la organización

## **Otras razones de separación**

Pueden suscitarse otro tipo de inconvenientes como las crisis financieras, estrategias corporativas, etc., donde se toman medidas tajantes que permiten a la organización subsistir, evitando pérdidas. Dichas situaciones deben ser consideradas por el área del Talento Humano para adoptar medidas necesarias tales como:

- Medir, verificar los costos no solo en compensaciones sino en credibilidad de los empleados que quedan en la Organización
- Con el área legal, verificar los costos que se asumen por los litigios que se abrirán
- Programar el proceso de cambio a donde desea llegar la Organización respetando las necesidades psicológicas de los empleados
- Preparar al personal, predisponiéndoles en la idea de aceptación de su permanencia y valiosa colaboración, así como también para el sector que va a desaparecer , derivándose algunas situaciones deberemos:

En cuanto al personal que debe desvincularse de la Organización lo mejor es aceptar que la razón adoptada se debe a cuestiones que afectan a la Institución, más no al desempeño individual de cada empleado, además incluyendo siempre el comentario de que en el caso de reapertura de éstas plazas de trabajo ellos recibirían tratamiento preferencial para ser incluidos.

Finalmente se debe tener alta precaución con los rumores que pueden afectar de forma significativa a todo el ambiente laboral, por lo cual es aconsejable llevar a cabo un programa comunicativo abierto donde exista una cultura de respeto a la veracidad.

### **CAPITULO III**

#### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA COMISIÓN NACIONAL DE TRÁNSITO**

La Comisión Nacional de Tránsito es una entidad nueva, creada recientemente según la Ley de Transporte publicada el 8 de agosto de 2009, por lo cual sus procesos nacen con la Institución.

Dentro de la CNTTTSV, funciona la Unidad de Coordinación de Talento Humano que se encarga de llevar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, los cuales se ejecutan a nivel nacional, puesto que la Unidad de Talento Humano administra el personal en todo el país porque cuenta con Agencias en cada provincia.

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal comienza cuando la necesidad de llenar un cargo o vacante, la Unidad solicitante cualquiera que fuere dentro de la Institución o en cada Provincia, debe enviar por escrito la solicitud de contratación de personal a la Coordinación de Talento Humano, a su responsable Ing. Víctor García (Coordinador de Talento Humano), quién analizará junto con el responsable de la Unidad solicitante el perfil ocupacional que deberá cumplir la persona que desee ingresar, cabe mencionar que el perfil que se establece es muy básico y básicamente solo contiene una descripción de la experiencia laboral y académica. Luego, el Coordinador se encarga de designar a un responsable de su equipo de trabajo del área de selección para que se haga cargo del proceso, ya sea el Coordinador de Talento Humano o la persona de selección solicitarán a una persona de Presidencia de la República (los nombres no se detallan por cuestiones de confidencialidad) remita hojas de vida ya sea telefónica o electrónicamente con personas que cumplan el perfil establecido, una vez que llegan las hojas, el responsable de selección se encarga de analizarlas y ver cuales personas se adaptan mejor a las necesidades del cargo, cabe mencionar que en el caso de que no existan personas que cumplan con el perfil requerido, incluso se llega a bajar el perfil con el

objetivo de permitir el ingreso de éstas personas recomendadas, en el caso de que definitivamente no existan las personas para cubrir la o las vacantes, se pueden receptar hojas de vida que constan en la base de datos de la Unidad de Talento Humano, hojas de vida que generalmente las remiten los Directores Provinciales, o las mismas personas de la Coordinación de Talento humano o de otras áreas en la Institución. El equipo de selección de personal está conformado por tres personas: Dr. Galo Carrillo (Analista de Selección), Lic. María Molina (Analista de Selección) y Srta. Tannia Camacho (Analista de Selección)

Luego de contar con las personas que ingresarían, se elabora un informe para dar a conocer al Coordinador de Talento Humanos los posibles candidatos, si esto es aprobado se procede a llamar a las personas para una entrevista laboral, en la entrevista laboral solamente se indaga un poco mas acerca de lo que se detalla en la hoja de vida, y se le explica al candidato el cargo que va a ocupar y las funciones que realizaría, aspectos como la remuneración, el tipo de contrato y el horario de trabajo. Esta entrevista es realizada por el Analista de Selección o por el Coordinador de Talento Humano.

Si la persona acepta ingresar a la Institución se le pide remita sus documentos personales y si éstos están completos se procede a contratarle, elaborando el contrato éste debe ser sumillado por el Coordinador de Talento Humano, luego debe ser sumillado por el Sr Ricardo Antón (Director Ejecutivo), para finalmente regresar a la Unidad de Talento Humano donde ser firmado por el nuevo servidor o servidora pública.

Se observa además que no existe ningún Programa de inducción, y generalmente los procesos de Reclutamiento y Selección de personal están siempre sujetos a intereses políticos y económicos, no existe la toma de pruebas técnicas peor aún psicológicas, no se está propiciando a un buen clima laboral y por el contrario este tipo de desorganización genera contiendas de topo tipo, además de la consecuencia principal que es no contar con el personal idóneo para la Institución.

A continuación el siguiente Análisis FODA que nos permitirá ver un poco mejor la realidad de la CNTTTSV y los subsistemas de interés en la Coordinación de Talento Humano.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1.- La CNTTTTSV busca brindar un servicio de calidad al usuario a través de su Misión y Visión Institucional</p> <p>F2.- La CTH cuenta con un equipo de trabajo dedicado colaborador dispuesto a implementar cualquier cambio.</p> <p>F3.- La Institución ha invertido en la capacitación de los servidores y servidoras públicas a partir de la detección de necesidades de capacitación (DNC) según su área de trabajo.</p> <p>F4.- La Institución si cuenta con recursos económicos que son proporcionados por el gobierno.</p> <p>F5.- Existe interés en la creación de programas de Inducción para fomentar la integración del personal.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1.- La CNTTTTSV es una Institución creada recientemente, sus procesos carecen de estructuración o son inexistentes.</p> <p>D2.- La CTH está sometida a intereses políticos y económicos que difícilmente permiten su desarrollo fuera de las imposiciones externas</p> <p>D3.- Los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal no poseen políticas y pasos claros lo cual dificulta la contratación idónea de personal</p> <p>D4.- No existen procedimientos, métodos y técnicas que especifiquen los procesos requeridos para el área de Selección de personal creando desorganización</p> <p>D5.- El Personal que ingresa a la CNTTTTSV a más de no ser el más idóneo para el cargo desconoce por completo a la Institución debido a la inexistencia de un Programa de Inducción.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1.- La CNTTTTSV es una Institución nueva que puede crear procesos en lugar de reestructurar procesos ya existentes que la hacen competitiva frente a otras con procesos ya caducos.</p> <p>O2.- La CNTTTTSV posee Infraestructura propia para llevar a cabo sus diligencias y labores.</p> <p>O3.- El equipo de trabajo de la Coordinación de Talento Humano posee experiencia de la administración del recurso humano.</p> <p>O4.- El interés de las personas en formar parte de la CNTTTTSV por sus beneficios</p> <p>O5.- La CNTTTTSV puede dar oportunidades de empleo ya que existen vacantes disponibles por ser nueva a diferencia de otra instituciones</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1.- Por la mala administración de ciertos servicios se podría disolver la CNTTTTSV y ser administrada por otra entidad.</p> <p>A2.- La CTH al no contratar personal calificado puede resultar culpable directo del mal servicio y decaimiento de la Institución, una mala imagen frente a otra instituciones públicas</p> <p>A3.- La Comisión Nacional de Tránsito al no dar estabilidad laboral a sus empleados causa la oferta de empleo por parte de otras instituciones a sus empleados.</p> <p>A4.- La carencia de Programas de Inducción produce que el personal no sociabilice, genere descontento, y aunque sea competente no se aproveche su potencial en la Comisión sino que se exploten sus habilidades en otra Institución que si le proporcionen un buen clima laboral.</p> <p>A5.- El receptor tan solo hojas de vida de recomendados hace que las personas disponibles en el mercado laboral opten por otras opciones de empleo.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>OE1.- Lograr la creación de Procesos estructurados de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante el Diagnóstico situacional detectamos las falencias en los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal.</li> <li>- Por medio de la planificación de las etapas a seguir en cada proceso se determinarán las políticas y normas dentro de cada proceso.</li> <li>- A través de la creación del Manual propuesto se definirán los pasos, instrumentos y técnicas a emplear.</li> </ul>
<p>OE2.- Predisponer al equipo de Talento Humano a colaborar con los cambios que se desean implementar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dotará al personal responsable de los procesos mencionados de capacitación para el uso del manual.</li> <li>- Se fomentará el uso del manual y sus procesos ya que es de conocimiento del Coordinador de Talento Humano la elaboración de la presente tesis y por tanto su aplicación es aprobada.</li> </ul>
<p>OE3.-Aprovechar los recursos económicos destinados al desarrollo de la Institución y la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el proceso de reclutamiento, se destinarán recursos para captar todos los medios posibles de suministro de personal logrando la captación del mayor número de aspirantes</li> <li>- Se adquirirá los materiales mas adecuados para la toma de pruebas, entrevistas, etc, con el fin de garantizar la efectividad en los procesos.</li> </ul>
<p>OE4.-Eliminar la corrupción en la CNTTTSV, en sus procesos de reclutamiento, selección e inducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dará prioridad al concurso interno para la selección del personal a ocupar un cargo, generando la competencia sana y el mejor desempeño laboral</li> </ul>

OE5.- Alcanzar acogida en el personal interno de la Institución, logrando un óptimo clima laboral.

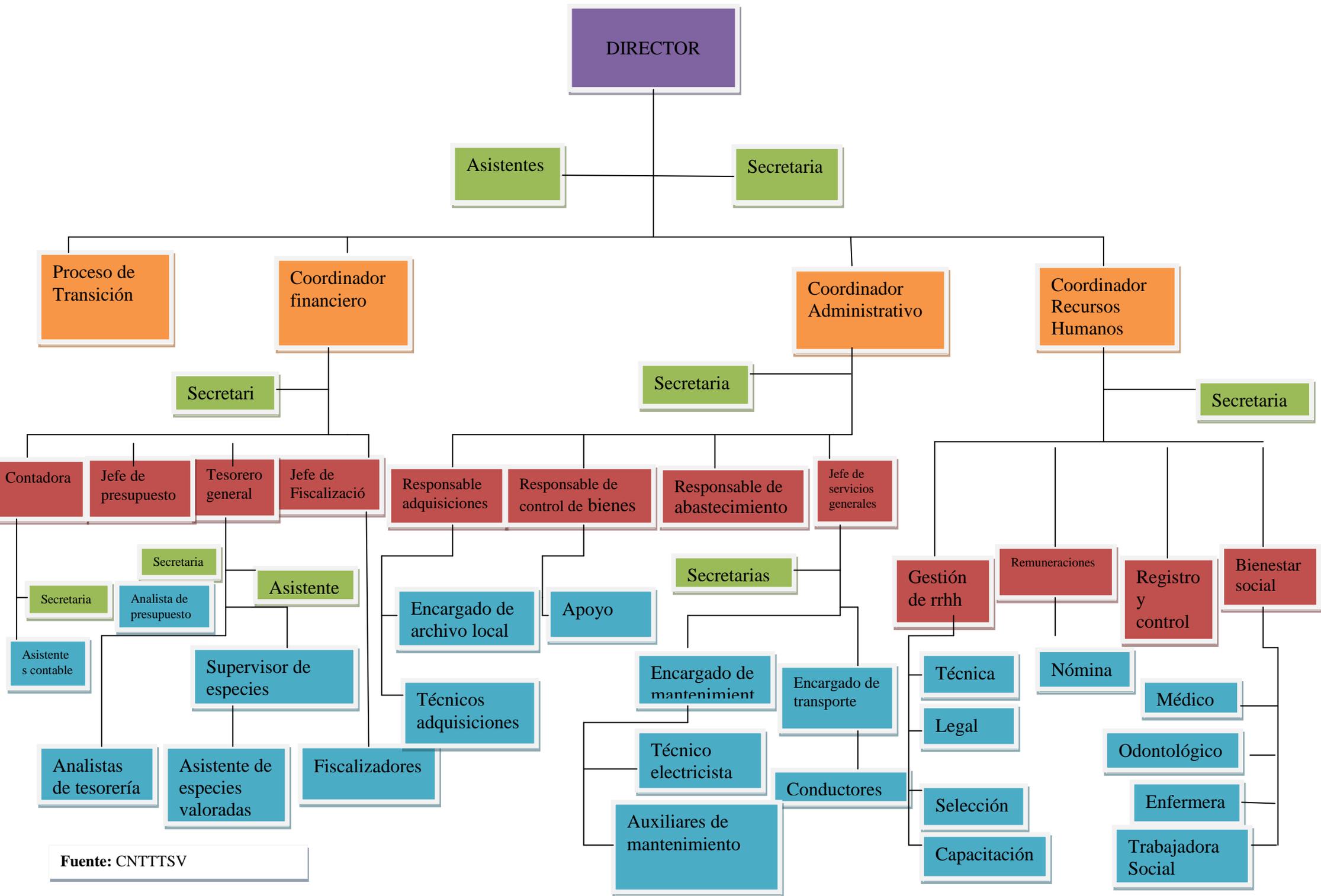
- El personal que desee ingresar a formar parte de la Institución deberá cumplir con los requisitos mínimos establecidos eliminando la selección de personal por recomendados
- A través del presente Manual los responsables del proceso de inducción podrán generar acogida en el personal que labora en la institución
- No solo se contará con el apoyo del Coordinador de Talento Humano y su equipo sino también con el Coordinador o Jefe inmediato de la persona que ocupará la vacante para la aplicación del Programa de Inducción

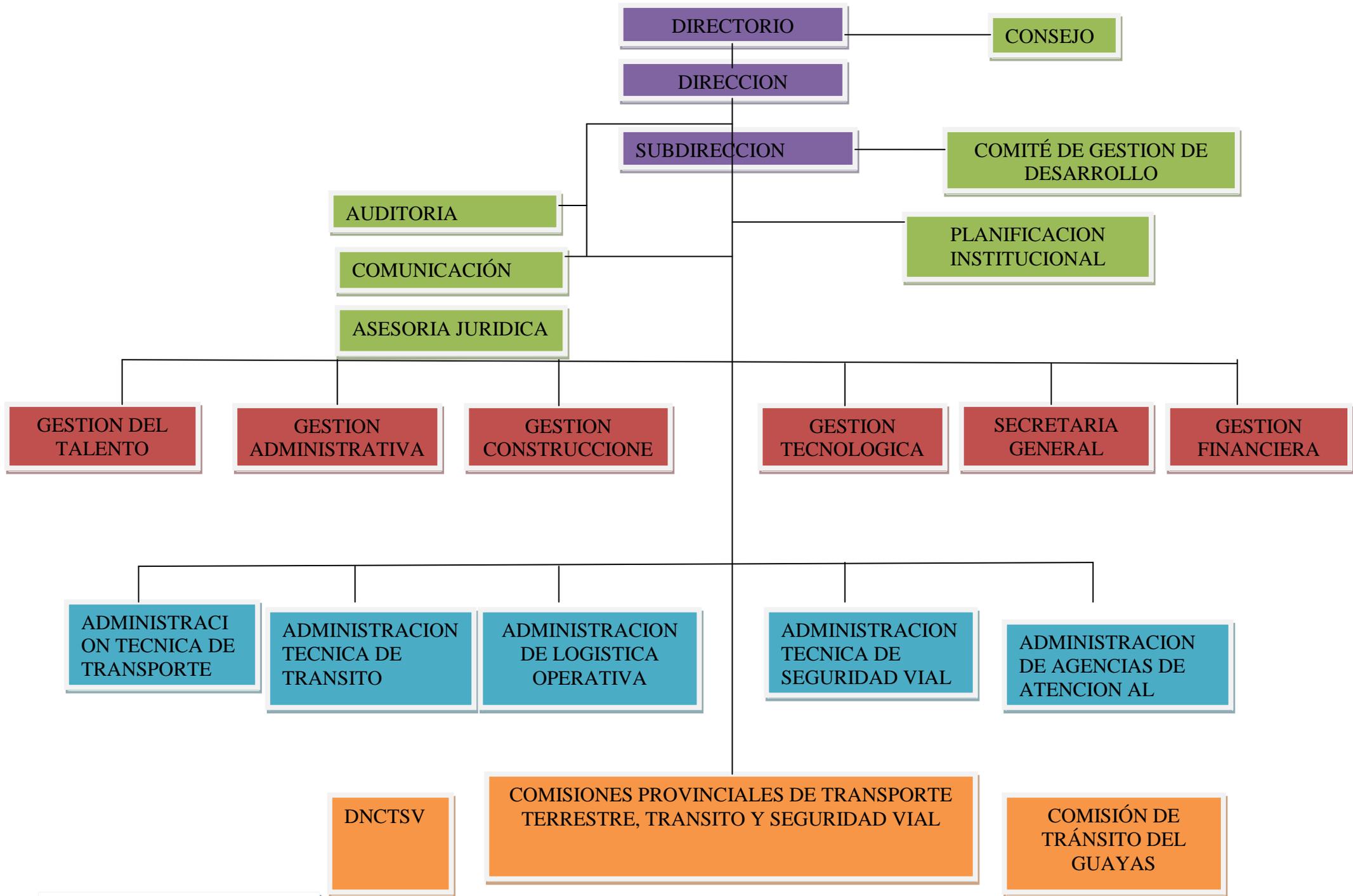
### **3.1.Análisis Organizacional**

#### **3.1.1. Estructura Orgánica**

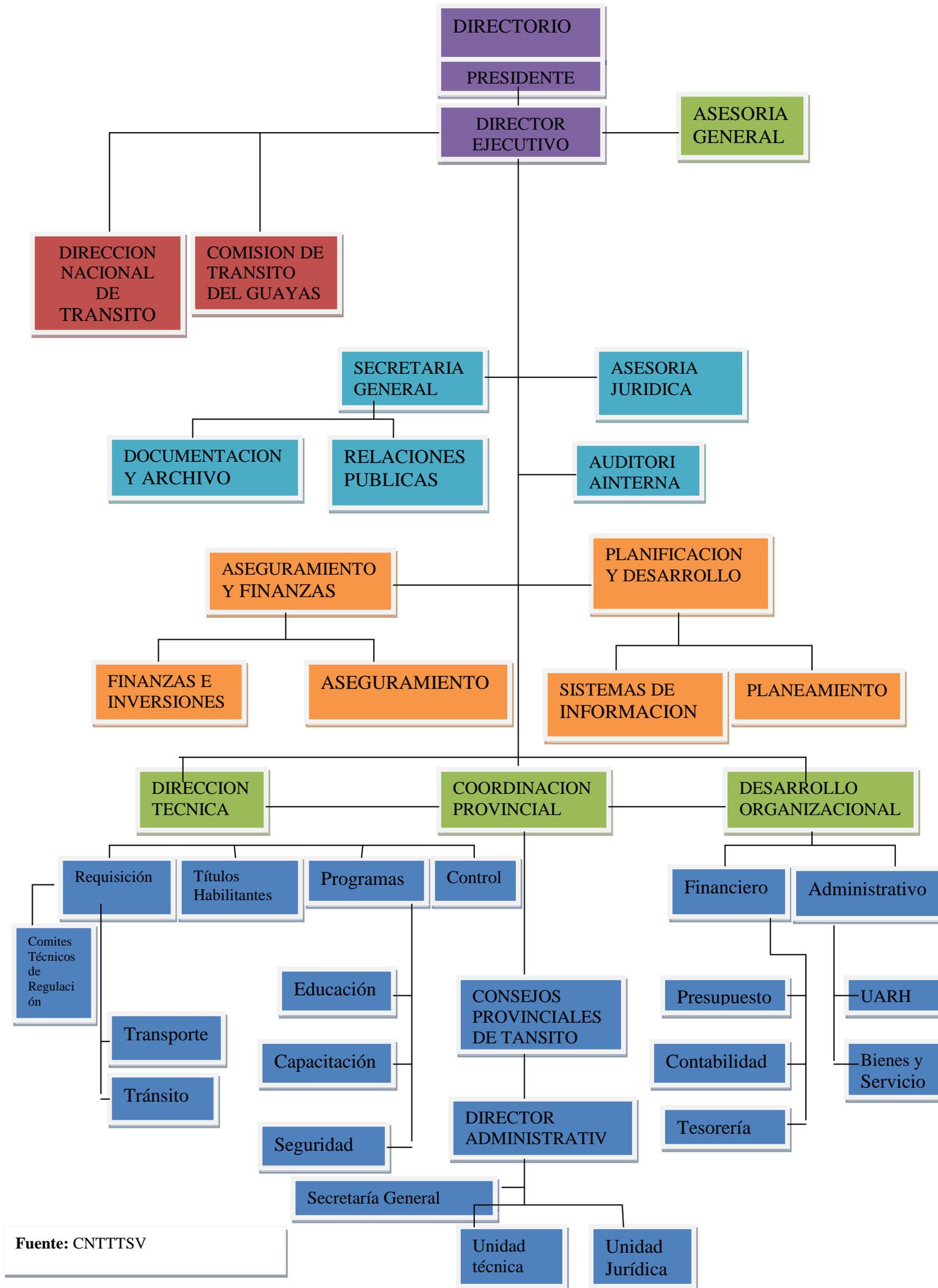
A continuación presentamos los siguientes Organigramas correspondientes a la CNTTTSV:

1. Estructura Orgánica de la Comisión Nacional de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial
2. Dirección de Desarrollo Organizacional Situacional Actual
3. Estructura Orgánica





Fuente: CNTTTSV



Fuente: CNTTSV

### **3.1.3 Descripción organizativa de cada área de trabajo**

#### **I. AUDITORIA INTERNA**

1. Plan anual de control
2. Informes de ejecución del plan anual de control
3. Auditorias operacionales
4. Auditorias de gestión
5. Exámenes especiales
6. Informes de recomendaciones y sanciones
7. Informes y pronunciamientos

#### **II. JURIDICO**

1. Demandas y juicios
2. Patrocinio judicial y constitucional
3. Asesoramiento legal
4. Criterios y pronunciamiento legales
5. Proyectos de leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, contratos y convenios

#### **III. PLANIFICACION**

1. Planes estratégicos
2. Plan operativo anual
3. Informe consolidado de ejecución, monitoreo, y plan operativo anual
4. Informe de cumplimiento de convenios interinstitucionales

#### **IV. RECURSOS HUMANOS**

1. Informe de Selección de personal
2. Estructura ocupacional institucional
3. Plan de capacitación general interno
4. Informe de ejecución del plan de capacitación
5. Informe de ejecución del plan de evaluación del personal
6. Movimiento de personal
7. Reglamento interno de administración de recursos

8. Contratos de personal
9. Informe de supresión de puestos
10. Informe de equidad interna y competitividad y remuneraciones institucionales
11. Plan de servicios de salud, bienestar social, seguridad e higiene industrial de la institución
12. Informe de ejecución de plan de servicios de bienestar social y programas de seguridad e higiene de la institución
13. Proyectos de reglamento o estatutos orgánicos
14. Informes de administración operativa del Sistema, Información de Desarrollo institucional, Remuneraciones de los servidores del Sector Público.
15. Informes técnicos de estructuración y reestructuración de procesos institucionales, unidades o áreas
16. Supresión de puestos
17. Sumario administrativo (suspensión temporal)
18. Sumario administrativo destitución
19. Sanción pecuniaria
20. Sanción escrita
21. Rediseño del sistema de gestión de calidad
22. Plan anual de vacaciones
23. Plan piloto de implementación del sistema por procesos en unidades funcionales
24. Permiso por cuidado del recién nacido
25. Pago de horas extraordinarias y/o suplementarias
26. Nombramiento provisional (reemplazo)
27. Nombramiento provisional (período de prueba)
28. Nombramiento provisional por destitución
29. Nombramiento puesto de Dirección
30. Nombramiento de libre remoción segunda autoridad
31. Nombramiento de libre remoción máxima autoridad
32. Informes de medición y mejoramiento del sistema de gestión por procesos
33. Licencia por enfermedad

34. Licencia por enfermedad debidamente comprobada
35. Licencia por maternidad
36. Control y seguimiento de las comisiones de servicio
37. Contratos de servicios ocasionales profesionales para personas naturales (bajo relación de dependencia)
38. Concesión de vacaciones
39. Contratos de servicios ocasionales personas jurídicas
40. Comisión de servicios en el exterior
41. Cambio administrativo
42. Anticipo de vacaciones más de cinco días
43. Amonestación verbal no justificada

## **V. SECRETARIA GENERAL**

1. Ingreso, archivo y despacho de resoluciones
2. Ingreso, archivo y despacho de documentos
3. Certificado de actos administrativos y normativos de la Comisión Nacional

## **VI. ÁREA ADMINISTRATIVA**

1. Plan anual de contratación
2. Informe de ejecución del plan de contratación
3. Inclusiones y exclusiones de seguros
4. Procesos de contratación de seguros
5. Reporte del inventario de suministros y materiales
6. Reporte del inventario de los bienes sujetos a control administrativo
7. Reporte del inventario de los muebles e inmuebles
8. Plan de mantenimiento de vehículos
9. Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles e informes de ejecución
10. Informe de trabajo de los choferes
11. Informe de trabajo de los auxiliares de servicios
12. Informe de ejecución del plan de mantenimiento de vehículos
13. Informe de ejecución del plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles

14. Informe consolidado de revisión de vehículos

## **VII. ÁREA FINANCIERA**

### **a. Presupuesto**

- a.1. Proforma presupuestaria
- a.2. Reformas presupuestarias
- a.3. Informes de ejecución presupuestaria
- a.4. Informes de ejecución de las reformas presupuestarias
- a.5. Liquidaciones presupuestarias
- a.6. Certificaciones presupuestarias
- a.7. Cédulas presupuestarias

### **b. Contabilidad**

- b.1. Registros contables
- b.2. Informes financieros
- b.3. Estados financieros
- b.4. Conciliaciones bancarias
- b.5. Inventarios de bienes muebles valorados
- b.6. Inventario de suministros de materiales de oficina
- b.7. Roles de pagos
- b.8. Liquidación de haberes por cesación de funciones
- b.9. Comprobantes de pago y cheques

### **c. Administración de Caja**

- c.1. Plan periódico de caja
- c.2. Plan periódico anual de caja
- c.3. Libro de caja bancos
- c.4. Registro de Garantías y valores
- c.5. Retenciones y declaraciones al SRI

### **d. Tesorería**

- d.1. Presentación de anexos al SRI
- d.2. Legalización de pagos
- d.3. Informe de garantías en custodia
- d.4. Informe de recaudación diaria de especies
- d.5. Informe de ingresos de autogestión
- d.6. Informe de control de recaudación de especies para el Ministerio de Finanzas

- d.7. Informe de facturación por servicios de capacitación
- d.8. Informe de devolución de IVA de años anteriores
- d.9. Informe de conciliación de facturación por servicios de capacitación
- d.10. Declaración de impuestos
- d.11. Comprobante de pago

**e. Nómina**

- e.1. Re liquidación de impuestos a la renta
- e.2. Nómina
- e.3. Liquidación de servidores cesantes
- e.4. Liquidación de fondos de reserva
- e.5. Horas suplementarias y extraordinarias
- e.5. Décima tercera remuneración
- e.6. Aportes patronales e individuales al IESS
- e.7. Anticipo de remuneraciones.

**VIII. TECNOLÓGICO**

- 1. Plan de desarrollo informático
- 2. Informe de ejecución de plan informático
- 3. Plan de mantenimiento de software y hardware
- 4. Informe de ejecución de mantenimiento de software
- 5. Auditorías informáticas
- 6. Informe de auditorías informáticas
- 7. Página web institucional

**IX. SERVICIOS INSTITUCIONALES**

- 1. Plan de transporte
- 2. Plan de adquisiciones
- 3. Informe de ejecución del plan de adquisiciones
- 4. Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles
- 5. Inventario de suministros y materiales
- 6. Informe de ingreso y egreso de suministros y materiales
- 7. Inventarios de activos fijos
- 8. Informe de pago de suministros básicos
- 9. Informe de administración de pólizas

10. Informe de administración de bodegas
11. Registro único de proveedores
12. Actas entrega recepción

## **X. ARCHIVO Y DOCUMENTACIÓN**

1. Sistema de administración de archivo, documentación interna y externa
2. Informe de documentos despachados
3. Informe de atención a clientes internos y externos

## **XI. COMUNICACIÓN SOCIAL**

1. Plan estratégico de Comunicación Externa
2. Informe de ejecución del plan de imagen corporativa
3. Cartelera informativa institucional
4. Ruedas de prensa
5. Boletines de prensa, artículos especiales, folletos, álbum fotográfico, memorias y afiches
6. Material impresión, audio, video, multimedia, temas relacionados con la gestión institucional
7. Protocolo institucional y relaciones públicas

## **RESPONSABLES POR CADA ÁREA**

- **Dirección de Asesoría Jurídica**  
**Responsable:** Director Asesoría Jurídica
- **Dirección de Comunicación Social**  
**Responsable:** Director de Comunicación Social
- **Dirección Administrativa-Financiera**  
**Responsable:** Director Administrativo-Financiero
- **Dirección Financiera**  
**Responsable:** Director Financiero
- **Secretaría Técnica**  
**Responsable:** Secretario Técnico
- **Dirección de Planificación e Inversión**  
**Responsable:** Director de Planificación e Inversión

- **Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación**  
**Responsable:** Director de Información, Seguimiento y Evaluación
- **Dirección de Auditoría Interna**  
**Responsable:** Director de Auditoría Interna
- **Dirección de Tecnologías de la Información Comunicaciones**  
**Responsable:** Director de Tecnologías de la Información Comunicaciones
- **Dirección de Administración de Recursos Humanos**  
**Responsable:** Director de la Administración de Recursos Humanos

### **3.2. Estructura Organizacional Interna**

#### **3.2.1. Misión**

Administrar el transporte terrestre, tránsito, y seguridad vial, sector estratégico del Estado, contribuyendo al desarrollo del equilibrio entre el ser humano y el medio ambiente, con la aplicación y gestión de la normatividad jurídica que nos asigna las competencias atribuidas en la Ley Orgánica de la materia, garantizando el principio constitucional de libre movilidad a través de un servicio enfocado en la satisfacción de los requerimientos de la población.

#### **3.2.2 Visión 2013**

Ser la institución modelo de América Latina, en la regulación y ejecución del derecho constitucional de los ecuatorianos al tránsito y transporte terrestres seguro, respetando el medio ambiente a través de un sistema de gestión de calidad, promoviendo el mejoramiento continuo y la adaptabilidad a los cambios del entorno.

#### **3.2.3 Valores Institucionales**

- **Honestidad :** Transparencia en la acción para alcanzar cero corrupción
- **Lealtad:** Con el servicio que la CNTTTSV presta a la sociedad ecuatoriana, sumada a la institucional

- **Pro Actividad** : Actitud positiva a los cambios, con visión eficiente y profesional tanto en época de crisis como en el desarrollo de las competencias asignadas
- **Vocación de Servicio:** Conocimiento y aceptación de las competencias con disposición de actuar en torno a las necesidades de los usuarios para garantizar su satisfacción
- **Compromiso:** Intencionalidad positiva de cumplir y ejecutar las competencias asignadas en el trabajo y comprometerse con la visión y misión institucional.
- **Adaptación al cambio:** Desarrollar la capacidad de aceptar y responder a los cambios del entorno con flexibilidad y vocación de servicio

#### **3.2. 4. Reglamentos y Políticas**

##### **-Reglamento Interno Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial**

##### **De la Selección de Personal**

**Art.9** Procedimiento para la selección de personal:

- ✓ Solicitud de la máxima autoridad, en coordinación con la UTH
- ✓ Informe Técnico, del requerimiento de la UTH
- ✓ Definición de las bases del concurso y convocatoria
- ✓ Publicación de la convocatoria en los medios de comunicación colectiva
- ✓ Verificación y clasificación de carpetas recibidas
- ✓ Establecer nómina de preseleccionados
- ✓ Tomar pruebas
- ✓ Entrevista
- ✓ Definición de resultados de los candidatos seleccionados
- ✓ Exámenes médicos
- ✓ Selección definitiva
- ✓ Informe de selección para la autoridad nominadora
- ✓ Nombramiento mediante Acción de personal y Posesión de cargo

**Art.12** El aspirante previo a su ingreso a la institución deberá presentar en las UTH la siguiente documentación:

- Datos personales, en el formulario de oferta de trabajo de la CNTTTSV
- Originales de Partida de Matrimonio, Partidas de Nacimiento de hijos
- Copia de aceptación de renuncia del puesto anterior, si aplica
- Presentar originales y/o copias notariadas de los títulos, certificado de experiencia, capacitación , de acuerdo a lo establecido en los requisitos mínimos de cada puesto
- Certificado de afiliación al Colegio profesional que corresponda, de ser el caso
- Garantía de caución si el puesto lo exige, de conformidad a la ley
- Certificado de Aptitud Médica otorgado por un profesional médico y/o centro médico
- Horario del respectivo Centro de Educación Superior para quienes ejerzan la docencia
- Dos fotos tamaño carné a color con fondo blanco
- Presentar el respectivo Record Policial, sin antecedentes penales
- Declaración juramentada si el puesto lo exige, de conformidad con la ley
- Certificado de Registro del Título profesional en el CONESUP

**Art.13** Las UTH efectuará el proceso de inducción al servidor que ingrese al CNTTTSV

**Art.15** La Autoridad Nominadora no podrá extender nombramiento a quienes se encuentren dentro de las siguientes inhabilidades o incompatibilidades:

- Que haya sido destituido de un puesto público y no se encuentre habilitado legalmente para reingresar al Sector Publico, de acuerdo a certificado emitido por la SENRES
- Que tenga relación de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, su cónyuge o conviviente en unión de hecho en relación con la Autoridad Nominadora
- Que se encuentre en interdicción civil, concurso de acreedores o quiebra con auto ejecutoriado

- El personal que haya recibido la indemnización por cesación de funciones, por la supresión de su puesto de trabajo, por la compra de su renuncia o cualquier otra modalidad
- Los ciudadanos que se hubieren acogido a la jubilación o retiro

**Art.16** La selección de candidatos a ocupar puestos vacantes en el CNTTTSV, la realizarán la UTH de la Institución, previa la autorización de la Autoridad Nominadora

**Art.17** Para todo proceso de selección de personal se conformara un Tribunal de Méritos y Oposiciones que estará integrado por el Director Ejecutivo ( o su delegado), Responsable de las UTH, Responsable del área materia del concurso, un Analista de Personal quien actuará como secretario y un representante de la Asociación de Empleados.

**Art. 18.- Clases de nombramiento.-** Para el ejercicio de la función pública, los nombramientos pueden ser de dos clases:

**a) Regulares:** Aquellos que se expidan para llenar vacantes mediante el sistema de selección de personal previsto en esta Ley; y,

**b) Provisionales:**

**b.1)** Aquellos expedidos para los ciudadanos que habiendo ingresado por el sistema de selección de personal, se encuentren cumpliendo el período de prueba legalmente establecido;

**b.2)** Aquellos expedidos para ocupar el puesto de un servidor que ha sido suspendido en sus funciones, o destituido de su puesto, hasta que se produzca el fallo del Tribunal de lo Contencioso Administrativo u otra instancia jurídica facultada para aquello;

**b.3)** Los expedidos para llenar el puesto de un servidor que hubiese sido ascendido y/o trasladado a otro puesto en el cual deba cumplir el período de prueba; y,

**b.4)** Los expedidos para ejercer las funciones de un servidor que se hallare en goce de licencia sin remuneraciones.

**Art.23** Para poder ingresar al Servicio del CNTTT SV debe cumplirse lo siguiente:

- ❖ Reunir los requisitos determinados en el artículo 12

- ❖ Haber sido nombrado por la Autoridad Nominadora en base al Concurso de Merecimiento y oposición
- ❖ Prestar juramento y posesionarse del cargo dentro del plazo de 15 días, contados a partir de la fecha de expedición del correspondiente Nombramiento
- ❖ Registrar el nombramiento en la UTH de la CNTTTSV

**Art.25** Para desempeñar un puesto en el CNTTTSV, se requiere haber ganado el concurso de merecimiento y oposición y haber sido nombrado por la Autoridad Nominadora

**Art. 32** En cada ejercicio económico se asignará una partida presupuestaria para cubrir los egresos que puedan demandar los contratos de servicios ocasionales y/o profesionales.

**Art. 69.- Del subsistema de selección de personal.-** Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.

**Art. 70.- Selección de candidatos.-** Corresponde a las unidades de administración de recursos humanos de cada institución del Estado, conforme a las políticas de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, la selección de candidatos para ocupar puestos públicos.

**Art. 71.- Del ingreso a un puesto público.-** El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, con los cuales se evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

**Art. 74.- Período de prueba.-** Los servidores públicos de nuevo nombramiento estarán sujetos a un período de prueba de seis meses, durante el cual, el jefe inmediato podrá solicitar a la autoridad correspondiente la cesación de funciones del servidor escogido, sin más trámite, si mediante una evaluación técnica y objetiva de sus servicios, aprobada por la unidad de administración de recursos humanos, se determina que no califica para el desempeño del puesto.

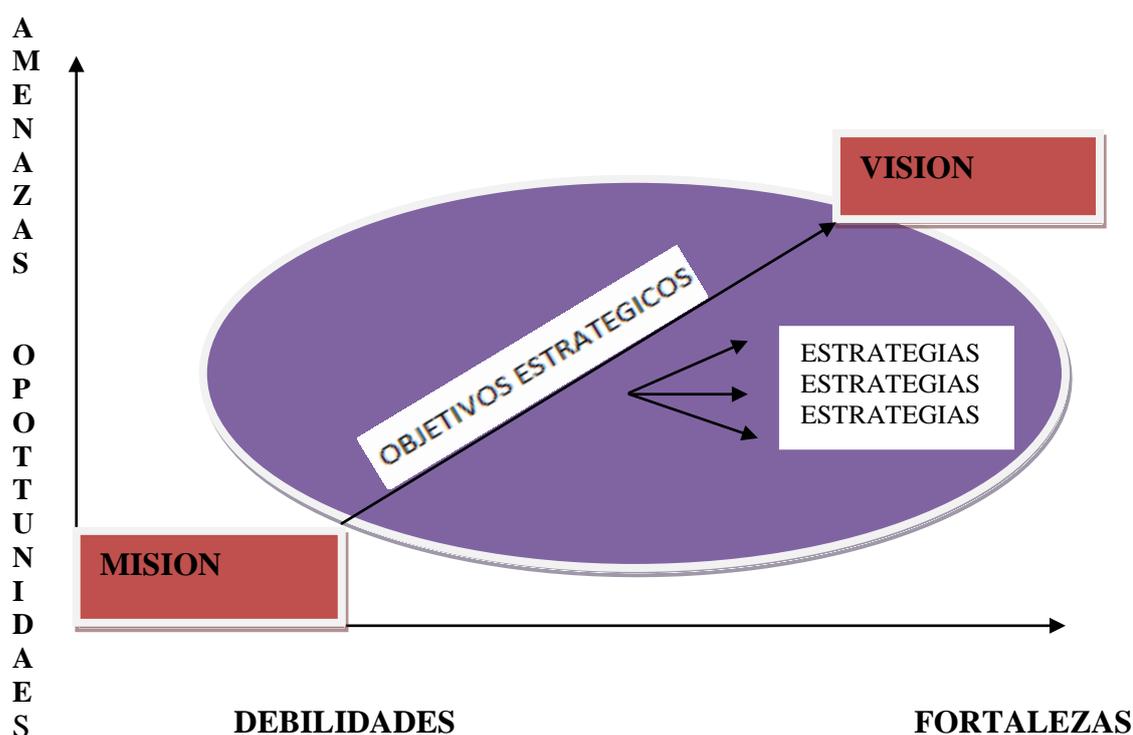
### 3.2.5. Metodología

La Planificación Estratégica de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, tiene como punto de partida el **Diagnóstico Situacional** del entorno en el que realiza su gestión, con un análisis de factores positivos y negativos conocido como Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De conformidad con lo establecido en la Constitución, Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, normas vigentes, así como lineamientos y políticas de las autoridades competentes, se definió el **Direccionamiento Estratégico** conformado por: Misión, Visión y Valores Institucionales.

El **Marco Estratégico** está conformado por: Objetivos Estratégicos y Estrategias para alcanzar la Visión teniendo como línea base el direccionamiento estratégico, diagnóstico situacional y Plan Nacional para el Buen Vivir expedido por la Presidencia de la República del Ecuador a través de la Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES.

Los Planes Plurianuales y Planes Operativos Institucionales de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial permitirán la viabilización del presente Plan Estratégico. Los siguientes esquemas muestran la metodología anteriormente descrita.



	<b>MARCO ESTRATEGICO</b>
	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
1	Administrar, regular, controlar, y gestionar el sector estratégico de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, ejerciendo las competencias fijadas en la Constitución y la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
2	Construir un sistema de transporte terrestres, tránsito y seguridad vial que proporcione los servicios en estas materias para lo cual se aplicará un modelo de gestión institucional sustentado en la administración por competencias y procesos, garantizando el manejo de la movilidad que responda a los cambios del entorno, en coordinación con los lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir
3	Viabilizar la participación ciudadana para una eficaz aplicación de las competencias constitucionales en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
4	Contribuir al desarrollo de las actividades y controles de los programas destinados a fomentar el equilibrio entre el ser humano y el medio ambiente, articulándolos con los proyectos, políticas, planes y programas en transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en la Ley Orgánica de la materia
5	Ejecutar un servicio de la calidad, dirigido a cubrir las necesidades de los usuarios de los servicios, materia de competencia de la institución, conforme a los principios de eficacia, eficiencia, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, planificación, transparencia y evaluación

# MATRIZ ESTRATÉGICA

## VISIÓN:

Ser la institución modelo de América Latina, en la regulación y ejecución del derecho constitucional de los ecuatorianos al tránsito y transporte terrestre seguro, respetando el medio ambiente a través de un sistema de gestión de calidad, promoviendo el mejoramiento continuo y la adaptabilidad a los cambios del entorno

### OBJETIVO 1

Administrar, regular, controlar, y gestionar el sector estratégico de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, ejerciendo las competencias fijadas en la Constitución y la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

### OBJETIVO 2

Construir un sistema de transporte terrestres, tránsito y seguridad vial que proporciona los servicios en estas materias para lo cual se aplicará un modelo de gestión institucional sustentado en la administración por competencias y procesos, garantizando el manejo de la movilidad que responda a los cambios del entorno, en coordinación con los lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir

### OBJETIVO 3

Viabilizar la participación ciudadana para una eficaz aplicación de las competencias constitucionales en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

### OBJETIVO 4

Contribuir al desarrollo de las actividades y controles de los programas destinados a fomentar el equilibrio entre el ser humano y el medio ambiente, articulándolos con los proyectos, políticas, planes y programas en transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en la Ley Orgánica de la materia

### OBJETIVO 5

Ejecutar un servicio de la calidad, dirigido a cubrir las necesidades de los usuarios de los servicios, materia de competencia de la institución, conforme a los principios de eficacia, eficiencia, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, planificación, transparencia y evaluación

H  
O  
N  
E  
S  
T  
I  
D  
A  
D

L  
E  
A  
L  
T  
A  
D

P  
R  
O  
A  
C  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D

V  
O  
C  
A  
C  
I  
O  
N  
  
D  
E  
  
S  
E  
R  
V  
I  
C  
I  
O

A  
D  
A  
P  
T  
A  
C  
I  
O  
N  
  
A  
L  
  
C  
A  
M  
B  
I  
O

C  
O  
M  
P  
R  
O  
M  
I  
S  
O

**MISION:** Administrar el transporte terrestre, tránsito, y seguridad vial, sector estratégico del Estado, contribuyendo al desarrollo del equilibrio entre el ser humano y el medio ambiente, con la aplicación y gestión de la normatividad jurídica que nos asigna las competencias atribuidas en la Ley Orgánica de la materia, garantizando el principio constitucional de libre movilidad a través de un servicio enfocado en la satisfacción de los requerimientos de la población.

### **3.2.6. Niveles de Responsabilidad (base legal)**

**LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO  
(LOSEP)  
TÍTULO II  
DE LAS SERVIDORAS O SERVIDORES PÚBLICOS  
CAPÍTULO 1  
DEL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO**

**Art Requisitos para el ingreso.**-Para ingresar al servicio público se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;
- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en de estado insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;
- c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;
- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
- g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
  - g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
  - g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,

g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.

h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción

i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

Exceptúense los casos específicos y particulares que determina la Ley. Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.

### **CAPÍTULO 3**

#### **DEL TRASLADO, TRASPASO Y CAMBIO ADMINISTRATIVO**

**Art 35.-Del traslado administrativo.-**Se entiende por traslado administrativo al movimiento, debidamente motivado, de la servidora o servidor público de un puesto a otro vacante, de igual clase y categoría o de distinta clase pero de igual remuneración, dentro de la misma entidad y que no implique cambio de domicilio.

**Art 36.-Condiciones para traslados.-**Los traslados de un puesto a otro podrán ser acordados por la autoridad nominadora, siempre y cuando:

a) Ambos puestos tengan igual remuneración; y,

b) La candidata o el candidato al traslado cumpla los requerimientos para el puesto al cual va a ser trasladado.

**Art 37.-Del traspaso de puestos a otras unidades o instituciones.-**La autoridad nominadora, previo informe técnico de la unidad de administración del talento humano, podrá autorizar el traspaso de puestos, con la respectiva partida presupuestaria, de una unidad administrativa a otra, dentro de la misma institución.

## **Parágrafo Segundo**

### **De las Unidades de Administración del Talento Humano**

**Art 52.-De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.-**Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

- k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;
- l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;
- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
- ñ) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
- p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,
- q) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

## **TÍTULO V**

### **DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO**

#### **CAPÍTULO 1**

#### **SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO**

**Art 53.-Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.-**Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las

habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Artículo 54.-De su estructuración.-El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño.

## **CAPÍTULO 2**

### **DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Art 55.-Del subsistema de planificación del talento humano.**-Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

**Art 58.-De los contratos de servicios ocasionales.**-La suscripción de contratos de servicios

ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.

## **CAPITULO 3**

### **DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO**

**Art 61.-Del Subsistema de clasificación de puestos.**-El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así

como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

## **CAPITULO 4**

### **DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Art 63.-Del subsistema de selección de personal.-**Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

**Art 64.-De las personas con discapacidades o con enfermedades catastróficas.-**

Las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley que cuenten con más de veinte y cinco

servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con

discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva y hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

No se disminuirá ni desestimará bajo ningún concepto la capacidad productiva y el desempeño laboral de una persona con discapacidad o con enfermedad catastrófica a pretexto de los servicios sociales adecuados que se brinde a éstos para resolver y equiparar las condiciones desiguales que requieran para ejercer y desarrollar normalmente sus actividades laborales. Al primer mes de cada año, las servidoras y servidores públicos que hubieren sido integrados en el año anterior, obligatoriamente recibirán inducción respecto del trato y promoción de los derechos hacia sus compañeros y usuarios que merezcan atención prioritaria.

**Art 65.-Del ingreso a un puesto público.**-El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral.

La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

**Art 66.-De los puestos vacantes.**-Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso

público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin

discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su

Reglamento. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano.

**Art 67.-Designación de la o el ganador del concurso.**-La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de

Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

**Art 68.-De los ascensos.**-Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto

## NORMA TECNICA

### DEL OBJETO Y AMBITO DEL SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL

**Art. 1.- Objeto.-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer el procedimiento, los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Talento Humano - UTHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, escoger a la persona más idónea, entre las candidatas y los candidatos, para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias específicas de los participantes.

**Art. 3.- Del subsistema de selección de personal.-** Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos técnicos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los participantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.

## CAPITULO II

### DE LA SELECCION DE PERSONAL

**Art. 4.- De los parámetros de la selección de personal.-** La selección de personal deberá cumplir con los siguientes parámetros:

- a) Todos los puestos de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado deberán contar con perfiles y exigencias de los puestos institucionales, los cuales deben ser producto de los estudios técnicos realizados de conformidad con el procedimiento establecido en la Norma Técnica de Clasificación y Valoración de Puestos del Servicio Civil; así como las demás normas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales para el efecto;
- b) Los procesos para el ingreso al servicio público, así como la promoción del ascenso y la carrera administrativa, deben constituirse en instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto cumpla con las características y requisitos determinados en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional y el Manual de Descripción, Valoración y

Clasificación de Puestos Genéricos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público;

c) Para los procesos de selección, así como para la promoción del ascenso y la carrera administrativa, además del cumplimiento de requisitos básicos establecidos en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional y el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genéricos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público, se deben medir las características más relevantes de las y los participantes para el desempeño del puesto de trabajo, esto es: sus destrezas, capacidades y preparación, así como su actitud y motivación hacia el trabajo;

d) Los concursos de méritos y oposición permitirán a las ciudadanas y ciudadanos ecuatorianos, acceder al empleo público sin discriminación alguna, en igualdad de oportunidades, en función de sus méritos y competencias profesionales, aplicando además acciones afirmativas que permitan que esta igualdad de oportunidades se materialice para todas y todos los actores sociales, con independencia de su etnia, lugar de nacimiento, edad, condición socio-económica, orientación sexual, sexo, religión, estado de salud, discapacidad, si fuere del caso; o cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente;

e) Los procesos de selección de personal para el sector público serán de conformidad con la ley, imparciales y objetivos; los responsables de estos procesos velarán por el cumplimiento y aplicación de estos parámetros;

f) Las convocatorias a los procesos de concursos de méritos y oposición, tendrán carácter público, propenderán la participación de la mayor cantidad de ciudadanas y ciudadanos, debiendo incluir acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las oportunidades de acceso laboral de las ciudadanas y ciudadanos ubicados en las zonas donde el acceso a los medios de información se encuentre limitado por las condiciones geográficas, culturales y lingüísticas;

g) Se deberá fomentar la participación de personas con discapacidad en los concursos de méritos y oposición, a fin de asegurar su inclusión en el ámbito laboral en igualdad de condiciones

**Art. 5.- De la selección de personal.-** Todo proceso de selección para formar parte del personal de carrera deberá realizarse a través de concursos de méritos y

oposición, mediante los cuales se escogerá al personal más idóneo para un puesto público. Este proceso está conformado por las siguientes etapas:

**a) Méritos.-** Consiste en la revisión y calificación de los documentos presentados por las y los participantes, en base a los requisitos establecidos para el puesto para el que participan, según lo establecido en la respectiva convocatoria, y que sean presentados por las y los participantes junto con la hoja de vida; y,

**b) Oposición.-** Es el procedimiento mediante el cual se mide objetivamente los niveles de competencias disponibles, que ostentan las y los participantes a un puesto público, a través de pruebas y entrevistas.

**Art. 6.- De los actores del proceso de selección de personal.-** En el proceso de Selección de Personal intervendrán los siguientes:

- a) Unidad de Administración de Recursos Humanos (UTHs);
- b) Tribunal de Méritos y Oposición; y,
- c) Tribunal de apelaciones.

**Art. 8.- Del tribunal de méritos y oposición.-** El Tribunal de Méritos y Oposición se conformará para la fase de oposición, y estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora, o su delegada o delegado, quien lo presidirá;
- b) Quien ejerza la Dirección o haga sus veces en la unidad a la que pertenece el puesto vacante, o su delegada o delegado;
- c) Quien ejerza la Dirección o sea responsable de la UTHs institucional, o su delegada o delegado; y,

d) A solicitud del CONADIS, un representante de dicha institución, siempre y cuando se cuente con al menos una o un participante que tenga el carné de discapacidad, que haya cumplido los requisitos establecidos para la etapa de mérito.

El Tribunal podrá invitar a participar de las sesiones, en calidad de observador, sin derecho a voto a un representante de las servidoras y servidores de la institución. 6

El Tribunal se reunirá con la presencia de al menos las personas mencionadas en los literales a), b) y c), previa la convocatoria a todos los miembros.

Las decisiones se tomarán por mayoría simple y en caso de empate, la Presidenta o el Presidente del Tribunal tendrá voto dirimente.

**Art. 9.- De las atribuciones del tribunal de méritos y oposición.-** El Tribunal de Méritos y Oposición tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Revisar el informe elaborado por la UTH's referente a la fase de méritos. En caso de existir observaciones solicitar las aclaraciones correspondientes a la UTH's y validar el informe final; b) Elaborar el acta de conformación y el cronograma de actividades, una vez culminada la etapa del proceso de méritos y de haber sido emitida la respectiva acta por la UTHs;
- c) Conocer los resultados de las pruebas efectuadas a las y los participantes, las cuales serán receptadas y calificadas por la UTHs;
- d) Realizar las entrevistas a las y los participantes que hayan superado la fase de méritos, sobre la base de los lineamientos y guías que elabore la UTHs. La calificación de las entrevistas será efectuada por el Tribunal. En el caso de las y los participantes con discapacidad auditiva o de lenguaje deberán tener la asistencia de un intérprete de lenguaje de señas;
- e) Elaborar y suscribir el acta de oposición, en la cual se registrarán los puntajes alcanzados por las y los participantes, tanto en las pruebas como en las entrevistas. La UTHs comunicará la referida acta a las y los participantes de esta etapa del proceso;
- f) Elaborar y suscribir el acta final del concurso, mediante la cual se declare ganadora o ganador del concurso de méritos y oposición, a la o el participante que haya obtenido el mayor puntaje en la fase de oposición, siempre y cuando sea igual o mayor al mínimo establecido en esta norma;
- g) Comunicar a la autoridad nominadora para que suscriba el nombramiento provisional correspondiente, una vez expedida el acta final del concurso. En caso de apelación, se estará a lo que resuelva el Tribunal de Apelaciones;
- h) Implementar y ejecutar las resoluciones del Tribunal de Apelaciones, una vez que hayan sido notificadas a través del acta pertinente;
- i) En caso de que la ganadora o ganador del concurso no aceptare el nombramiento, o no se posesionare del puesto dentro de los términos señalados , se declarará ganadora o ganador del concurso de méritos y oposición, conforme lo establecido en el artículo 25 de este acuerdo; y,
- j) Declarar desierto el concurso, si fuere del caso, por las causas previstas en la presente norma técnica.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

#### **4.1. Introducción**

##### **INTRODUCCION**

La finalidad del presente Manual, consiste en detallar todos los procesos involucrados en el reclutamiento, selección e inducción de personal.

Todo lo relacionado con la administración de personas es una tarea muy 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, se deben considerar factores como; el estado de salud mental y físico, la condición económica actual, eventos cotidianos que provocan estrés a la persona a la hora de realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción que deben alcanzar eficiencia.

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, Selección e Inducción de Personal de la Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

#### **4.2. Objetivo**

##### **OBJETIVO**

Este manual tiene por objeto establecer el procedimiento, los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo, que permitan a la Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial escoger a la persona más idónea para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias específicas de los participantes.

#### **4.3. Misión de la Coordinación de Talento Humano**

##### **MISION DE LA COORDINACION DE TALENTO HUMANO**

La Misión del Departamento de Recursos Humanos es administrar y garantizar el desarrollo del talento humano integrándolo productivamente a la estructura institucional, buscando la eficiencia y eficacia dentro de la CNTTTSV, a través de la correcta aplicación de sus subsistemas.

#### **4.4. Visión de la Coordinación de Talento Humano**

##### **VISION DE LA COORDINACION DE TALENTO HUMANO**

La Visión del Departamento de Recursos Humanos es que se consolide como ente rector, contralor y ejecutor de la gestión del potencial humano para el logro de las funciones propias de la Institución, mediante un sistema flexible y competitivo de calidad, comprometido con el desarrollo sostenible de la sociedad.

#### **4.5. Fundamento Legal**

##### **FUNDAMENTO LEGAL**

El presente Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal de la Comisión Nacional de Transito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, se basa fundamentalmente en lo que establece La Ley Orgánica del Servicio Público y su Norma Técnica.



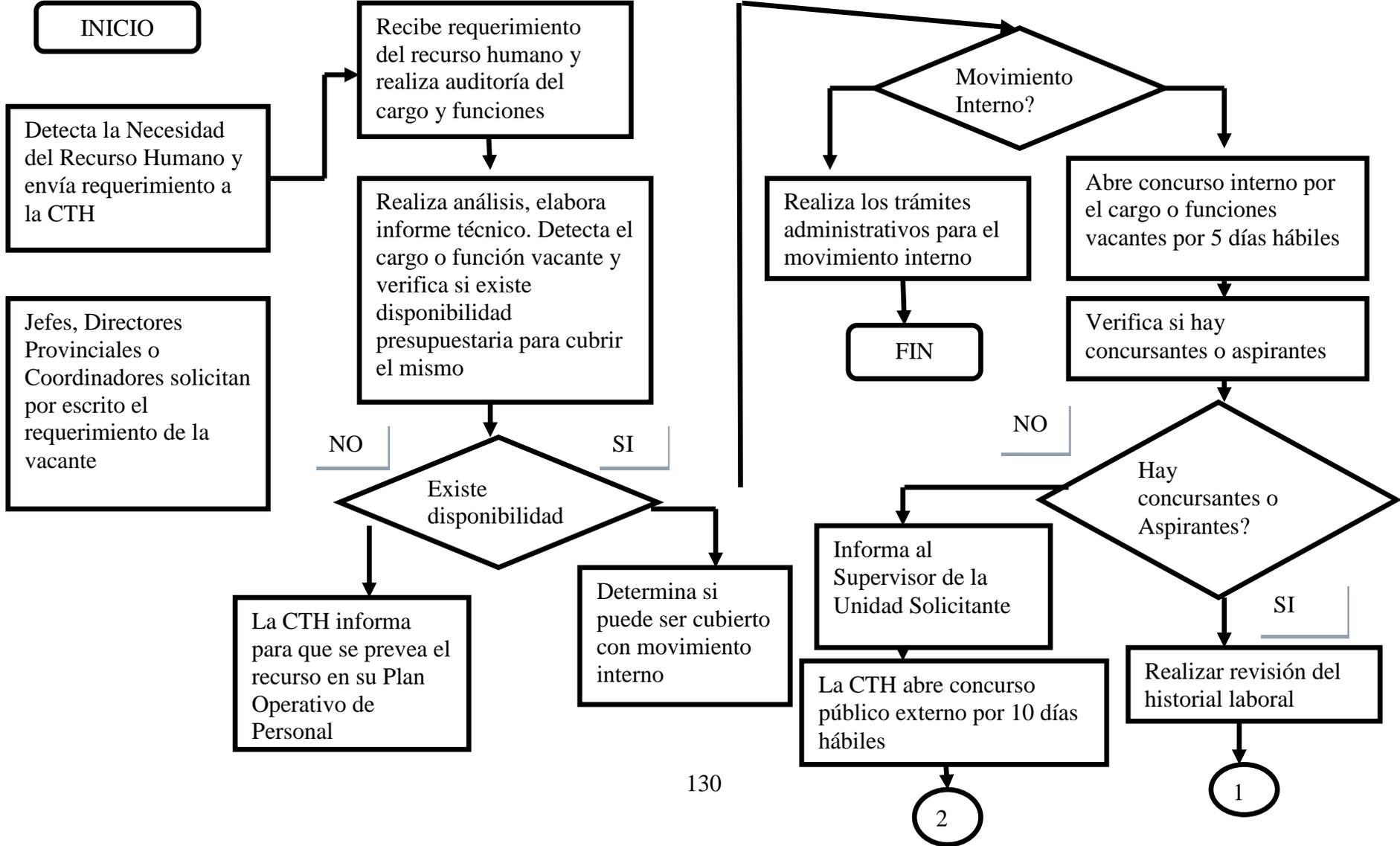
**COMISION NACIONAL DE  
TRANSITO TRANSPORTE  
TERRESTRE Y SEGURIDAD  
VIAL**

**SUBSISTEMAS DE  
RECLUTAMIENTO  
SELECCIÓN E INDUCCION DE  
PERSONAL**

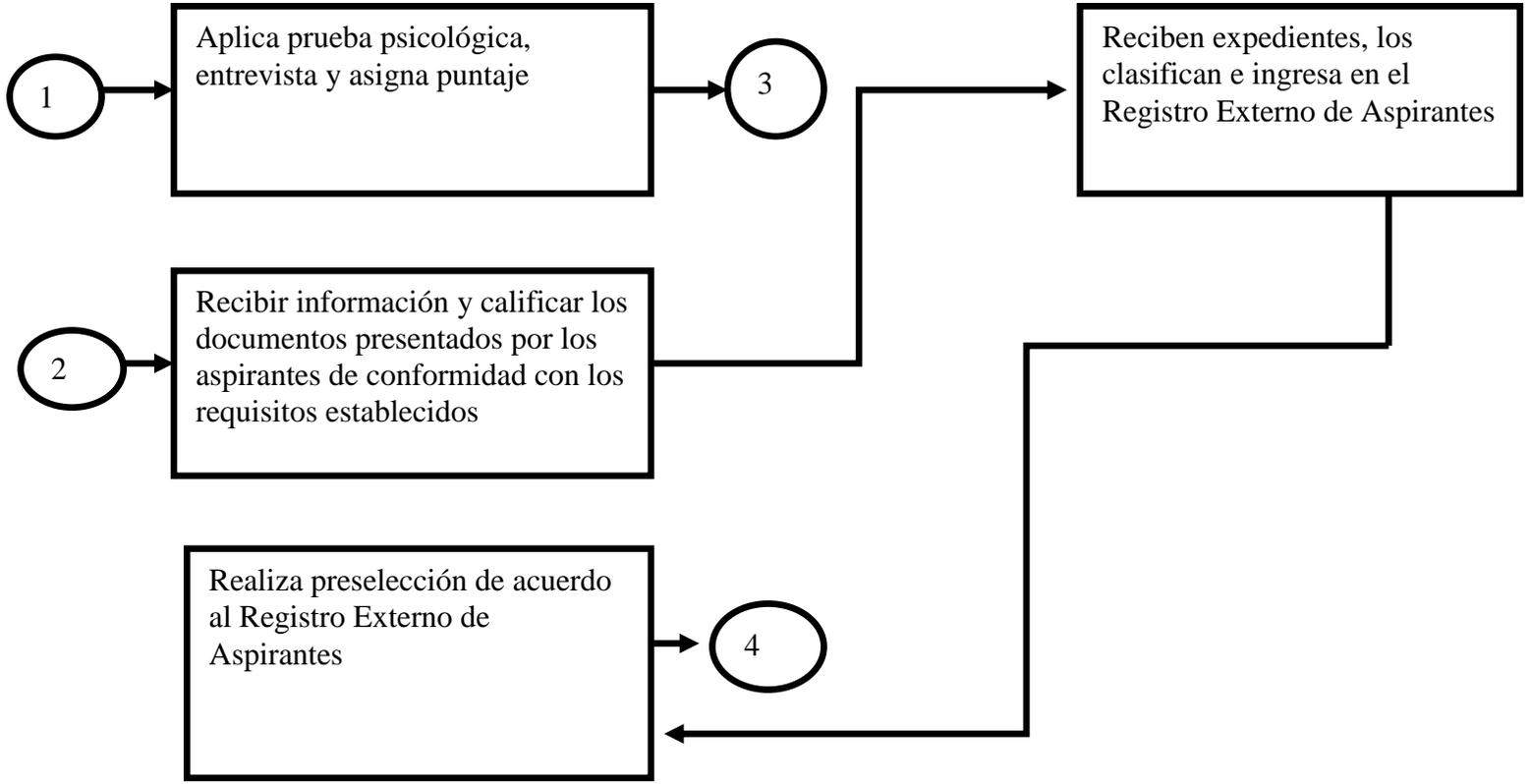
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL DE LA CNTTTSV**

**UNIDAD SOLICITANTE** **UNIDAD DE TALENTO**



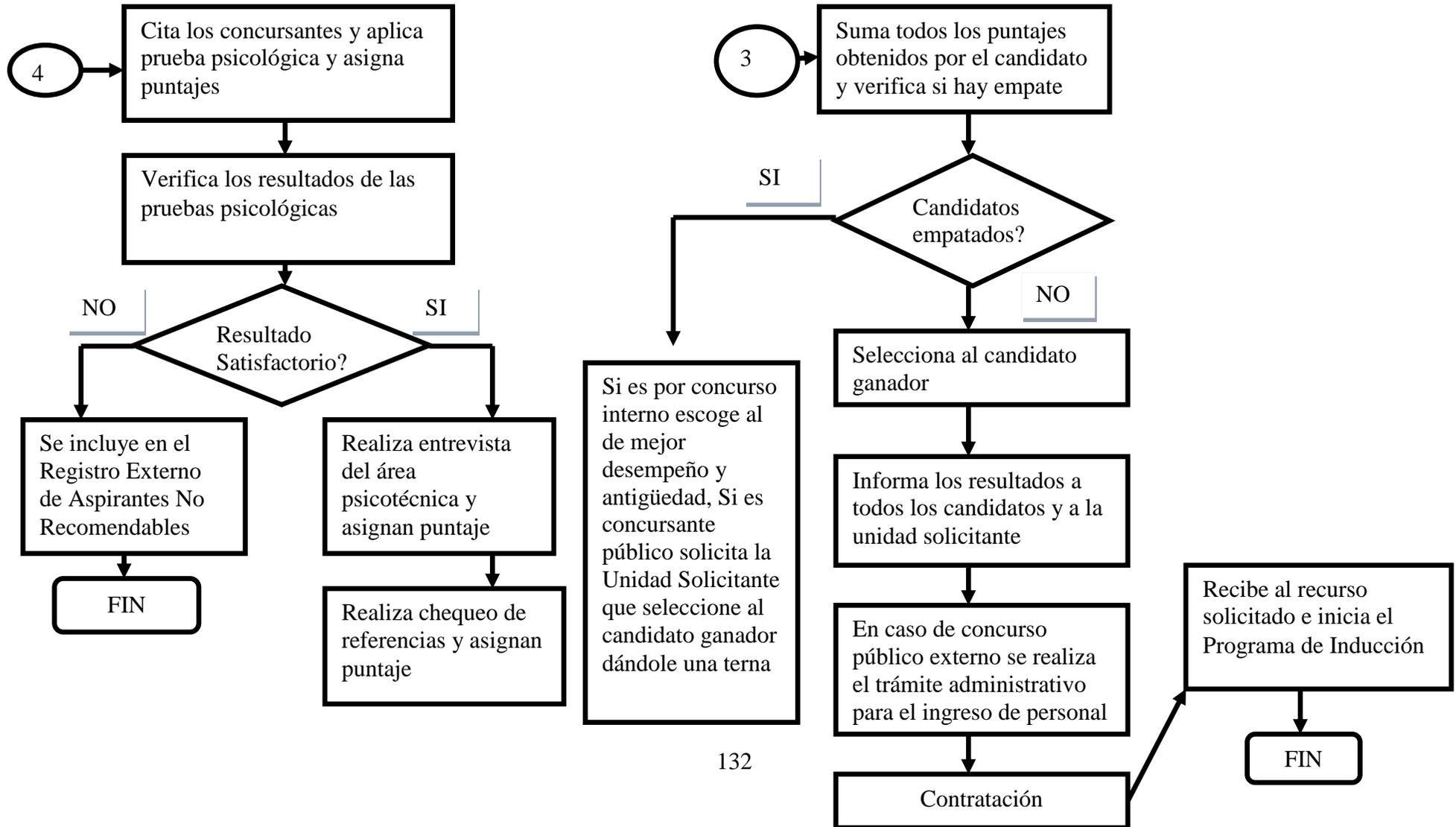
**COORDINACION DE TALENTO HUMANO**



MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL DE LA CNTTTSV

COORDINACION DE TALENTO HUMANO

UNIDAD SOLICITANTE





**COMISION NACIONAL DE  
TRANSITO TRANSPORTE  
TERRESTRE Y SEGURIDAD  
VIAL**

**SUBSISTEMAS DE  
RECLUTAMIENTO  
SELECCIÓN E INDUCCION DE  
PERSONAL**

**MANUAL DE PROCESOS**

## PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE LA CNTTTSV

### 1) Solicitud de Inicio del Proceso

1. Los Directores, Coordinadores o Jefes de Área solicitarán por escrito y justificarán el requerimiento de la contratación de personal al Coordinador de Recursos Humanos, siempre y cuando exista respaldado por disponibilidad presupuestaria como indica el siguiente artículo:

**Art 105.-** Preeminencia del presupuesto.- La norma, acto decisorio, acción de personal, o el contrato que fije la remuneración de un servidor o servidora no podrá ser aplicable si no exista partida presupuestaria con la disponibilidad efectiva de fondos. (LOSEP)

El Ministerio de Finanzas se encarga de emitir la partida presupuestaria al Ministerio de Relaciones Laborales.

Si no existiese partida presupuestaria no se llevaría a cabo el proceso de selección.

\*Se recomienda que la Coordinación de Talento Humano prevea el recurso en su Plan Operativo de Personal Administrativo del Próximo Año.

2. Una vez que se crea una vacante, la Jefatura directa de la unidad o servicio que requiera cubrir este cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección de su establecimiento un memorándum especificando al menos los siguientes datos:

- Unidad de desempeño.
- Nombre cargo vacante.
- Fecha estimativa en que se requiere asunción del cargo.

3. El área de Recursos Humanos será la responsable de auditar la solicitud del recurso humano requerido, clasificar el cargo o vacantes detectadas. ***La vacante*** se producirá cuando el puesto se encuentre desocupado.

4. **Contacto para acuerdos:** Una vez recibida la solicitud aprobada, el encargado del proceso tomará contacto con la jefatura solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso e iniciar el proceso de reclutamiento.

#### 4.7. Creación/Validación del Cargo

## 2) Creación/Validación de perfil para el cargo



1. **En caso de contar con el perfil del cargo**, este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente.

2. **En caso de no contar con el perfil elaborado del cargo vacante** éste deberá ser construido y ser producto de los estudios técnicos realizados de conformidad con el procedimiento establecido en la Norma Técnica de Clasificación y Valoración de Puestos del Servidor Civil así como las demás normas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

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 la Unidad Administrativa solicitante.

3.- Los perfiles de cargo deben ser actualizados constantemente, la información contenida en éstos es dinámica, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambian las demandas del entorno.

\* Se sugiere a la CNTTTSV definir un período de validez para el perfil de selección (aprox. 2 años).

#### 4.8. Proceso de Reclutamiento

### 3) Difusión oferta de empleo.

Una vez recibida la solicitud aprobada por el Director Provincial, el Coordinador de Recursos Humanos iniciará el reclutamiento de personal. El Responsable de Selección empleará canales de difusión, dichas fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta: publicación interna y externa.

**1.-Publicación interna:** Busca otorgar oportunidades de desarrollo a nuestros funcionarios y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de éstos.

- La convocatoria estará abierta a todo el personal activo fijo que reúna los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidad y destrezas del nivel del cargo o funciones solicitadas.
- La Unidad de Talento Humano publicará la convocatoria a través del correo electrónico de la CNTTTSV, las carteleras, y circulares que se enviarán a las Unidades solicitantes.
- La convocatoria será publicada por (5) días hábiles y hasta el quinto día se recibirán las solicitudes en la UTH.
- Si al finalizar el lapso de (5) días hábiles no se presentan solicitantes y no existen personas recomendables en el Registro Interno de Aspirantes, el mismo será declarado desierto y se informará a la Unidad Solicitante de la Convocatoria Pública y su duración, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos en este manual.

\*Se recomienda agotar todos los recursos posibles para ocupar la vacante con un movimiento o concurso interno, priorizando la promoción del personal dentro de la CNTTTTSV, antes de acudir al reclutamiento externo.

**2.-Publicación Externa:** Está orientada a ofrecer a las personas que no forman parte de la CNTTTTSV, ocupar cargos o funciones vacantes que no sean posibles cubrir con un candidato interno.

- Se debe solicitar la Publicación del requerimiento del personal en medios de difusión masivos como avisos o boletines de prensa de circulación nacional, correo electrónico, página Web de la CNTTTTSV y en colegios, institutos y universidades.
- **El Contenido De Las Publicaciones:** Deberá informar al menos del Nombre del cargo, Establecimiento o Unidad de desempeño, Requisitos (de experiencia, formación, requisitos personales, etc.) y Condiciones contractuales (en caso de no consignar sueldo ofrecido, este deberá ser informado al momento de citar a entrevista), Plazos y Lugar de Recepción de Antecedentes.
- La convocatoria está abierto a todas las personas ajenas a la CNTTTTSV, que reúnan los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidad y destrezas del nivel del cargo o funciones vacantes, así como aquellos que se encuentran en el Registro Externo de Aspirantes.
- Al finalizar el período de publicación, el Área de Talento Humano realizará a preselección de candidatos según el cargo a cubrir.

\*Tanto la Publicación interna como externa deberá ser ejecutada con transparencia por el responsable del proceso quién deberá exigirse continuar el proceso solamente con aquellas personas que cumplan con los requisitos establecidos.

## **DE LA CONVOCATORIA**

### **Concurso de Méritos y Oposición**

Si se aplica el Concurso de Méritos y Oposición deben seguirse los siguientes parámetros:

**1.-** Las convocatorias serán elaboradas por la Unidad del Talento Humano de la CNTTTSV y deberán efectuarse por lo menos con diez (10) de anticipación, como indican los siguientes artículo:

**Art 15.-** Con fundamento en las bases del concurso, las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, a través de las UTHs, establecerán mecanismos de difusión que permitan el acceso al mayor número de participantes.

La Convocatoria Pública se puede llevar a cabo a través del Concurso de Méritos y Oposición, amparado en el siguiente artículo de la Ley Orgánica del Servicio Público.

**Art 66.-** Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimiento y oposición garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la Republica, esta ley y sus reglamentos. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano (LOSEP).

- **Méritos.-** Consiste en la revisión y calificación de los documentos presentados por las y los participantes, en base a los requisitos establecidos para el puesto para el que participan, según lo establecido en la respectiva convocatoria, y que sean presentados por las y los participantes junto con la hoja de vida; y,
- **Oposición.-** Es el procedimiento mediante el cual se mide objetivamente los niveles de competencias disponibles, que ostentan las y los participantes a un puesto público, a través de pruebas y entrevistas.

## **ACTORES DEL PROCESO**

- a) Unidad de Administración de Talento Humano
- b) Tribunal de Méritos y Oposición; y,
- c) Tribunal de apelaciones.

## **PASOS PARA LA ELABORACION DEL CONCURSO**

- a) Elaborar y publicar la convocatoria del concurso de méritos y oposición.
  - b) Elaborar las bases del concurso de méritos y oposición;
  - c) Elaborar y publicar la convocatoria del concurso de méritos y oposición.
  - d) Recibir y calificar los documentos presentados por las y los participantes, de conformidad con los requisitos establecidos en las bases del concurso.
  - e) Conformar los Tribunales de Méritos y Oposición; y, de Apelaciones, según sea el caso;
  - f) Ejecutar la fase de méritos de acuerdo al cronograma que para el efecto se establezca;
3. La convocatoria deberá realizarse utilizando el formulario “Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición” Véase *ANEXO 7*, en el que se incluirá la siguiente información:
- a) Nombre de la institución que requiere la vacante;
  - b) Partida presupuestaria: Detalle del número de partida presupuestaria definida para el puesto objeto del concurso;
  - c) Misión del puesto;
  - d) Denominación del puesto o rol: Nombre del puesto sujeto a concurso, definidos de conformidad con la descripción y perfil del puesto;
  - e) Grupo ocupacional: Definido de conformidad con la Escala Nacional de Remuneraciones vigente;
  - f) Unidad Administrativa: Define la unidad donde se ubica el puesto sujeto a concurso;
  - g) Remuneración Mensual Unificada (R.M.U): Definida de acuerdo al grado y grupo ocupacional correspondiente en la Escala Nacional de Remuneraciones vigente;

h) Lugar de trabajo: Sitio o ubicación del puesto de trabajo, donde se deberá prestar el servicio público; e,

i) Requerimientos: Requisitos básicos definidos para el puesto de trabajo:

1. Instrucción formal.
2. Experiencia específica.
3. Capacitación específica.
4. Competencias del puesto.

Finalmente se remitirá obligatoriamente todas las convocatorias a concursos de méritos y oposición al Ministerio de Relaciones Laborales, a la dirección de correo electrónico: [concursos@mrl.gov.ec](mailto:concursos@mrl.gov.ec) , y por escrito. La finalidad es que consten en un link de la página web ministerial denominado “Oportunidades Laborales en el Sector Público”, para realizar una mayor difusión a la ciudadanía de los puestos vacantes y democratizar el acceso al servicio público.

#### **4.9. Recepción de Antecedentes**

### **4) Recepción de Antecedentes:**



#### **DEL CONCURSANTE**

- a) Podrán concursar las personas que llenen los requisitos mínimos correspondientes al cargo, de preparación académica y demás competencias exigibles.
- b) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previsto por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de la función pública

- c) No estar sujeto a interdicción civil así como tampoco dentro de alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos
- d) Haber sufragado cuando se tiene obligación de hacerlo
- e) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del Sector Público
- f) Presentar la Declaración Patrimonial Juramentada en la que se incluirá lo siguiente:

f.1- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias

f.2- Declaración de no adeudar mas de dos pensiones alimenticias

f.3- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, (no podrán concursar para ocupar cargos o funciones vacantes familiares con 4° grado de consanguinidad y 2° grado de afinidad), inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República.

\*Si el aspirante no cumple con los requisitos exigidos por la Ley y por la Institución no podrá continuar dentro del proceso.

### **VIAS DE CAPTACIÓN**

Las vías para la captación de concursantes a cubrir cargos o funciones vacantes serán las siguientes:

- Concursantes que se presentan con su curriculum directamente a la Institución
- Concursantes que envían su curriculum vía Internet a través del correo electrónica de la CNTTTSV
- Estudiantes que hayan hecho pasantías en la CNTTTSV
- Aquellos que entraron por publicación de prensa o a través de la publicación el la página Web de, o por cualquier otro medio.

\*Se priorizará la vía de captación correspondiente a aquellas personas que hayan formado parte de la Institución en tiempos anteriores, ya sea estudiantes que hayan realizado pasantías o personas que por cuestiones de no haber existido vacantes hayan tenido que abandonar la institución, y su grado de competencia sea óptimo, sin desmerecer otras vías de captación de tipo interna y externa.

## **RECEPCION DE ANTECEDENTES**

### **Concurso de Méritos y Oposición**

1. En el caso de emplearse el Concurso de Méritos y Oposición se recepta la Hoja de vida y se verifica que cumplan con los requisitos del perfil como indica el siguiente artículo:

**Art 16.- Hoja de vida.-** El formulario de “Hoja de Vida estará a disposición de las y los participantes directamente en la institución, o en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales: [www.mrl.gov.ec](http://www.mrl.gov.ec). (Normativa Técnica) Véase ANEXO 8

2. Cada establecimiento deberá designar el lugar de recepción y las funciones de recepcionar clasificar y archivar las hojas de vida.

**Art 17.-** La documentación para el concurso, deberá ser entregada en sobre cerrado en la unidad encargada de la recepción de la documentación de cada institución, la cual se remitirá a las UTHs con un informe detallado de recepción, para posterior conocimiento del Tribunal de Méritos y Oposición. Los sobres serán abiertos únicamente al iniciar la fase de méritos, que será manejada por la UTHs. Por ningún concepto, se registrará, aceptará o procesará postulaciones que se encuentren fuera del lugar y plazos determinados en la convocatoria. (Norma Técnica)

## **DESARROLLO DE BASE DE DATOS**

- Las postulaciones a los llamados al proceso para un cargo específico, los encargados de recepcionar las postulaciones también deberán generar un archivo específico para el cargo.
- Una vez finalizado el proceso se deberá optar por desechar las Hojas de vida, archivarlas para futuras oportunidades o en un tiempo prudencial los interesados pueden acercarse a retirarlas; dependiendo de la demanda interna por este tipo de cargos y la oferta del mercado para proveer estos cargos.

- Los aspirantes que no cumplan con el perfil requerido deberán ser informados de que no continuarán dentro del proceso de selección.
- Las Hojas de Vida recepcionadas frente a un aviso en particular deberán consolidarse en una base de datos electrónica, a la cual se tendrá acceso para consultar los encargados de los procesos de selección. Esta base de datos tiene por objetivo generar mayor transparencia e impecabilidad para el funcionamiento adecuado del proceso de reclutamiento. Permitiendo además dejar de lado el archivo físico de los documentos, en concordancia con el proceso de modernización de los servicios públicos.

\*La base de datos será actualizada constantemente, y al momento de presentarse una vacantes se tomará en consideración a éstos candidatos.

## **BASES DEL CONCURSO**

### **Concurso de Méritos y Oposición**

En el caso de aplicarse el proceso de reclutamiento mediante concurso de mérito y oposición aplíquese lo siguiente:

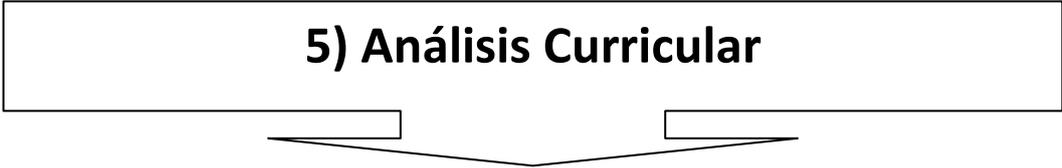
a) Requerimientos de instrucción formal, experiencia específica, capacitación específica y competencias técnicas del puesto institucional a ocupar

Debe aplicarse para cada puesto determinado en el concurso, el formulario MRL-SEL-P-01, el mismo que tiene la siguiente estructura: *Véase ANEXO 9*

1. *Detalles generales del concurso:* Descripción de los elementos informativos generales del puesto institucional
2. *Detalle de los aspectos a considerar:* Requisitos establecidos para instrucción formal, experiencia específica, capacitación específica, competencias del puesto y evaluación del desempeño, de ser el caso:
  - 2.1 *Instrucción formal*
  - 2.2 *Experiencia específica*
  - 2.3 *Capacitación específica*
  - 2.4 *Competencias del puesto Estado.*
  - 2.5 *Evaluación del desempeño*

#### 4.10. Análisis Curricular

### 5) Análisis Curricular



1. El encargado del proceso de selección realizará un filtro que se basará en un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación.
2. Se sugiere que las variables a considerar sean al menos en cuanto a requisitos exigidos de experiencia, competencias, educacionales.
3. Para finalizar esta etapa arrojará un listado con las personas que pasaran a la siguiente etapa y se definirá el procedimiento de selección.
4. El Registro de Aspirantes está conformado por:
  - Registro Externo de Aspirantes
  - Registro Interno de Aspirantes
  - Registro Externo de Aspirantes Recomendable
  - Registro Externo de Aspirantes No Recomendable

#### 4.11. Proceso de Selección

### 6) Desarrollo del proceso de selección



- 1. SOLICITUD DE EMPLEO.-** La solicitud de empleo es un documento en el cual constan los datos generales del aspirante tales como el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros. *Véase ANEXO 6*
- 2. ELECCION DE INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN.-** En todos los concursos se contemplará además de la evaluación de los antecedentes curriculares de los postulantes (etapa de reclutamiento) la aplicación de otros instrumentos de selección según sea el caso. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad. Los factores podrán evaluarse en forma simultánea o sucesiva lo que deberá ser informado. Se deberá indicar el orden de aplicación de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar a etapas sucesivas.
- 3. Entrevista Inicial:** se llevará a cabo en aproximadamente de 10 a 15 minutos, con el objetivo de obtener datos superficiales, información de carácter básico. Consistirá en el acopio sistemático, mediante un formato previamente elaborado, de los datos personales, instrucción, conocimientos, experiencias, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para el inicio de labores, y otros, de los postulantes. La entrevista inicial nos servirá para apreciar de manera rápida y general, las características más notorias de los postulantes en relación con las exigencias de la CNTTTSV y los requisitos del puesto. *Véase ANEXO 10*

Su objetivo también será informar a los postulantes la naturaleza del trabajo, horario de trabajo, remuneración ofrecida, y otros aspectos que les sea de interés y les permita disponer de elementos de juicio para decidir su continuidad en el proceso de selección

**4. Pruebas técnicas o de conocimiento:** Estas deberán ser aplicadas por la persona encargada en la Unidad de Talento Humano. Las pruebas que se aplicarán tienen la finalidad de comprobar los conocimientos, cualidades y personalidad del postulante.

En cuanto al diseño de las pruebas, existen varias formas para generar respuestas; es decir, depende de la manera como las formulamos es que se determinará el tipo de respuestas a utilizar. Tenemos preguntas con respuesta alternativas de:

- ☒ Respuesta única
- ☒ Falso y verdadero
- ☒ Respuesta múltiple
- ☒ De complemento
- ☒ Relación entre término y concepto
- ☒ Etc.

\* Las pruebas a aplicar pueden ser de Aptitud, Capacidad y de Temperamento.

**Pruebas de Aptitud:** Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.

**Pruebas de Capacidad:** Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso.

**Pruebas de Temperamento:** Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que nos permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, estabilidad, etc. Es recomendable que la evaluación la realice un psicólogo.

Dentro de los **test psicológicos** existen una gran variedad de instrumentos, como por ejemplo para medir la personalidad test de EYSENCK, para medir el carácter Test de GASTON BERGER, la inteligencia Test de WESCHLER, etc.

\*Los resultados de las pruebas tomadas se darán a conocer tanto a los candidatos como al Coordinador o Jefe de la Unidad Solicitante.

\*Se recomienda utilizar las siguientes pruebas psicológicas para los candidatos a las distintas vacantes:

### **Test 16 PF**

El test de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16 FP, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

Los factores de la personalidad que mide el 16 FP no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad.

Este test contiene 184 elementos, su tiempo de aplicación es de 45 minutos a 1 hora, mide los siguientes rangos:

Am: Amabilidad, Ra: Razonamiento, Es: Estabilidad, Do: Dominación, En: Entusiasmo, Nor: Normatividad, De: Decisión, Sen: Sensibilidad, Seg: Seguridad, Ab: Abstracción, Pr: Privacidad, Ap: Aprensión, Fle: Flexibilidad, As: Autosuficiencia, Pe: Perfeccionismo, Te: Tensión

### **Test de Domino (d48) Véase ANEXO II**

El test de Dominó también llamado D48 es una prueba de la llamada inteligencia no verbal y fue creada por el psicólogo inglés E. Anstey. Este test mide Inteligencia general, factor “g” sentido común de las personas

Una de las principales ventajas de este test es que elimina las diferencias entre los sujetos causadas por factores sociales y educativos. Se le reconocen índices de validez y confiabilidad con relación a otros tests de inteligencia.

*¿para que sirven, ó cuando se utilizan?*

Tiene como función medir la capacidad de razonar sobre problemas de lógica, entre los que destacan aquellos que utilizan el uso de las formas geométricas y la progresión lógica de determinadas figuras.

El test original, consta de 44 grupos de fichas y el objetivo es identificar una o más leyes que relacionan las partes superiores, inferiores o laterales de las fichas del dominó. No siempre regirán las mismas leyes. Lo que hay que descubrir es cuál es la serie u orden que siguen las fichas. La dificultad se va incrementando en cada pregunta. Se aplica a personas de entre 10 y 65 años y el tiempo de realización oscila entre los 25 y 45 minutos.

### **Test de Instrucciones Complejas** *Véase ANEXO 12*

El test de instrucciones complejas fue elaborado por Mario Yela, el significado de este test es medir la aptitud para comprender, interpretar y seguir órdenes complejas. Apreciación del método y orden en la ejecución de tareas.

Esta prueba está formada por unas instrucciones escritas que deben ser leídas y ejecutadas por los sujetos teniendo en cuenta simultáneamente varios criterios de interpretación. Existen dos versiones (formas A y B) la versión A: Administrativo – Comercial, versión B: Técnico-mecánica, su aplicación es en empleados administrativos y diversos campos, personal de ventas y mandos intermedios además de evaluación de quienes desempeñan cometidos en la organización del propio trabajo como cargos directivos, se puede tomar el test colectivo e individual, el tiempo es de 7 minutos 30 segundos, la edad es de 13 años en adelante para adolescentes y adultos.

### **Test de Liderazgo Situacional**

Este test permite obtener una fotografía respecto de las preferencias de estilos de liderazgo que aplica un individuo en relación a sus subordinados que tiene al frente, a fin de lograr una mayor efectividad en el desempeño de los mismos.

Este test se basa en la teoría del liderazgo situacional, es decir mide la capacidad del líder de fijarse en sus trabajadores, de manera de apreciar cuáles son sus niveles de

motivación y competencia y aplicar un estilo de liderazgo adecuado a su desempeño que puede ser: informativo, persuasivo, participativo o delegatorio. El test consta de 12 preguntas y su tiempos estimado de aplicación es de 20 minutos.

### **Test de Aptitudes Diferenciales**

El DAT es una batería de ocho tests que evalúan distintas aptitudes. Presenta la ventaja de poder ser administrado en forma total o parcial, dependiendo de los objetivos de la evaluación. Por lo tanto el análisis de las puntuaciones puede realizarse para cada test por separado o integrando la información que resulta de la elevación relativa de los puntajes de dos o más tests.

Este test esta dado a encontrar aptitudes para un determinado puesto, pretende reflejar las actitudes de los candidatos. Este test mide distintos factores como son: razonamiento verbal, aptitud numérica, razonamiento abstracto, relaciones espaciales, razonamiento mecánica, rapidez y predicción perceptiva y lenguaje y ortografía.

### **Test de Monedas *Véase Anexo 13***

El test de moneda fue creado por Nicolas Seisdodos, Este test mide capacidad intelectual con elementos gráficos numéricos además evalúa proceso mental de tipo superior para resolución de problemas lógicos, se puede administrar de forma individual y colectiva, existe dos versiones monedas 1 que se aplica a adolescentes y adultos con un tiempo de 15 minutos y el monedas 2 aplicable adultos con un tiempo de 12 minutos.

- 5. Entrevista personal:** Será realiza por el jefe inmediato, o la persona asignada en la Unidad de Talento Humano con las 3 a 5 personas en las cuales está interesado en contratar. Se realiza después que el postulante ha pasado las pruebas anteriores; la prueba está orientada a observar la apariencia personal, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, conocimiento, habilidad, etc. En fin esta destinada a conocer si los postulantes poseen atributos que correspondan a las exigencias de los puestos vacantes a cubrir. Esta prueba facilita la decisión final para evaluar al

candidato en forma directa conociendo su personalidad, habilidades y destrezas y demás condiciones personales necesarias para ocupar el puesto de trabajo. *Véase Anexo 14*

- 6. Entrevista Final.** Finalmente se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. *Véase Anexo 15*

\*Las preguntas que formule el responsable del proceso de selección pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o provocación de tensión.

- a) **Entrevistas no estructuradas.** Permite que el responsable del proceso formule preguntas no previstas durante la conversación.
- b) **Entrevistas estructuradas.** Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderla.
- c) **Entrevistas mixtas .** La persona responsable entrevistadores despliega una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.
- d) **Entrevista de solución de problemas .** El postulante deberá centrarse en resolver un asunto que trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.
- e) **Entrevista de provocación de tensión .** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

\*Se recomienda fusionar la entrevista estructurada y no estructurada, puesto que la entrevista estructurada nos permitirá llevar una forma ordenada sin causar el desvío del entrevistador hacia temas poco relevantes y focalizar su atención en preguntas de

interés, por otra parte la entrevista no estructurada le permitirá al ejecutor del proceso avanzar acorde a como va la entrevista rescatando puntos importantes que no se consideraron en la entrevista estructurada.

- 7. OBTENCIÓN DE REFERENCIAS LABORALES:** Consiste en consultar, generalmente vía telefónica, a anteriores lugares de trabajo del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés. El responsable del proceso de selección debe indagar sobre los trabajos o responsabilidades desarrolladas con anterioridad en otras empresas, comportamiento, desempeño laboral; Así como porque motivos dejó de laborar, sueldo que percibía, tiempo que laboró, etc.

\*La persona responsable del proceso deberá cerciorarse de que las fuentes a las cuales consulta las referencias laborales sean confiables y a la vez demostrar su profesionalismo solamente obteniendo datos respecto al ámbito laboral más no personal y mantener total confidencialidad la información proporcionada.

- 8.** Institución, y dejar que los candidatos que no fueron seleccionados opten por otras opciones.
  
- 9. INFORME TÉCNICO:** El informe técnico es el último paso para llegar a cerrar el proceso de selección con la contratación, donde se detallan datos generales de la persona a ser contratada, el perfil requerido, las funciones que va a cumplir, etc. Este informe es realizado por el analista de recursos humanos junto con el candidato, firmado por el Coordinador de la Unidad de Talento Humano. Una vez concluido el informe éste será remitido al Director de la CNTTTSV junto con el contrato para la aprobación final. *Véase ANEXO 16*
- 10. CONTRATACIÓN.-** Para desempeñar un puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora.

- El término para posesionar el cargo público será de 15 días, contados a partir de la notificación y en caso de no hacerlo caducarán.
- Los contratos y nombramientos deberán ser registrados dentro del plazo de 15 días, en la Unidad de Administración de Talento Humano
- El funcionario que no cumpliera con el registro será sancionado administrativamente
- En los contratos de servicios ocasionales no será necesaria acción de personal, debiendo registrarse solamente en la Unidad de Talento Humano.

Existen dos tipos de contratación: Nombramientos y Contratos a continuación detallados para finalizar el proceso de selección

#### **Clases de Nombramientos:**

- Permanentes:** Se realizan mediante el proceso de selección para poder llenar una vacante existente en la Institución
- Provisionales:** Aquellos que se expiden para ocupar el puesto de un servidor que ha sido suspendido en sus funciones o destituido, de una servidora o servidor que se hallare en goce de licencia sin remuneración, o el puesto de la servidora o servidor que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración o vacante, también quienes ocupen puestos comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior y de prueba, otorgado a la servidora o servidor que ingresa a la administración pública o a quien fuere ascendido durante el período de prueba

c) **De libre nombramiento y remoción**

d) **De período fijo**

#### **Clases de Contratos**

- Contrato de Servicios Ocasionales
- Contrato Eventual
- Contrato Temporal

#### **Documentos para el Ingreso de Personal a la CNTTTSV**

- Hoja de vida actualizada

- Copia de Cédula de Ciudadanía y papeleta de votación actualizada a color
- Record Policial original
- 2 Fotos Tamaño Carnet
- Certificados de estudio debidamente notariados y abalizados por el CONESUP
- Presentar la Declaración Patrimonial Juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
  - f.1- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias
  - f.2- Declaración de no adeudar mas de dos pensiones alimenticias
  - f.3- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, (no podrán concursar para ocupar cargos o funciones vacantes familiares con 4° grado de consanguinidad y 2° grado de afinidad), inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República.
- Formulario proporcionado por el Ministerio de Relaciones Laborales de no tener impedimento legal para ejercer cargo público, nepotismo y pluriempleo.

\*Para llevar a cabo la contratación, el nuevo servidor público deberá entregar todos los documentos debidamente legalizados.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **Concurso de Méritos y Oposición**

En el caso de aplicarse el Concurso de Méritos y Oposición aplíquese lo siguiente:

- a) Estructurar, validar y receptar las pruebas que sean aplicadas en los procesos de selección de personal, en coordinación con los responsables de las unidades requirientes de los puestos en concurso
- b) Elaborar el acta de calificación de méritos correspondiente, sobre la base de las Hojas de Vida y los documentos entregados por las y los participantes del concurso; y remitirla al Tribunal de Méritos y Oposición
- c) Los factores valorativos aplicables en la fase de oposición.  
La fase de oposición establece un total de 100 puntos distribuidos de la siguiente manera:

1. Pruebas: 65 puntos divididos en psicotécnicas 20 puntos y técnicas 45 puntos.
  2. Entrevista: 35 puntos; y,  
En el caso de personas con discapacidad, se dará prioridad para su participación.
- d) Comunicar los resultados de la fase de méritos a las y los participantes, obligatoriamente a través de página web y cartelera institucionales. Optativamente a través de correo electrónico o cualquier otro medio idóneo para el efecto
  - e) Coordinar el proceso de selección de personal, sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales
  - f) Remitir reportes al Ministerio de Relaciones Laborales, sobre los concursos, vacantes llenadas y procedimientos aplicados, máximo tres días después de haber sido cubiertas las vacantes.

## **TRIBUNAL DE MÉRITOS Y OPOSICION**

El Tribunal de Méritos y Oposición se conformará por:

- a) La autoridad nominadora o su delegada o delegado
- b) Quien ejerza la Dirección o haga sus veces en la unidad a la que pertenece el puesto vacante
- c) Quien ejerza la Dirección o sea responsable de la UTH institucional
- d) A solicitud del CONADIS, un representante de dicha institución, siempre y cuando cuente con al menos una o un participante que tenga el carné de discapacidad

### **Funciones y Atribuciones**

- a) Revisar el informe elaborado por la UTH referente a la fase de méritos.
- b) Elaborar el acta de conformación y el cronograma de actividades
- c) Conocer los resultados de las pruebas efectuadas a las y los participantes, las cuales serán receptadas y calificadas por la UTH
- d) Realizar las entrevistas a las y los participantes que hayan superado la fase de méritos

La calificación de las entrevistas será efectuada por el Tribunal. En el caso de las y los participantes con discapacidad auditiva o de lenguaje deberán tener la asistencia de un intérprete de lenguaje de señas

- e) Elaborar y suscribir el acta de oposición, en la cual se registrarán los puntajes alcanzados por las y los participantes, tanto en las pruebas como en las entrevistas. La UTH comunicará la referida acta a las y los participantes de esta etapa del proceso
- f) Elaborar y suscribir el acta final del concurso, mediante la cual se declare ganadora o ganador del concurso de méritos y oposición, a la o el participante que haya obtenido el mayor puntaje en la fase de oposición
- g) Comunicar a la autoridad nominadora para que suscriba el nombramiento provisional correspondiente, una vez expedida el acta final del concurso. En caso de apelación, se estará a lo que resuelva el Tribunal de Apelaciones
- h) Implementar y ejecutar las resoluciones del Tribunal de Apelaciones, una vez que hayan sido notificadas a través del acta pertinente

### **TRIBUNAL DE APELACIONES**

Este Tribunal estará conformado por:

- a) La autoridad nominadora
- b) El Director de la unidad a la que pertenece el puesto vacante
- c) El Director de la UTH

\* No podrán integrar el Tribunal de Apelaciones, las servidoras y los servidores que actuaron en el Tribunal de Méritos y Oposición.

### **Funciones y Atribuciones**

El Tribunal de Apelaciones, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Elaborar el acta de su propia conformación
- b) Receptar las apelaciones que presentaren las o los participantes, en el término de tres días a partir de la fecha de comunicación de los resultados de las actas de méritos, oposición y final;
- c) Resolver las apelaciones presentadas, en el término de tres días contados a partir del vencimiento del término indicado en el literal anterior; y,
- d) Elaborar el acta resolutoria de apelaciones y notificar al Tribunal de Méritos y Oposición. Lo resuelto por el Tribunal de Apelaciones será definitivo.

\* El concurso de méritos y oposición nos permite escoger al personal más idóneo para un puesto público. Este proceso está conformado por las siguientes etapas:

- 1. Méritos.-** Consiste en la revisión y clasificación de los documentos presentados por las y los participantes según lo establecido en la respectiva convocatoria junto con la hoja de vida. La UTH calificará si se cumplen o no los requisitos establecidos en la convocatoria. Las y los participantes que en esta etapa cumplan los mencionados requisitos, pasarán a participar en la fase de oposición. Estos resultados serán comunicados por la UTH a través de correo electrónico y en la página web de la institución. En el '*Formulario de Calificación de Méritos*' (MRL-SEL-P-04) la UARHs registrará el cumplimiento o no de los requisitos solicitados en la convocatoria. La UARHs elaborará el informe correspondiente, que será puesto en conocimiento del Tribunal de Méritos y Oposición. Véase ANEXO 17
- 2. Oposición.-** Es el procedimiento mediante el cual se mide objetivamente los niveles de competencias disponibles, que ostentan las y los participantes a un puesto público, a través de pruebas y entrevistas. Culminada la fase de méritos, se procederá a realizar las pruebas y entrevistas a las y los participantes que hayan pasado a la fase de oposición. El contenido de las pruebas deberá relacionarse con los siguientes aspectos:

Conocimientos (generales, específicos y prácticos) y competencias técnicas inherentes al perfil requerido y a la descripción del puesto.

Psicotécnicas. La aplicación de las pruebas tendrá una valoración de 65 puntos; de los cuales 45 puntos corresponderán a pruebas de conocimientos y 20 puntos a las pruebas psicotécnicas. La UTH y el responsable de la unidad a la que pertenece el puesto vacante, definirá el contenido de las pruebas de conocimientos a aplicarse
- 3. De la entrevista.-** Una vez realizadas las pruebas, se efectuará la entrevista en la que se deberá considerar aspectos relacionados con los requisitos y competencias descritos en el perfil y descripción del puesto. Las respuestas de las y los participantes, serán evaluadas por los integrantes del Tribunal de Méritos y Oposición. La entrevista representará 35 puntos del total de la fase

de oposición, que complementado con el puntaje asignado a las pruebas, completan 100 puntos.

### **Estructura de la entrevista**

- a) *Evaluación de conocimientos técnicos específicos*: Aprecia y califica los conocimientos técnicos que tiene el candidato para ejercer el puesto. Se calificará sobre 10 puntos.
- b) *Análisis de la experiencia laboral*: Identifica y evalúa las funciones desempeñadas en los últimos cargos. Se calificará sobre 15 puntos.
- c) *Estimación del potencial de adaptación y aprendizaje*: Identifica y evalúa la capacidad del candidato para aprender a desarrollar nuevas competencias y adaptarse a diferentes medios. Se calificará sobre 5 puntos
- d) *Análisis de logros de la candidata o candidato*: Identifica y evalúa los logros alcanzados que hayan beneficiado al puesto o institución en la cual prestaba sus servicios. Se calificará sobre 5 puntos.

\*En aquellas posiciones excepcionales que no requieran contar con experiencia previa, no se tomará en cuenta el factor de los literales b) y d), y los 20 puntos asignados a esos literales, se sumarán: 15 al puntaje valorado para el literal a), y 5 para el puntaje valorado para el literal

c) Cada miembro del Tribunal de Méritos y Oposición procederá a calificar la entrevista efectuada a la o el participante de conformidad con el formulario N° MRL-SEL-P-05. Véase ANEXO 18

Una vez finalizada la entrevista, sin la presencia de la candidata o candidato, se obtiene un puntaje final de la siguiente manera:

- a) El miembro del Tribunal individualmente, procederá a calificar y a sumar los puntajes asignados a la entrevistada o entrevistado y obtendrá un puntaje total para cada una de las o los candidatos; y,
- b) Los miembros del Tribunal, procederán a sumar los puntajes totales asignados por cada uno de éstos a cada candidata o candidato, y este resultado lo dividirán para el número de miembros del cual estaba conformado el Tribunal, con lo que se obtiene la calificación final. Esta calificación final deberá constar en el formulario de asignación de puntajes de la fase de oposición. Formulario MRL-SEL-P-06. 12 Véase ANEXO 19

1. **Actas.-** El Tribunal de Méritos y Oposición elaborará el acta de oposición, en la que se determinará los puntajes alcanzados por las y los participantes, para lo cual se utilizará el Formulario-MRL-SEL-P-07, que acoge los resultados de las pruebas y de la entrevista. *Véase Anexo 20*
2. **Puntaje mínimo.-** Para efectos de designar a la ganadora o ganador del concurso se considerará la mayor calificación sobre 100 puntos que deberá ser igual o mayor a 71 puntos, para la fase de oposición.
3. **Declaratoria del ganador del concurso.-** Concluido el proceso de selección, el Tribunal de Méritos y Oposición, mediante el acta final que contenga los puntajes alcanzados, declarará ganadora o ganador del concurso a la o el participante que haya obtenido el mayor puntaje. Como parte del proceso se deberá comunicar al Ministerio de Relaciones Laborales, la declaratoria de la ganadora o ganador del concurso, y el momento en que ha sido nombrada o nombrado provisionalmente

#### 4.12. Proceso de Inducción

# INDUCCION

## BIENVENIDA

*Compañero/a tu que a partir de hoy entras a formar parte de nuestro equipo de trabajo y del compromiso con la Comisión Nacional de Transito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial”, al brindar servicios de calidad, te damos la más cordial bienvenida, logrando con tu ayuda, voluntad, entusiasmo e inteligencia; cumplir con está misión que tenemos por delante. Un buen sistema de trabajo nos permitirá aprovechar tu gran potencial. Te invitamos a que compartir nuestros ideales, misión y visión.*

## ¿QUIÉNES SOMOS?

### VISION DE LA CNTTTSV

Ser la institución modelo de América Latina, en la regulación y ejecución del derecho constitucional de los ecuatorianos al tránsito y transporte terrestre seguro, respetando el medio ambiente a través de un sistema de gestión de calidad, promoviendo el mejoramiento continuo y la adaptabilidad a los cambios del entorno

### MISION DE LA CNTTTSV

Administrar el transporte terrestre, tránsito, y seguridad vial, sector estratégico del Estado, contribuyendo al desarrollo del equilibrio entre el ser humano y el medio ambiente, con la aplicación y gestión de la normatividad jurídica que nos asigna las competencias atribuidas en la Ley Orgánica de la materia, garantizando el principio constitucional de libre movilidad a través de un servicio enfocado en la satisfacción de los requerimientos de la población.

### PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ **Honestidad** : Transparencia en la acción para alcanzar cero corrupción
- ✓ **Lealtad**: Con el servicio que la CNTTTSV presta a la sociedad ecuatoriana, sumada a la institucional

- ✓ **Pro Actividad** : Actitud positiva a los cambios, con visión eficiente y profesional tanto en época de crisis como en el desarrollo de las competencias asignadas
- ✓ **Vocación de Servicio:** Conocimiento y aceptación de las competencias con disposición de actuar en torno a las necesidades de los usuarios para garantizar su satisfacción
- ✓ **Compromiso:** Intencionalidad positiva de cumplir y ejecutar las competencias asignadas en el trabajo y comprometerse con la visión y misión institucional.
- ✓ **Adaptación al cambio:** Desarrollar la capacidad de aceptar y responder a los cambios del entorno con flexibilidad y vocación de servicio.

## **VALORES Y PRINCIPIOS QUE DEBEN APLICAR LOS SERVIDORES PUBLICOS**

**Honradez:** Los servidores públicos deben actuar con la máxima rectitud posible absteniéndose de aceptar o buscar prestaciones o compensaciones provenientes de cualquier persona, evitando de esta manera la realización de conductas, que pudieran poner en duda su integridad o disposición para el cumplimiento de los deberes propios del cargo.

**Legalidad:** El servidor público debe ejercer sus actividades con estricto apego al marco jurídico vigente, por ende, se encuentra obligado a conocer, respetar y cumplir la ley y normativa legal.

**Imparcialidad y objetividad:** Los servidores públicos se encuentran comprometidos a proceder de manera correcta durante el ejercicio de las funciones que desempeñan, dejando a un lado cualquier tipo de influencias extrañas que pudieran desviarla, actuando sin conceder preferencias o privilegios indebidos

**Compromiso:** Procurar que durante el desarrollo de sus funciones vaya más allá del simple cumplimiento de su deber, pretendiendo que el ejercicio de sus actividades sea efectivo, eficaz y eficiente.

**Responsabilidad:** El servidor público se encuentra obligado a cumplir con esmero, cuidado y atención todos sus deberes.

**Transparencia y Discreción:** Velar por que se garantice plenamente la transparencia del servicio público, impidiendo o evitando el mal uso, sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización de los documentos o información.

**Igualdad:** El servidor público no debe realizar actos discriminatorios en su relación con el público o con los demás servidores públicos, otorgando a todas las personas igualdad de trato en igualdad de situaciones.

**Respeto:** Es la actitud que todo servidor público debe guardar frente a los demás, a efecto de aceptar, comprender y considerar durante el ejercicio de sus funciones los derechos, libertades y cualidades que cada individuo posee

**Capacitación:** Todo servidor público debe actualizarse permanentemente en los conocimientos y técnicas que utilice para el desempeño de las funciones inherentes a su cargo, a efecto de prestar sus servicios con la calidad y excelencia necesaria.

**Colaboración:** El servidor público que se encuentre ante situaciones extraordinarias, debe realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo

**Obediencia:** Dar cumplimiento a las órdenes que en el ejercicio de sus funciones le dicte su superior jerárquico, siempre y cuando reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización, de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad o ilegalidad manifestadas.

**Puntualidad:** El servidor público deberá de asistir con puntualidad al desempeño diario de sus actividades, respetando el horario establecido.

**Uso adecuado de los bienes y recursos:** Proteger y conservar los bienes que se le asignen, utilizando los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento; utilizarlos exclusivamente para los fines a que estén afectos

**Entorno Cultural y Ecológico:** Evitar en todo momento la afectación de nuestro patrimonio cultural y de nuestro ecosistema

## **ETAPAS PARA LA INDUCCION DEL SERVIDOR O SERVIDORA DE LA CNTTTSV**

Corresponderá a la Unidad de Administración de Talento Humano, dar la adecuada inducción de la Institución al trabajador de nuevo ingreso, para lo cual se deberá indicar al servidor o servidora sus funciones, presentarles a sus nuevos compañeros de trabajo, jefes inmediatos y otros aspectos, que deberá conocer para ejecutar bien sus labores.

\*El Programa de Inducción es de carácter obligatorio y debe realizarlo la Coordinación de Talento Humano y el Jefe o Coordinador de la Unidad solicítateme.

**1.-Introducción a la Organización:** Esta etapa será proporcionada por la persona encargada del proceso de la Unidad de Talento Humano y brindará al nuevo integrante información básica acerca de la Organización:

- Historia de la CNTTTSV
- Normativa y Leyes Vigentes
- Indicaciones sobre disciplina

**2.-Introducción al puesto:** La Introducción al puesto de trabajo será dada por el Jefe inmediato de la persona contratada. Esta etapa trata de mostrar al nuevo integrante el área y lugar donde va a laborar e incluye una orientación general a todo el ambiente de trabajo, para lo cual es recomendable realizarlo de la siguiente manera:

- El responsable del proceso de Inducción conduce al nuevo trabajador personalmente y le presente con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe debe explicar en que consiste el trabajo, y para facilitar el proceso puede ayudarse con la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.

- De igual forma es muy recomendable se muestre al nuevo colaborador los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, cafetería, etc.

### **Seguimiento de la Inducción**

El seguimiento a la inducción es primordial, porque aunque los responsables de dicho proceso opinen que se realiza seguimiento, la percepción puede variar por parte de los empleados.

El verdadero y exitoso proceso de socialización se produce cuando el nuevo integrante se siente a gusto con la organización y su puesto, además se lleva bien con sus compañeros y entiende y acepta sus tareas.

FIN

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- 1.- Luego de haber realizado nuestro proyecto de tesis, con una investigación ardua, podemos decir que el proceso de reclutamiento, selección e inducción es muy importante para la Comisión Nacional de Transito, en él se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización, para poder lograr un trabajo conjunto y con beneficios mutuos.
- 2.- El medio de reclutamiento que prevalece en la Institución es el de la recomendación por terceros, quedando el proceso sujeto a consideraciones subjetivas, además de los atentados contra los valores de la Comisión Nacional de Tránsito como son los llamados recomendados y la falta de ética profesional para realizar éstos procesos.
- 3.- La manera en cómo se han llevado a cabo los procesos de Reclutamiento y Selección de personal ha generado conflicto de intereses que han creado actitudes negativas en los servidores públicos
- 4.- En la CNTTTSV se da prioridad a la contratación de personal externo, sin ni siquiera buscar buenos candidatos de diversas fuentes externas, sino solamente de las personas recomendadas de Presidencia.
- 5.- En esta investigación indagamos sobre el proceso actual de reclutamiento, selección e inducción e inferimos que el proceso actual no esta dando los resultados mas óptimos y esperados por la Coordinación de Talento Humano, se encontró una alta rotación de personal, una sobrecarga de actividades y funciones, falta de procesos y normativa para su realización
- 6.- A la mayoría de los aspirantes al cargo no les aplican ningún tipo de prueba, pudiendo generar esto que la Institución no pueda saber con certeza si éstos cumple con los requisitos exigidos para ocupar la vacante existente.

7.- No existe gran cantidad de aspirantes para ocupar un cargo o vacantes existentes en la Organización, de ésta forma el tiempo entre la solicitud de empleo y el primer contacto con la Institución es rápido.

8.- No se dejan claro las exigencias del cargo, no existe algún medio utilizado que identifique lo requerido para ocupar una vacante

9.- La eficacia de los sistemas de reclutamiento, selección e inducción influyen en los resultados de los demás subsistemas de Talento Humano y de la gestión de la organización en general. Una buena selección reduce los costos de formación, mejora el desempeño, disminuye la rotación externa de personal y mejora el comportamiento de los costos relativos al elemento de la fuerza de trabajo.

10.- Tanto el Coordinador de Talento Humano como su equipo de Trabajo están sujetos a influencias externas pero tienen el deseo y las ganas de cambiar, crear e innovar procesos en la administración del talento humano.

11.- Con el nuevo sistema diseñado se dispone de un procedimiento ordenado, el cual estructura y delimita el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal tanto para los servidores y servidoras público como para clientes externos

### **Recomendaciones**

1.- Actualmente la Comisión Nacional de Transito no cuenta con un personal con una preparación completa para el desarrollo de las funciones, por tanto se sugiere elevar el perfil de cargo de acuerdo a nivel de instrucción, conocimientos específicos y necesarios del área, entre otros, para que de esta manera se llegue a la contratación de personal que se beneficie y beneficie a la Institución.

2.- Se recomienda utilizar los procedimientos, métodos y técnicas adecuados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal acordes a la necesidad que se presente dejando de lados los intereses políticos y económicos, priorizando el progreso de la Institución.

3.- Fomentar un sano espíritu de competencia entre los servidores públicos, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

- 4.- Se sugiere dar prioridad al reclutamiento y selección interna que reconozca el esfuerzo de los servidores y servidoras pública que laboran en la Institución, fomentando a un mejor desempeño, creatividad e innovación.
- 5.- Incluir, entre las políticas de reclutamiento y selección la obligatoriedad de aplicar el proceso a todas las personas que aspiren a ingresar a la organización, de manera que tengamos certeza en que son las personas indicadas, se sientan a gusto con la Institución, aumente la productividad y disminuya la rotación de personal.
- 6.- Aplicar las pruebas indicadas en éste manual acorde al cargo el cual se pretende cubrir. Se recomienda que la persona designada de la Coordinación de Talento Humano muestre una actitud responsable a la hora de tomar las pruebas, demostrando su ética profesional y evitando cualquier tipo de soborno o hecho de corrupción. Además de informar a los aspirantes al cargo los resultados de la evaluaciones que se le aplicaron como parte del proceso.
- 7.- Descartar paulatinamente intereses políticos y económicos destinando recursos suficientes para introducir las mejoras en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, a partir de la aplicación del citado manual, pues al seguir los pasos propuestos tendremos una amplia gama de opciones para conseguir al personal idóneo, y no realizar un proceso rápido y mal ejecutado.
- 8.- Se recomienda un fortalecimiento en el proceso de inducción realizado que contemple tanto el ámbito personal como el profesional. Se sugiere que sean los jefes quienes contribuyan con su experiencia en el programa de inducción
- 9.- La buena planeación y ejecución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, permite además del desarrollo de la Institución, la supresión de costos innecesarios que pueden evitarse si se contempla la idea de transparencia y prevención a futuro contando con personal que no mostrará problemas y se sentirá a gusto en su lugar de trabajo.
- 10.- Con la predisposición que existe por parte del grupo de trabajo se puede visualizar un panorama alentador para la CNTTTSV, se recomienda construir una perspectiva diferente de por parte de las demás área de la Institución que concebía a la Coordinación de Talento Humano como un área poco efectiva y con procedimientos caducos.

11 .- Establecer políticas claras en materia de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como las normas y procedimientos que deben seguirse en tales procesos. En concreto, se sugiere la aplicación del Manual de Reclutamiento Selección e Inducción personal

### **5.3. Bibliografía**

#### **Libros**

- ✓ Administración de 4 Recursos Humanos. 2001. George Bohlander, Scott Snell, Artur Sherman. International
- ✓ ADMINISTRACIÓN. James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert Jr.
- ✓ ADMINISTRACIÓN. Stephen Robbins y Mary Coulter.
- ✓ ANDER EGG, Técnicas de investigación social, México 1997.
- ✓ BALCELLS I JUNGYENT, La investigación social introducción a los métodos y técnicas, Barcelona 1994
- ✓ CARDONA Pablo, Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo En El Desarrollo Del Capital Humano, 2000
- ✓ COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. Kreitner/Kinicki.
- ✓ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Stephen Robbins.
- ✓ Chiavenato, I. (1988). Administración de Recurso Humanos. (3a. Ed.). México, Mac Graw-Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (4a. Ed.). México, Mac Graw-Hill.
- ✓ DAVIS James ,DAVIS Adelaide, Effective Training Strategies A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations" , October 1998
- ✓ DESSLER Gary, *Administración de Personal*, Sexta Edición, pag 235
- ✓ Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. Robert L. Mathis. John H. Jackson. International Thompson Editores. México
- ✓ Gestión del Talento Humano. 2002. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- ✓ MANDEL Milton, Selección de empleados de Oficina, Ediciones Rialp S.A,

Madrid, 1961

- ✓ MARISTANY Jaime, Administración de recursos humanos, pearson education s.a., Junio 2000,
- ✓ MARTINEZ Luz Patricia , Gestión Social del Talento Humano, Marzo 2002
- ✓ Thompson Editores S.A. México
- ✓ WERTHER William, DAVIS Keith Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición, México 1996
- ✓ WERTHER William, Davis Keith, Administración de Recursos Humanos, 6ta Edición, México 2008.
- ✓ **Documentos Legales**
- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- ✓ Normativa Interna de la Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.
- ✓ **Páginas Web**
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>
- ✓ <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>
- ✓ <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>
- ✓ <http://html.rincondelvago.com/proceso-de-seleccion-de-personal.html>
- ✓ [http://html.rincondelvago.com/rrhh\\_sistemas-de-informacion.html](http://html.rincondelvago.com/rrhh_sistemas-de-informacion.html)
- ✓ [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:a2\\_uPQCmUJ:www.slideshare.net/giankarlos/reclutamiento2116430+Desaf%C3%ADos+del+Reclutamiento&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:a2_uPQCmUJ:www.slideshare.net/giankarlos/reclutamiento2116430+Desaf%C3%ADos+del+Reclutamiento&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
- ✓ <http://www.concienciarural.com.ar/articulos/informacion-general/la-importancia-del-proceso-de-busqueda-y-seleccion-de-personal/art326.aspx>
- ✓ <http://www.dhasociados.com.ar/articulos/organigramaRRHH/organigrama4.asp>
- ✓ [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/default.asp)
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/pla>

neacinrrhh.htm

- ✓ <http://www.microsoft.com/dynamics/es/es/hr-management.aspx>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml#CLASES>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos7/andi/andi.shtm>
- ✓ [http://www.navactiva.com/es/documentacion/que-es-el-analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo-\\_17722](http://www.navactiva.com/es/documentacion/que-es-el-analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo-_17722)
- ✓ <http://www.optimainfinito.com/2008/09/cmo-y-por-quin-se-ejerce-la-funcion-de.htm>
- ✓ <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto3.html>
- ✓ <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>
- ✓ <http://www.secoi-ltda.com/Seleccion%20de%20Personal.htm>
- ✓ <http://www.slideshare.net/jmgarcial/sistemas-de-informacion-para-rh>
- ✓ <http://www.virtual5.com.mx/articulos/47/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-de-personal/>
- ✓ [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/enfoques\\_estrategicos\\_de\\_la\\_administracion\\_de\\_personalenfoque\\_estrategico\\_de\\_planeacion\\_reclutamiento\\_y\\_seleccion/16627-5](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/enfoques_estrategicos_de_la_administracion_de_personalenfoque_estrategico_de_planeacion_reclutamiento_y_seleccion/16627-5)
- ✓ [http://www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo/15215-4](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo/15215-4)
- ✓ [http://www.wikilearning.com/monografia/reclutamiento\\_y\\_fuentes\\_de\\_reclutamiento/16177-4](http://www.wikilearning.com/monografia/reclutamiento_y_fuentes_de_reclutamiento/16177-4)
- ✓ WERTHER William, DAVIS, Administración de recursos humanos, México 2008, Sexta Edición
- ✓ [www.cepis.ops-oms.org/bvsars/e/fulltext/rellenos/rellenos.pdf](http://www.cepis.ops-oms.org/bvsars/e/fulltext/rellenos/rellenos.pdf)
- ✓ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ✓ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ✓ [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ✓ [www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.pdf)
- ✓ [www.tutorias.com](http://www.tutorias.com)

## **Anexos**

## ANEXO 1

### Memorando

**Para:** Todos los gerentes y supervisores

**De:** Patricio Pobeda Gerente General

**Asunto:** Programa de análisis de puesto

**Fecha:** 06 de agosto de 2010

**Razón fundamental:** En nuestro empeño por instituir un sistema justo y equitativo de reclutamiento, selección e inducción para todos nuestros empleados, hemos determinado la necesidad de iniciar un proceso de análisis de puesto que permita contar con las personas más idóneas a las cuales podremos brindar un sueldo y salario justo, el cual se ejecuta durante todo este año.

**Personas encargadas:** Se ha designado personas totalmente calificadas y especializadas en este tema como es el analista José Rodríguez y Luis Mosquera los cuales desarrollaran el programa de análisis y descripción de puesto de toda la institución.

**Unidades de organización:** El Ingeniero Patricio Pobeda Director de Recursos Humanos será quien coordina el programa, se iniciara el estudio a través del Departamento de Personal, para supervisar el programa y revisar todos los proyectos de descripción para asegurar su coherencia antes de su aprobación por la gerencia general.

**Calendario:** Se deberá tener todo concluido a fin de año. El Departamento de Personal y las personas encargadas del desarrollo del programa se reunirá con cada unos de los miembros de la institución para dar a conocer todo lo que se realizo.

**Resultados que se espera:** El comité les pedirá su asistencia en la confección de las primeras descripciones de puestos bajo su competencia. Por lo tanto, su plena cooperación será importante para lograr el éxito de este proceso de análisis de puesto.

**ANEXO 2**

**Formulario de Entrevistas**

**FORMULARIO PARA ENTREVISTA**

Realizado por----- Fecha-----
----------------------------------

**Designación:**----- **Supervisor Inmediato:**-----  
--

**Unidad:**-----  
----

**Departamento:**----- **Antigüedad en el puesto:**-----  
--

**División:**-----  
----

**Titular:**----- **Puesto anterior:**-----  
----

**Tareas que se cumplen normalmente**

**Tiempo de ejecución en %**

**ANEXO 3**

**Cuestionario para el Análisis de Puesto**

**a.-Identificación del puesto**

- 1. Nombre del Puesto-----
- 2. Departamento-----
- 3. Jefe Inmediato-----
- 4. Puesto del Jefe inmediato-----

**b.-Actualización de análisis**

- a) Última fecha de revisión de este análisis de puesto-----
- b) Actividades desempeñadas-----

- 
- c) Análisis del puesto efectuado por-----

**c.-Descripción resumida**

1.Descripción sumaria del puesto-----

2. Actividades desempeñadas-----

-----

-----

-----

-----

3.-Características más relevantes-----

-----

-----  
-----  
-----  
**4.-Describa en detalle las características académicas**

Escuela Primaria-----

Colegio-----

Especialización-----

Universidad-----

Título-----

**d.-Deberes y Responsabilidades**

**1.**Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

Operativo-----Técnico-----

Medico-----Administrativo-----

Secretarial-----Directivo-----

Otros-----

Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto,  
indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere

-----

-----

-----

-----  
-----  
**3.-** Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este puesto, indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**e.-Responsabilidad**

Explique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa

a.-----  
b.-----  
c.-----  
d.-----

**f.-Aptitudes Intelectuales**

**1.** ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeña este puesto?

a.-----  
b.-----

c.-----

d.-----

**g.-Aptitudes Física**

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales? Agudeza visual, auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal.

a.-----

b.-----

c.-----

d.-----

**h.-Experiencia**

1. Irrelevante-----

2. Importante-----

3. Imprescindible-----

4. Debe poseer-----años de experiencia en la función de-----

**i.-Ámbito Laboral**

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?

2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?

3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

**j.-Condiciones Sanitarias y de Seguridad**

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?

2. ¿Está expuesto a contagio de enfermedades?

3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

**k.-Parámetros de Desempeño**

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?

2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

**l.-Comentarios Finales**

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?

2. ¿Cuándo se debe volver analizar este puesto?

Firma del analista de puesto-----Fecha-----

Revisado y autorizado por:-----Fecha-----

**ANEXO 4**

**PERFIL OCUPACIONAL**

**I.-Identificación Del Puesto**

**1.1. Nombre Del Puesto:**

**1.2. Ubicación Orgánica**

Órgano Administrativo:.....  
Área.....

**1.3. Relaciones De Autoridad Y Dependencia**

Dependencia: .....  
Responsabilidad.....

Edad: ..... Estado  
Civil.....

Conocimientos de Computación: .....  
.....  
.....

Idiomas:.....  
.....  
.....

Otros:.....  
.....  
.....

**II. -Funciones General O Principal**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



.....  
.....  
.....  
.....

### **3.2. Cualidades Personales**

#### **3.2.1. Inteligencia**

Nivel:           Normal           Promedio.....           Normal  
Superior.....   Superior.....

Tipo:  
Abstracta.....           Técnica.....           Práctica.....  
.....

#### **3.2.2. Aptitudes**

Verbal.....           Analítica.....  
Numérica.....

Técnica.....           Visomotora.....

#### **3.2.3.-Características De Personalidad**

Comunicativo.....           Reservado.....  
Dinámico.....

Reflexivo.....           Empático.....  
Adaptable.....

Emprendedor.....

### **IV.-Aspectos Complementarios**

**ANEXO 5**  
**COMISION NACIONAL DE TRANSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y**  
**SEGURIDAD VIAL**  
**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**  
**FORMULARIO DE PROMOCION POTENCIAL**

---

**PARTE I** (Para ser llenada por el departamento de personal)

1. *Nombre:*
  2. *Número de Empleado*
  3. *Puesto*
  4. *Edad*
  5. *Experiencia (número de años en el puesto)*
  6. *Fecha de Contratación*
  7. *Puestos anteriores dentro de CNTTTSV*
- 

**PARTE II** (Para ser llenada por el empleado)

8. *Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que pueden utilizarse en la CNTTTSV):*
- 

9. *Herramientas y aparatos que está capacitado para operar:* \_\_\_\_\_

10. *Áreas de responsabilidad (describa brevemente las áreas que están a su cargo):*

---

a) *Soy responsable por el cuidado y operación de los siguientes equipos:* \_\_\_\_\_

b) *Soy responsable por los siguientes aspectos de seguridad:* \_\_\_\_\_

c) *Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones:* \_\_\_\_\_

11. *Educación formal y capacitación especializada*

a) *Formación académica (señale los años cursados)*

- *Primaria*
- *Secundaria*
- *Preparatoria o Bachillerato*
- *Escuela comercial*

- *Escuela Técnica*
  - *Universidad*
  - *Cursos de posgrado*
- b) *Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación)*
- Curso:*
- Curso:*
- Curso:*

***PARTE III*** (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

12. *Evaluación general del desempeño:* \_\_\_\_\_
13. *Potencial para promoción:* \_\_\_\_\_
14. *¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro?* \_\_\_\_\_
15. *Aspectos de su desempeño que debe mejorar:* \_\_\_\_\_
16. *Firma del Coordinador* \_\_\_\_\_      17. *Fecha* \_\_\_\_\_

***PARTE IV*** (Para ser llenada por el departamento de personal)

17. *¿Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?*

*SI* \_\_\_\_\_      *NO* \_\_\_\_\_

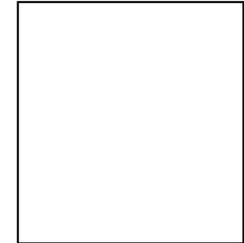
*Preparado por:* \_\_\_\_\_      *Firma* \_\_\_\_\_

***FIGURA 5-7*** *Formulario de inventario de recursos humanos*

**ANEXO 6**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

**FOTOGRAFIA**



Fecha: .....  
Puesto solicitado: .....  
Otros puestos que puedan desempeñar: .....

***DATOS PERSONALES***

Nombre y Apellido:  
.....

Nacionalidad:..... Documento de Identidad  
.....

Domicilio:..... Localidad.....

Provincia..... Código Postal.....

Teléfono particular:.....  
Celular.....

Fecha de nacimiento..... Localidad.....

Estado civil..... Hijos.....

***ESTUDIOS CURSADOS***

Primaria       Completos       Incompletos       En curso

Secundaria       Completos       Incompletos       En curso

Especialidad: .....

Último año cursado.....

Terciarios:       Completos       Incompletos       En curso

Título.....      Universidad o Institución.....

Cantidad de materias aprobadas.....

**Universitarios**       Completos       Incompletos       En curso

Título.....      Universidad.....

Cantidad de materias aprobadas.....

**Carrera de Post Grado**       Completos       Incompletos       En curso  
(Master)

Título.....      Universidad.....

Cantidad de materias aprobadas.....

**ESTUDIOS PROYECTADOS**

**SÍ**       **NO**

¿Qué?.....

¿Cuándo?.....

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS**

<b>IDIOMA</b>	<b>HABLA</b>	<b>LEE</b>	<b>ESCRIBE</b>
1) <i>Inglés</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> <i>R</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> <i>R</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> R
2) <i>Portugués</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> <i>R</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> <i>R</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> R
3) <i>Francés</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> <i>R</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> <i>R</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> R
4) <i>Otro</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> <i>R</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> <i>R</i>	<input type="checkbox"/> <i>MB</i> <input type="checkbox"/> <i>B</i> <input type="checkbox"/> R

**OTROS CONOCIMIENTOS**

Indique otros estudios, cursos, habilidades, etc.

.....

.....

**CURSOS REALIZADOS**

Nombre del curso	Realizado en	Año	Duración
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**EXPERIENCIA LABORAL** (Comience por el último trabajo)

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....  
 Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....  
 .....  
 .....

.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....

Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....  
Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....  
Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....

Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....

Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....

.....  
.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....  
Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....  
Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

Empresa:..... Dirección:..... Teléfono:.....  
Puesto:.....

Tareas Realizadas

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Antigüedad:..... Desde / / Hasta / /

Motivo de egreso:

.....  
.....

**REFERENCIAS LABORALES**

.....  
.....  
.....  
.....

**REMUNERACIONES**

Última remuneración percibida: .....

Remuneración deseada: .....

**HORARIO DE TRABAJO**

Días Laborales deseados .....

Horario Deseado .....

**DATOS FAMILIARES**

Familiar	Apellido y Nombre	Vive S/N	Edad	Ocupación	A cargo S/N
Padre	.....	.....	.....	.....	.....
Madre	.....	.....	.....	.....	.....
Hermano/a	.....	.....	.....	.....	.....
Hermano/a	.....	.....	.....	.....	.....
Hermano/a	.....	.....	.....	.....	.....
Hermano/a	.....	.....	.....	.....	.....
Hermano/a	.....	.....	.....	.....	.....
Cónyuge	.....	.....	.....	.....	.....
Hijo/a	.....	.....	.....	.....	.....
Hijo/a	.....	...	.....	.....	...
Hijo/a	.....	.....	.....	.....	.....
Hijo/a	....	.....	.....	.....	.....

**DATOS SOCIOECONÓMICOS**

Vivienda  Propia  Alquilada  Otros

Posee automóvil  Sí  No

Marca / Modelo.....

¿Cómo utiliza su tiempo libre? (Puede indicar algún deporte)

.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Observaciones.....  
.....

Firma.....



<b>PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS</b>	(Llene aquí, el lugar, fecha, horario y formato de presentación de documentos)										
<b>OBSERVACIONES:</b>	(Llene aquí, observaciones en cuanto a presentación de documentación habilitante)										

**RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - UARHs**

## ANEXO 8



### HOJA DE VIDA

**PARA EL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN DEL PUESTO DE:**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN QUE CONVOCA AL CONCURSO:**

**1.- DATOS PERSONALES DEL (DE LA) PARTICIPANTE:**

\_\_\_\_\_

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

**Dirección Domiciliaria:**

\_\_\_\_\_

Provincia

Cantón

Parroquia

\_\_\_\_\_

Dirección

**Teléfono(s):**

\_\_\_\_\_

Convencionales

Celular o Móvil

**Correo electrónico:**

\_\_\_\_\_

**Cedula Identidad:**

\_\_\_\_\_

**Personas con discapacidad:** N° de carné del CONADIS:

\_\_\_\_\_

**2.- INSTRUCCIÓN**

(No es requerido llenar todos los casilleros, responda únicamente en los que correspondan a su último nivel de instrucción o aquellos que se encuentren en relación a los requisitos del puesto al cual postula)

Nivel de Instrucción	Nombre de la Institución Educativa	Especialización	Título Obtenido
Primaria			
Secundaria			
Técnico Superior			

Título Profesional (Tercer Nivel)			
Post- Grado			
Otros			

### ✓ 3.- TRAYECTORIA LABORAL (EXPERIENCIA LABORAL)

(Incluya únicamente información laboral que tenga relación específica con el puesto de trabajo al que está postulando. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

FECHAS DE TRABAJO			Organización o Empresa	Denominación del Puesto	Responsabilidades /Actividades/Funciones	Razones de salida
DESDE	HASTA	Nº meses/años				

### • 4.- CAPACITACIÓN ESPECIFICA:

(Incluya únicamente los eventos de capacitación relacionados con el puesto al que está postulando, efectuados en los últimos cinco años. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

Nombre del Evento	Nombre de la Institución Capacitadora	Tipo Diploma:		Duración en horas
		Asistencia	Aprobación	

**Nota:** En caso de que la o el postulante no indique y certifique la duración en horas de el o los eventos de capacitación asistidos, la UARHs institucional le asignará 1 hora por día cursado.

**¿DISPONE DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS?**

Sí  No

**Periodos de Evaluación:** \_\_\_\_\_

**Institución que efectuó la evaluación:** \_\_\_\_\_

**Evaluación Obtenida:** \_\_\_\_\_

**DECLARACIÓN:** DECLARO QUE, todos los datos que incluyo en este resumen son verdaderos y no he ocultado ningún acto o hecho, por lo que asumo cualquier responsabilidad. Acepto que esta oferta sea anulada en caso de comprobar falsedad o

inexactitud en alguna de sus partes, y me sujeto a las normas establecidas por la Institución y otras disposiciones legales vigentes.

---

**Nombre del Aspirante**

---

**Firma**

**Lugar y Fecha de Presentación:** .....

**Indique el Número de hojas que adjunta a esta Hoja de Vida**

**IMPORTANTE:** Entregar este formulario así como la documentación comprobatoria en sobre cerrado, y ordenada de acuerdo con la secuencia de la presente Hoja de Vida.

ANEXO 9



Formulario MRL-SEL-P-01

BASES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

1. DETALLES GENERALES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN</b>	<input type="text"/>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<input type="text"/>
<b>PARTIDA PRESUPUESTARIA</b>	<input type="text" value="(Escriba aquí el NÚMERO DE PARTIDA PRESUPUESTARIA)"/>		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	<input type="text" value="(Escriba aquí el MISIÓN DEL PUESTO)"/>		
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<input type="text" value="(Nombre del Puesto Institucional, materia del concurso)"/>	<b>ROL DEL PUESTO</b>	<input type="text" value="&lt; Seleccione el rol &gt;"/>
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<input type="text" value="&lt; Seleccione el Grupo Ocupacional &gt;"/>	<b>GRADO:</b>	<input type="text" value="&lt; Grado &gt;"/>
		<b>R.M.U.</b>	<input type="text" value="&lt; R. M. U. &gt;"/>

## 2. DESGLOSE DE PARÁMETROS

A continuación, identifique los parámetros a ser utilizados en la Base del Concurso de Méritos y Oposición. Siga las instrucciones que le indican en cada cuadro a fin de completar la información solicitada. **RECUERDE:** En la parte del **Mérito**, señale los requisitos que constan en la DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO del el Manual de clasificación, descripción y valoración de puestos Institucional ó Genérico (**Requisitos del puesto**). En la parte de la **Oposición**, se aplicarán diferentes pruebas (65%) y entrevistas (35%), de conformidad con lo determinado en la Norma del Subsistema de Selección de Personal.

MÉRITOS				
ASPECTOS A CONSIDERAR				CALIFICACIÓN
INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	
<i>Describa aquí, el nivel de instrucción establecido, de conformidad con el Manual de clasificación de Puestos Institucional o Genérico</i>	<i>Describa aquí, los años de Experiencia Específica señalados para este puesto, en el Manual de clasificación de Puestos correspondiente</i>	<i>Describa aquí las horas de capacitación requeridas para el puesto de trabajo. Para esto, observe lo determinado en la Norma Técnica de Selección</i>	<i>Describa aquí las competencias señaladas en el Manual de Puestos Institucional o Genérico para este puesto</i>	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

<b>OPOSICIÓN</b>		
<b><i>PRUEBAS</i></b>	<b><i>ENTREVISTA</i></b>	<b><i>PONDERACIÓN DE ESTA FASE</i></b>
<b>65%</b>	<b>35%</b>	
Pruebas Teóricas, Prácticas y Psicotécnicas	Se realizará en función del requerimiento del Puesto	<b>100 PUNTOS</b>

## ANEXO 10

### Entrevista Inicial

**Nombre del Entrevistado:**

**Nombre del Analista de Recursos Humanos:**

**Cargo que aplica:**

**Edad:**

**Ciudad:**

**Teléfono:**

- ¿Por qué desea trabajar en este cargo?
- ¿Por qué escogió a nuestra Institución?
- ¿Qué puede hacer por nosotros?
- ¿Dónde ha trabajado y por qué se retiró?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades?
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?
- ¿Tiene disponibilidad para trabajar en otra ciudad o para viajar?
- ¿Cómo era su relación con su jefe inmediato?
- ¿Cuál es su compensación pretendida?
- ¿Cuáles son sus principales logros profesionales?
- ¿Tiene disponibilidad inmediata?

# ANEXO 11

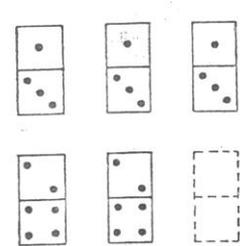
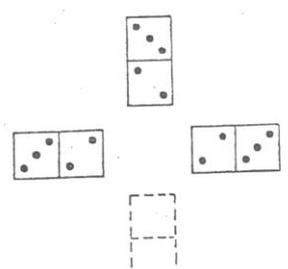
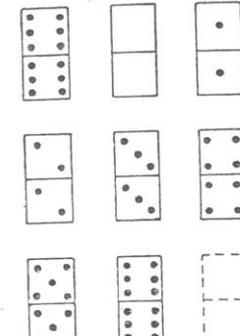
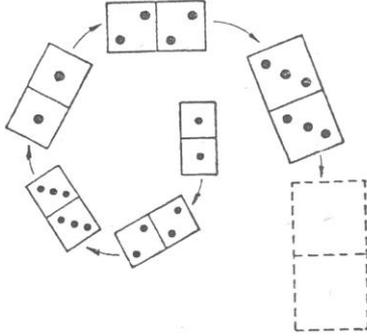
Nº 1

## D-48

- CADA RECUADRO REPRESENTA UN GRUPO DE FICHAS DE DOMINÓ.
- EL NÚMERO DE PUNTOS EN CADA MITAD DE LA FICHA PUEDE VARIAR DE 0 A 6.
- AVERIGUE EN CADA GRUPO EL VALOR DE LA FICHA QUE FALTA.
- ESCRIBA SOBRE LA HOJA DE RESPUESTAS LAS CIFRAS CORRESPONDIENTES A ESTA FICHA.

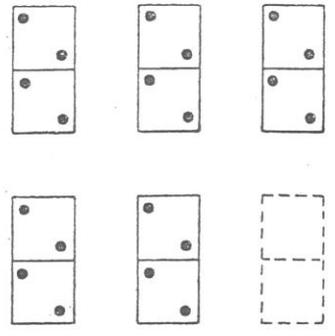
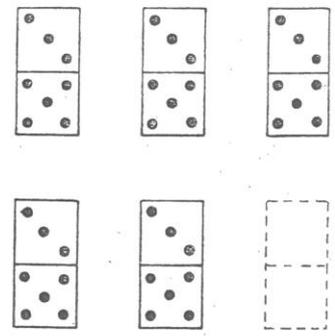
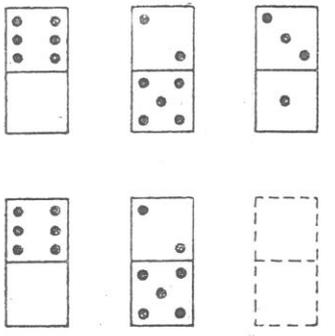
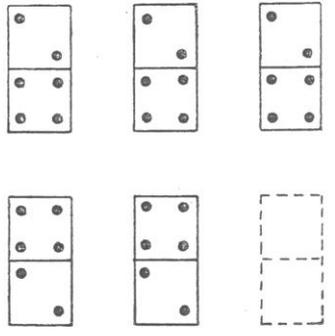
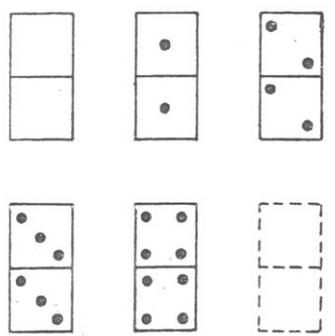
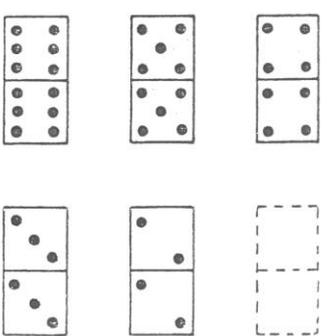
**NO ESCRIBA NADA SOBRE EL CUADERNO**

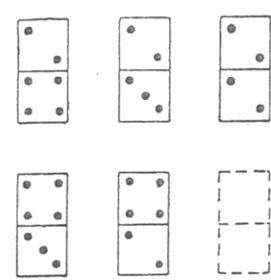
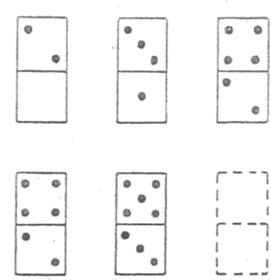
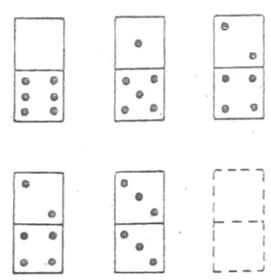
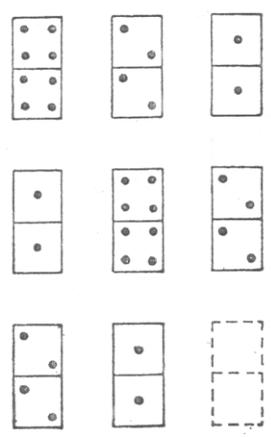
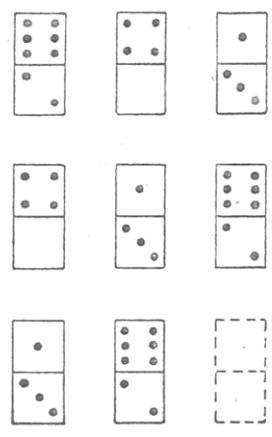
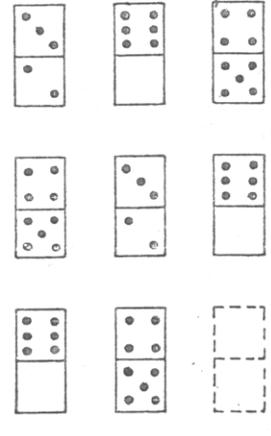
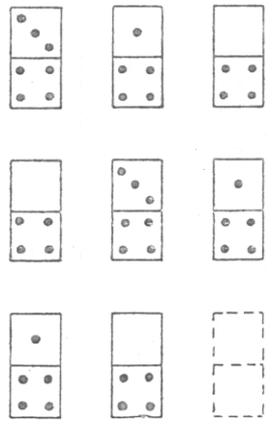
EJEMPLOS

<p><b>A</b></p> 	<p><b>B</b></p> 
<p><b>C</b></p> 	<p><b>D</b></p> 

**NO VUELVA LA HOJA ANTES DE QUE EL EXAMINADOR SE LO INDIQUE**

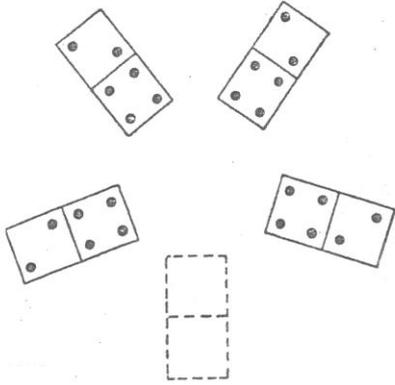


<p>1</p> 	<p>2</p> 
<p>3</p> 	<p>4</p> 
<p>5</p> 	<p>6</p> 

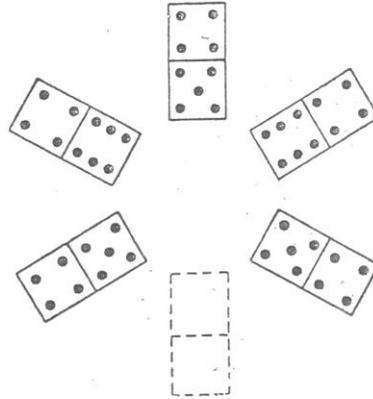
<p>7</p> 	<p>8</p> 	<p>9</p> 
<p>10</p> 	<p>11</p> 	
<p>12</p> 	<p>13</p> 	

PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

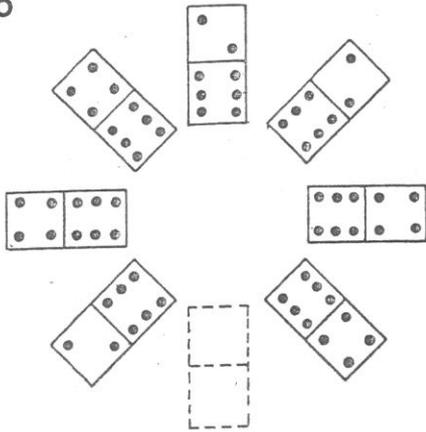
14



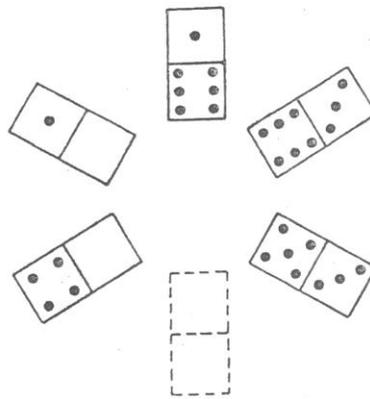
15



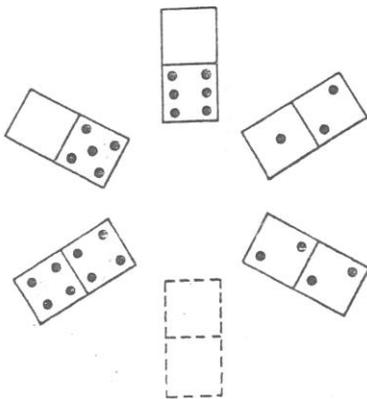
16



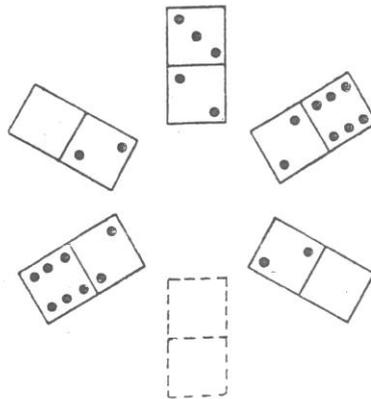
17



18

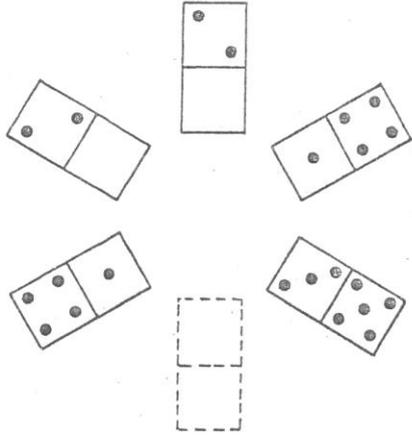


19

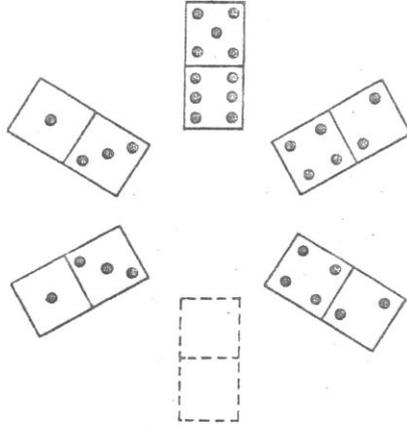


VUELVA LA HOJA

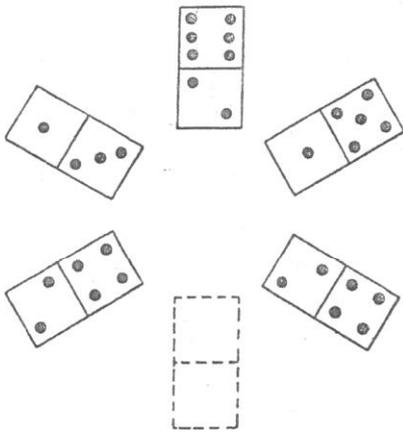
20



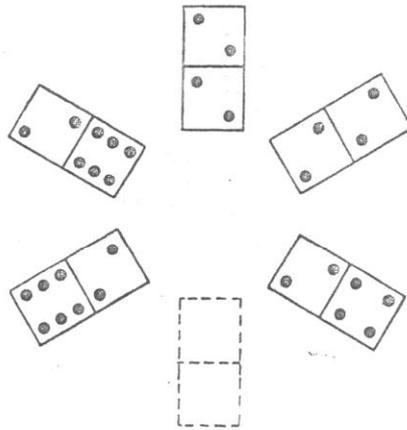
21



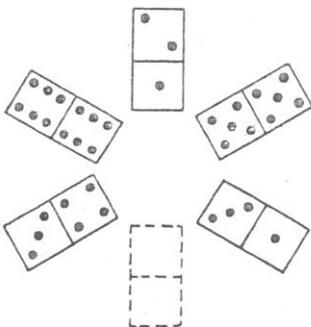
22



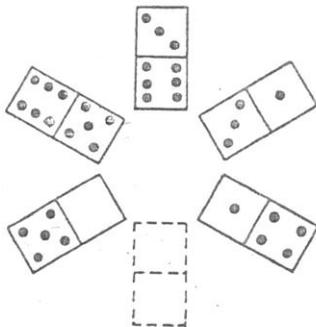
23



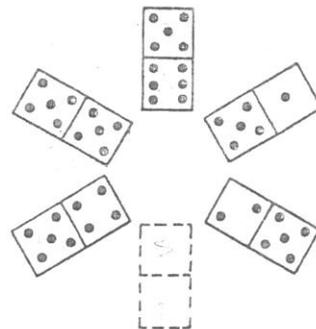
24



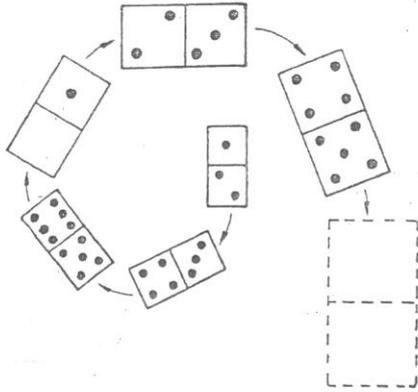
25



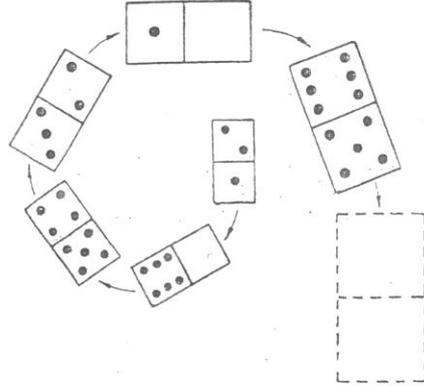
26



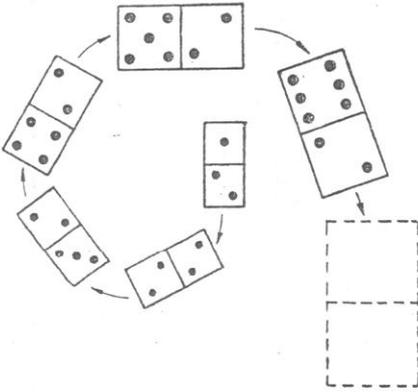
27



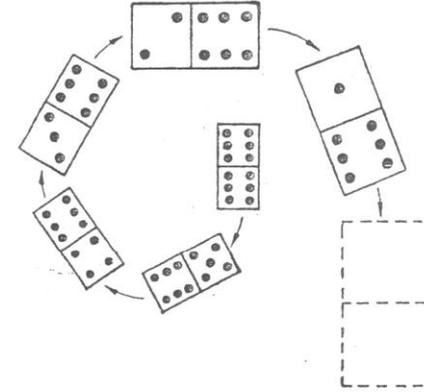
28



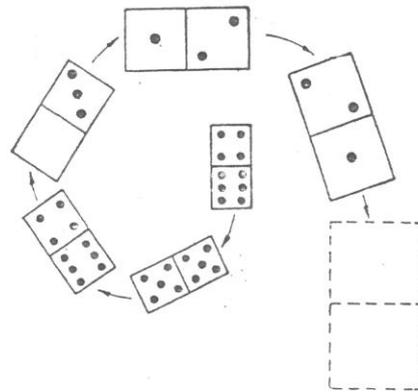
29



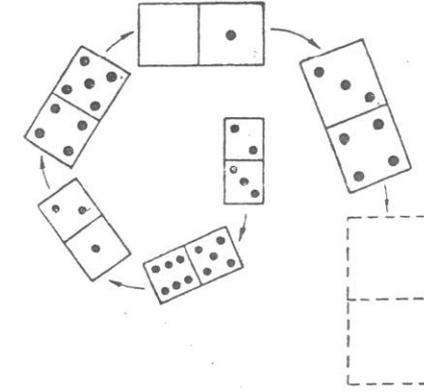
30



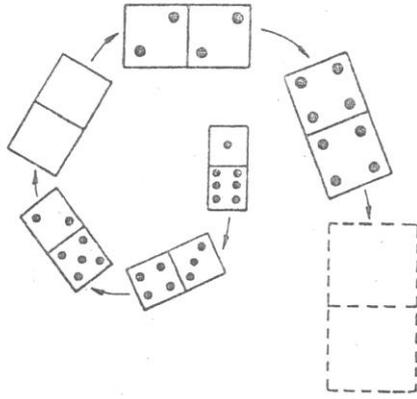
31



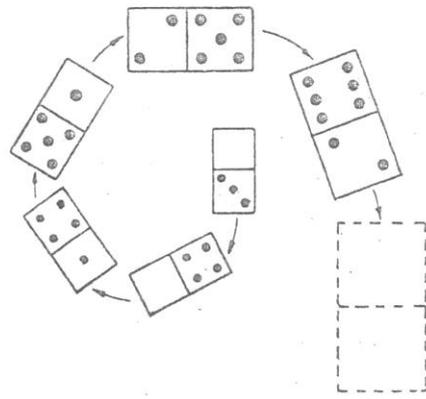
32



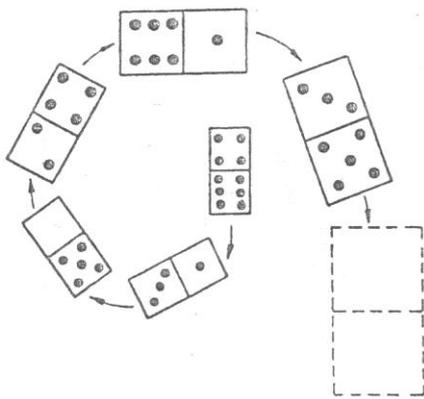
33



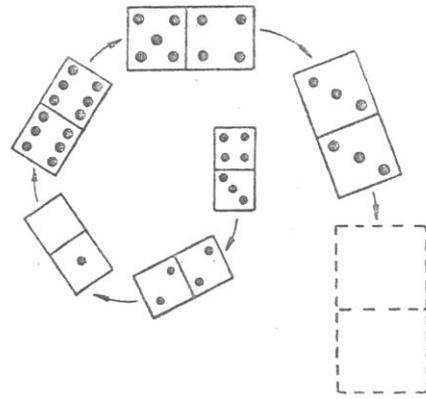
34



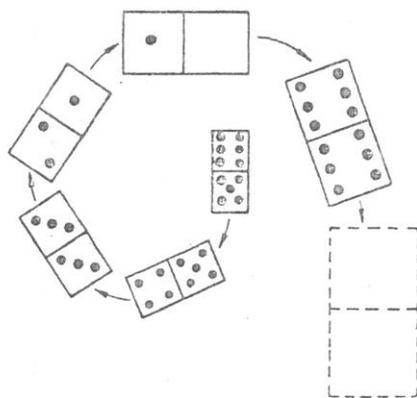
35



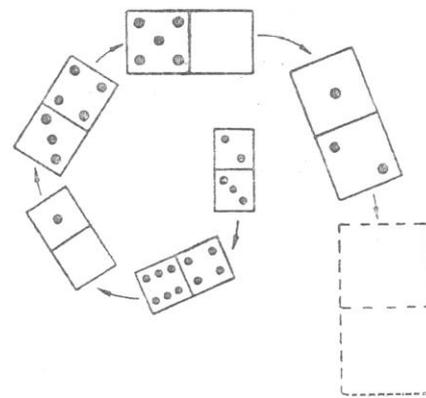
36



37

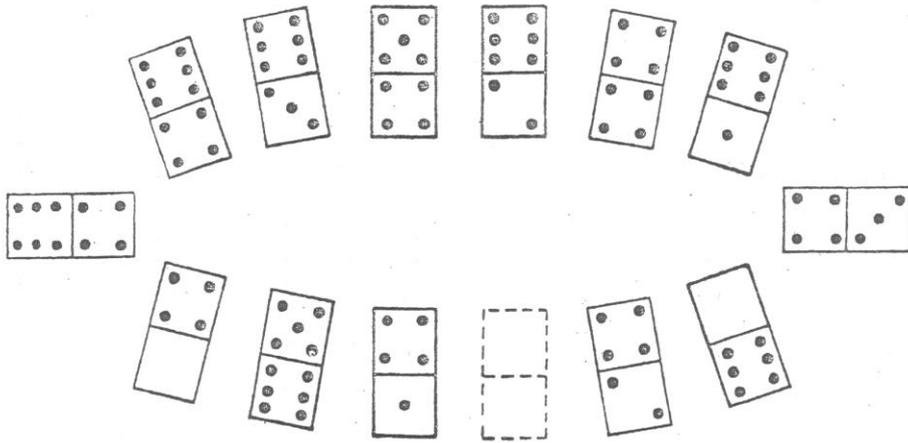


38

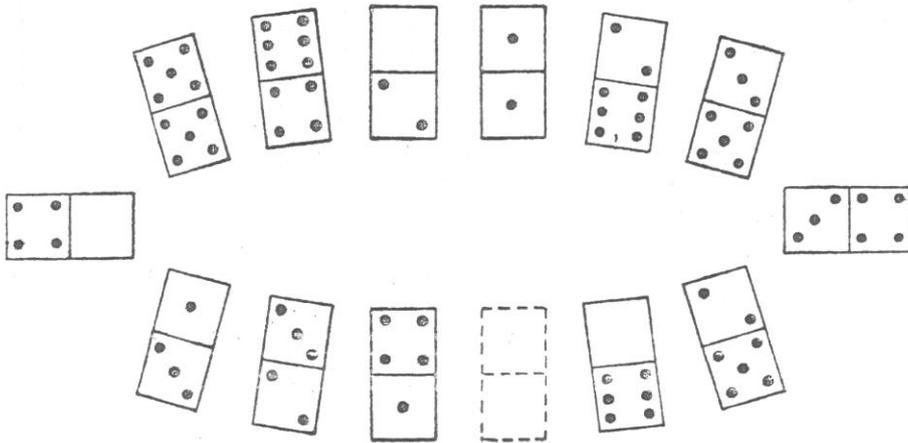


PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

39



40



## ANEXO 12

### IC - Forma A

#### INSTRUCCIONES

Marque el recuadro (☐) de la columna 1 a la altura de cada seguro de incendios o de accidentes, desde 1.500 a 4.500 euros inclusive, contratado entre el 15 de Marzo de 2004 y el 10 de Mayo de 2005.

Marque el recuadro (☐) de la columna 2 a la altura de cada seguro de vida o de accidentes, hasta 3.000 euros inclusive, contratado entre el 15 de Octubre de 2004 y el 20 de Agosto de 2005.

Marque el recuadro (☐) de la columna 3 a la altura de cada seguro de incendios o de vida, desde 2.000 a 5.000 euros inclusive, contratado entre el 10 de Febrero de 2004 y el 15 de Junio de 2005.

CANTIDAD ASEGURADA	CLASE DE SEGURO	FECHA	1	2	3
3.000 €	<i>Incendios</i>	<i>2 Ene. 2005</i>	☐	☐	☐
1.000 €	<i>Vida</i>	<i>22 Oct. 2004</i>	☐	☐	☐
4.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>14 Sep. 2004</i>	☐	☐	☐
2.000 €	<i>Vida</i>	<i>13 Nov. 2005</i>	☐	☐	☐
4.000 €	<i>Incendios</i>	<i>17 May. 2005</i>	☐	☐	☐
3.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>12 Oct. 2004</i>	☐	☐	☐
5.000 €	<i>Vida</i>	<i>16 Feb. 2005</i>	☐	☐	☐
1.000 €	<i>Incendios</i>	<i>3 Ago. 2005</i>	☐	☐	☐
4.000 €	<i>Incendios</i>	<i>11 Ago. 2005</i>	☐	☐	☐
2.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>21 May. 2004</i>	☐	☐	☐
5.000 €	<i>Vida</i>	<i>9 Mar. 2004</i>	☐	☐	☐
3.000 €	<i>Incendios</i>	<i>17 Jul. 2005</i>	☐	☐	☐
1.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>4 Jun. 2005</i>	☐	☐	☐
1.000 €	<i>Vida</i>	<i>23 Nov. 2005</i>	☐	☐	☐
5.000 €	<i>Vida</i>	<i>18 Abr. 2004</i>	☐	☐	☐
2.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>24 Dic. 2005</i>	☐	☐	☐
5.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>19 Abr. 2004</i>	☐	☐	☐
2.000 €	<i>Vida</i>	<i>7 Dic. 2005</i>	☐	☐	☐
4.000 €	<i>Incendios</i>	<i>26 May. 2004</i>	☐	☐	☐
3.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>6 Ene. 2005</i>	☐	☐	☐
5.000 €	<i>Vida</i>	<i>29 Mar. 2004</i>	☐	☐	☐
3.000 €	<i>Vida</i>	<i>28 Jun. 2004</i>	☐	☐	☐
4.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>8 Feb. 2005</i>	☐	☐	☐
1.000 €	<i>Incendios</i>	<i>27 Jul. 2004</i>	☐	☐	☐
2.000 €	<i>Accidentes</i>	<i>21 Ene. 2005</i>	☐	☐	☐

## ANEXO 13

# TEST DE MONEDAS

## INTRODUCCION

Prueba de tipo grafico diseñada para medir un proceso mental de tipo superior mediante operaciones simples con monedas de pequeño valor.

Se han elaborado 2 niveles de dificultad (Monedas 1 y Monedas 2) que exigen la resolución de problemas lógicos con montones de monedas entre los que ha intercalado uno o varios interrogantes.

## CARACTERISTICAS

<b>Autor:</b>	N. Seisdedos
<b>Administración:</b>	Individual o colectiva
<b>Duración:</b>	Monedas 1: 15 minutos Monedas 2: 12 minutos
<b>Aplicación:</b>	Monedas 1: Adolescentes y adultos (nivel cultura bajo) Monedas 2: Adultos
<b>Significación:</b>	Apreciación de una dimensión aptitudinal superior de tipo cuantitativo
<b>Mide:</b>	Capacidad intelectual con elementos grafico numéricos
<b>Materiales:</b>	Manual Cuadernillo Hoja de respuestas Plantilla de corrección Baremos
<b>Areas de aplicación:</b>	Laboral Clínica Educativa

## DESCRIPCION

Los elementos de Monedas tienen representaciones graficas de 3 monedas de poco valor (**25, 5 y 50**). Combinando estas monedas, las distintas operaciones aritméticas y el lugar donde se sitúa la dificultad

o interrogante del elemento, los 40 existentes en cada test o novel plantean muy diferentes ejercicios numéricos, desde una simple adición de 2 o mas sumados hasta una ecuación de segundo grado en (Monedas 2).

## **NORMAS DE CORRECCION**

- Es necesario revisar todas las hojas de respuestas para comprobar si el sujeto a señalado varias elementos en la cual la respuesta es anulada totalmente.
- Para corregir la hoja de respuestas existe una plantilla transparente que señala las respuestas correctas de los elementos que componen las pruebas. Se colocara sobre la hoja de respuestas de modo que el rectángulo que encuadra los circulitos coincida con el existente en la hoja.

## **PUNTUACION**

- Se suman todos los aciertos según la planilla de corrección con 1 punto cada uno. Se anotara en la primera casilla del pequeño recuadro existente en el ángulo superior derecho de la hoja con las siglas PD (puntuación directa)
- La puntuación directa máximo es 40, el número de elementos puntuables en cada nivel de Monedas.

## **INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS.**

Se comienza por repartir los lapiceros y gomas de borrar, y se indica:

*«¿Si alguno necesita otro lápiz durante la prueba,, deberá levantar te mano y se lo daré inmediatamente.*

*»Ahora voy a entregar a cada uno de ustedes una Hoja de respuestas como ésta (MOSTRAR) para que anoten sus datos, y un Cuadernillo como éste (MOSTRAR). Les ruego no escriban nada sobre el Cuadernillo ni lo abran hasta que yo se lo indique. Todas las respuestas deben anotarse en la Hoja.»*

Se reparten las Hojas de respuestas, y se pide a los sujetos que anoten en ellas los datos necesarios (apellidos, nombre, edad, etc.). A continuación se van distribuyendo los Cuadernillos, dejándolos con la portada hacia abajo, a la izquierda del sujeto. Pasado algún tiempo, se dice:

*« ¿Han anotado ya sus datos en la Hoja de respuestas? (SE RESUELVEN LAS DUDAS QUE SURJAN Y SE CONCEDE*

Al utilizar el encerado, hay que señalar, de paso, que la moneda grande casi toca los bordes del recuadro, y que no es difícil diferenciar las otras dos comparándolas entre sí o con las existentes en otros ejercicios.

Antes de comenzar la prueba en sí, hay que asegurarse de que todos han comprendido la tarea a realizar y la forma de dar las contestaciones. Se les recordará que no deben detenerse al finalizar cada página de ejercicios, y se continuará diciendo:

*«Ahora, cuando yo les diga, deberán dar la vuelta, al Cuadernillo que tienen, doblado sobre la mesa (MOSTRAR CON EL CUADERNILLO DEL EXAMINADOR), de modo que sólo quede a la vista la página 3 para comenzar con el ejercicio 1; al acabar con esa página pasan a la siguiente, manteniendo doblado el Cuadernillo; no se detengan hasta que yo diga ¡BASTA! ¿Preparados? ... Den la vuelta al Cuadernillo y ... ¡COMIENCEN!»*

En este momento se pone el cronómetro en marcha. Conviene que en los primeros momentos el examinador observe la forma y lugar en que los sujetos dan sus respuestas, para corregir posibles errores sistemáticos. El tiempo concedido para cada nivel es el siguiente:

Monedas-1: 15 minutos  
Monedas-2: 12 minutos

Una vez transcurrido, se dice:

*«¡Atención! ... ¡BASTA! Dejen el lapicero sobre la mesa ..., cierren el Cuadernillo ..., colóquenlo a la izquierda de la mesa con la portada a la vista ... y dejen la Hoja a la derecha. Hemos terminado la aplicación de la prueba.»*

Se recogen, por este orden, e independientemente, las Hojas de respuestas, los Cuadernillos, los lapiceros y las gomas de borrar (en el caso de que se hubieran entregado al principio), y se da por terminada la aplicación. Al ir recogiendo las Hojas hay que comprobar que los sujetos han dejado anotados los datos pedidos.

TIEMPO). *No abran el Cuadernillo hasta que yo se lo diga. La prueba que vamos a realizar es fácil de comprender si siguen mis instrucciones. A no ser aquellos que escriban con la mano izquierda, dejen siempre el Cuadernillo a la izquierda, y la Hoja a la derecha; así podrán anotar más fácilmente sus contestaciones. Ahora, lean conmigo, en voz baja, mientras yo lo hago en voz alta, las instrucciones que hay en la portada.»*

Estas instrucciones de la portada son iguales en ambos niveles (Monedas-1 y Monedas-2), y, aunque parecen complejas, son bastante bien captadas por los sujetos con la ayuda del encerado y la realización de los cuatro ejemplos de entrenamiento de la página 2. Pidiéndoles a los sujetos que mantengan siempre doblado el Cuadernillo, lo esencial de las mismas es lo siguiente:

- a) Las monedas y montones de monedas, aunque en la portada se ven con un fotograbado de la realidad, se representan luego mediante una circunferencia, y en su interior un número indicará la cantidad de monedas que hay en el montón. Pueden trazarse en el encerado las dos líneas horizontales que encuadran el ejemplo V y dibujar una circunferencia que casi toque los bordes; un número dentro indicará la cantidad de monedas de 25 pesetas que contiene el montón.
- b) Con los montones de monedas se plantean operaciones o ejercicios, y hay que buscar el valor del interrogante (colocado después del signo igual, dentro de una circunferencia o multiplicando/dividiendo el contenido de un montón).
- c) En el margen derecho hay cinco soluciones y sólo una es la correcta; la letra que tiene delante (A a E) sirve para contestar en la Hoja de respuestas.
- d) Cuando hay dos o más interrogantes (sólo en el cuarto ejemplo y elementos finales de Monedas-2), una misma solución debe servir para todos los interrogantes.

Si el grupo tiene dificultades para comprender la tarea y solucionar correctamente los ejemplos de entrenamiento, es conveniente que el examinador, además de dar las soluciones correctas, dibuje y resuelva en el encerado el ejemplo de entrenamiento en el que surjan dudas.

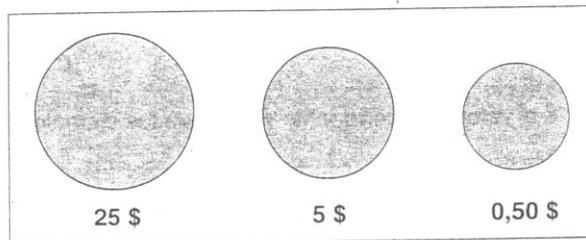
Las contestaciones correctas a los ejemplos (en ambas formas) son las siguientes:

Ejemplo:    V = D  
                 X = C  
                 Y = E  
                 Z = D

# MONEDAS - 1

## CUADERNILLO

En esta prueba se manejan montones de monedas imaginarias cuyos valores son 25 pesos, 5 pesos y 0,50 pesos (\$), es decir, medio peso, y que vienen representadas a continuación:



Las monedas tienen tamaño distinto (grande, mediano y pequeño). Dentro de la circunferencia se indicará con un número o un interrogante cuántas monedas tiene el montón; es decir, una circunferencia mediana con un tres dentro indicará un montón de 3 monedas de 5 pesos.

Con estos montones se pueden realizar las cuatro operaciones aritméticas:

+ suma      - resta      X multiplicación      : división

Los signos se colocarán entre los montones de monedas o entre un montón y un número, para que Vd. haga mentalmente las operaciones indicadas y busque el valor del interrogante (?) que vendrá colocado después del signo igual (=) o dentro de las operaciones.

Quando haya encontrado el valor del interrogante, vaya al margen derecho de cada ejercicio y encontrará varias soluciones (A, B, C, D y E); sólo una de ellas es la correcta. Quando haya encontrado la solución del ejercicio y visto qué letra tiene delante, vaya a la Hoja de respuestas y señale el espacio correspondiente a esa letra, frente al número del ejercicio sobre el que está trabajando.

En la página siguiente encontrará unos ejemplos de práctica. Debe hacer las operaciones mentalmente, sin utilizar papel aparte. Atienda a las instrucciones del examinador y él le dirá cómo resolverlos mejor y cómo dar sus contestaciones en la Hoja de respuestas.

Trabaje rápidamente, pero procure no cometer errores. Si encuentra difícil un ejercicio, no se detenga; pase al siguiente y, si tiene tiempo al final, vuelva a intentar resolverlo. Ahora espere instrucciones del examinador.

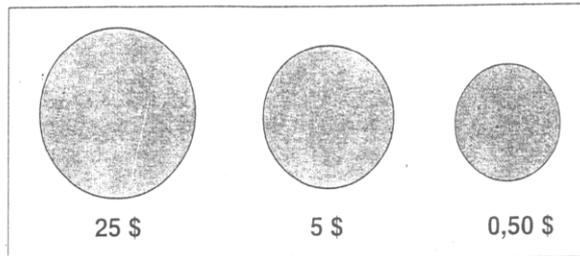
**NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO**



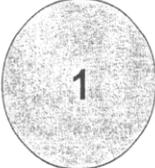
Autor: N. Seisdedos Cubero, Técnico del Dpto. I+D de TEA Ediciones, S.A.  
 Copyright © 1978, 2002 by TEA Ediciones, S.A. Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en DOS TINTAS. Si le presentan uno en negro, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España.

## EJEMPLOS

En un país extranjero tienen 3 monedas (grande, mediana y pequeña), que valen 25 pesos, 5 pesos y 0, pesos (\$) con las siguientes formas:



Con estos datos encuentre el valor del interrogante y resuelva los ejemplos V a Z.

V  +  = ?

A. 26 \$  
B. 30 \$  
C. 32 \$  
D. 35 \$  
E. 40 \$

X  x5 = 

A. 4 moneda  
B. 10 moneda  
C. 2 moneda  
D. 3 moneda  
E. 5 moneda

Y  x? = 6 \$

A. 1  
B. 5  
C. 2  
D. 4  
E. 3

Z  x5 = 

A. 1 moneda  
B. 5 monedas  
C. 4 monedas  
D. 3 monedas  
E. 2 monedas

**ESPERE. NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE  
HASTA QUE SE LE INDIQUE**

1  $\text{4} + \text{2} = ?$

A.	60 \$
B.	55 \$
C.	70 \$
D.	52 \$
E.	12 \$

2  $\text{2} + \text{2} + \text{2} = ?$

A.	33 \$
B.	61 \$
C.	64 \$
D.	32 \$
E.	62 \$

3  $\text{2} + \text{3} = ?$

A.	26,50 \$
B.	13,00 \$
C.	11,50 \$
D.	5,00 \$
E.	25,00 \$

4  $\text{4} \times 3 = ?$

A.	12 \$
B.	60 \$
C.	7 \$
D.	6 \$
E.	23 \$

5  $\text{3} : 2 = ?$

A.	15,00 \$
B.	12,50 \$
C.	7,50 \$
D.	6,50 \$
E.	4,50 \$

6  $\text{6} \times 2 = ?$

A.	60 \$
B.	70 \$
C.	16 \$
D.	12 \$
E.	32 \$

7  $\text{1} \times 3 + \text{2} = ?$

A.	81 \$
B.	147 \$
C.	76 \$
D.	77 \$
E.	57 \$

8  $\text{4} - \text{4} = ?$

A.	4 \$
B.	17 \$
C.	16 \$
D.	20 \$
E.	18 \$

**NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE**

9  $\textcircled{6} + \textcircled{4} = ?$

A.	50 \$
B.	70 \$
C.	40 \$
D.	20 \$
E.	60 \$

10  $\textcircled{9} + \textcircled{2} = ?$

A.	12,50 \$
B.	13,50 \$
C.	14,00 \$
D.	14,50 \$
E.	11,50 \$

11  $\textcircled{3} \times 2 + \textcircled{2} = ?$

A.	60 \$
B.	32 \$
C.	42 \$
D.	45 \$
E.	31 \$

12  $\textcircled{3} - \textcircled{4} = ?$

A.	55 \$
B.	35 \$
C.	65 \$
D.	70 \$
E.	60 \$

13  $\textcircled{4} + \textcircled{2} - \textcircled{1} = ?$

A.	10 \$
B.	7 \$
C.	15 \$
D.	1 \$
E.	5 \$

14  $\textcircled{2} - \textcircled{2} - \textcircled{2} = ?$

A.	29 \$
B.	39 \$
C.	30 \$
D.	20 \$
E.	38 \$

15  $\textcircled{4} + \textcircled{5} - \textcircled{2} = ?$

A.	95,00 \$
B.	82,50 \$
C.	100,00 \$
D.	85,00 \$
E.	92,50 \$

16  $\textcircled{4} \times 3 - \textcircled{10} = ?$

A.	45 \$
B.	55 \$
C.	70 \$
D.	50 \$
E.	110 \$

17  $\textcircled{7} + \textcircled{6} = ?$

A. 38,50 \$  
 B. 41,50 \$  
 C. 31,50 \$  
 D. 42,00 \$  
 E. 38,00 \$

18  $\textcircled{8} - \textcircled{1} = ?$

A. 10 \$  
 B. 15 \$  
 C. 35 \$  
 D. 5 \$  
 E. 25 \$

19  $\textcircled{6} - \textcircled{4} - \textcircled{1} = ?$

A. 4 \$  
 B. 2 \$  
 C. 5 \$  
 D. 1 \$  
 E. 3 \$

20  $\textcircled{12} - \textcircled{2} = ?$

A. 240 \$  
 B. 300 \$  
 C. 100 \$  
 D. 250 \$  
 E. 50 \$

21  $\textcircled{6} + \textcircled{8} - \textcircled{1} = ?$

A. 11 \$  
 B. 7 \$  
 C. 9 \$  
 D. 5 \$  
 E. 13 \$

22  $\textcircled{5} + \textcircled{2} - \textcircled{10} = ?$

A. 65 \$  
 B. 50 \$  
 C. 45 \$  
 D. 55 \$  
 E. 70 \$

23  $\textcircled{12} + \textcircled{10} - \textcircled{2} = ?$

A. 25 \$  
 B. 10 \$  
 C. 20 \$  
 D. 15 \$  
 E. 60 \$

24  $\textcircled{2} \times ? + \textcircled{4} = 26 \$$

A. 1  
 B. 2  
 C. 6  
 D. 3  
 E. 4

**NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE**

25

$$\text{5} \times ? = \text{3}$$

- A. 1
- B. 5
- C. 3
- D. 2
- E. 7

26

$$\text{2} : 5 + \text{3} = ?$$

- A. 12,50 \$
- B. 11,50 \$
- C. 15,50 \$
- D. 26,50 \$
- E. 13,50 \$

27

$$\text{4} \times ? = 60 \$$$

- A. 5
- B. 8
- C. 2
- D. 3
- E. 12

28

$$\text{3} - ? = 50 \$$$

- A. 6 monedas
- B. 4 monedas
- C. 1 moneda
- D. 3 monedas
- E. 5 monedas

29

$$? + \text{12} = 81 \$$$

- A. 2 monedas
- B. 4 monedas
- C. 3 monedas
- D. 1 moneda
- E. 5 monedas

30

$$? \times 3 + \text{1} = 100 \$$$

- A. 3 monedas
- B. 5 monedas
- C. 2 monedas
- D. 1 moneda
- E. 4 monedas

31

$$\text{4} - \text{2} = ?$$

- A. 8 monedas
- B. 12 monedas
- C. 10 monedas
- D. 20 monedas
- E. 16 monedas

32

$$\text{3} - \text{7} = ?$$

- A. 8,00 \$
- B. 11,50 \$
- C. 13,50 \$
- D. 9,50 \$
- E. 12,50 \$

33  $\text{?} - 2 = 65 \$$

A. 5 monedas  
B. 4 monedas  
C. 1 moneda  
D. 2 monedas  
E. 3 monedas

34  $\text{?} \times 4 = 60 \$$

A. 1 moneda  
B. 3 monedas  
C. 5 monedas  
D. 2 monedas  
E. 4 monedas

35  $3 \times 5 + 1 = ?$

A. 40,00 \$  
B. 29,00 \$  
C. 12,50 \$  
D. 26,50 \$  
E. 32,50 \$

36  $4 : 2 + 10 = ?$

A. 20 monedas  
B. 11 monedas  
C. 14 monedas  
D. 10 monedas  
E. 12 monedas

37  $15 : 3 = ?$

A. 2,25 \$  
B. 3,50 \$  
C. 4,50 \$  
D. 2,50 \$  
E. 1,25 \$

38  $3 - ? = 12,50 \$$

A. 7 monedas  
B. 9 monedas  
C. 5 monedas  
D. 1 moneda  
E. 3 monedas

39  $4 - ? + 2 = 22 \$$

A. 4 monedas  
B. 6 monedas  
C. 20 monedas  
D. 30 monedas  
E. 2 monedas

40  $\text{?} \times 3 + 10 \times 2 = 160 \$$

A. 1 moneda  
B. 3 monedas  
C. 5 monedas  
D. 2 monedas  
E. 4 monedas

**FIN DE LA PRUEBA. SI HA TERMINADO ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO, REPASE SUS CONTESTACIONES**

PD	
PC	
PT	
GN	

# MONEDAS 1-2

HOJA DE RESPUESTAS

Apellidos, nombre ..... Edad ..... Sexo .....

Centro ..... Curso/puesto ..... N.º .....

Ciudad ..... Fecha .....

SI SE EQUIVOCA, BORRE BIEN LA SEÑAL Y ANOTE LA NUEVA CONTESTACION

EJEMPLOS						Página 5					
V	A	B	C	D	E	17	A	B	C	D	E
X						18					
Y						19					
Z						20					
						21					
						22					
						23					
						24					
↓						Página 3					
1	A	B	C	D	E	25	A	B	C	D	E
2						26					
3						27					
4						28					
5						29					
6						30					
7						31					
8						32					
Página 4						Página 6					
9	A	B	C	D	E	33	A	B	C	D	E
10						34					
11						35					
12						36					
13						37					
14						38					
15						39					
16						40					
Página 7						Página 7					
9	A	B	C	D	E	33	A	B	C	D	E
10						34					
11						35					
12						36					
13						37					
14						38					
15						39					
16						40					



## ANEXO 14

### ENTREVISTA PERSONAL

**Nombre del Entrevistado:**

**Nombre del Analista de Recursos Humanos:**

**Cargo que aplica:**

**Edad:**

**Ciudad:**

**Teléfono:**

¿Qué cualidad crees que te define mejor?

¿Consideras que tienes algún defecto?

¿Qué fracaso te ha afectado más?

¿Cuáles son las decisiones más difíciles que has tomado en tu vida?

¿Qué esperas de la vida?

¿Qué grado de desarrollo personal buscas en un empleo como este?

¿Consideras que podrías trabajar con personas que no son de tu agrado?

## ANEXO 15

### ENTREVISTA FINAL

**Nombre del Entrevistado:**

**Nombre del Analista de Recursos Humanos:**

**Cargo que aplica:**

**Edad:**

**Ciudad:**

**Teléfono:**

¿Cuéntanos tu trayectoria profesional?

¿Qué consideras lo más importante en un trabajo?

¿Qué áreas de trabajo te gustan más?

¿Qué significa para ti hacer un buen trabajo?

¿Describe tu trabajo ideal?

¿Cuál ha sido tu peor experiencia en un trabajo?

¿Crees que afecta en algo tu falta de experiencia?

¿Cómo te ves dentro de diez años?

¿Cuáles son tus planes para el futuro?

¿Qué conoces de nuestra empresa?

¿Hay alguna actividad que te llame la atención más que otra dentro de nuestro sector?

¿Qué puesto de nuestro organigrama escogerías si pudieras elegir?, ¿Por qué?

¿Confías en tu capacidad para el trabajo?

¿Tienes alguna pregunta?

## ANEXO 16

### UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS INFORME

#### TECNICO N.- MC-DRRHH-2011

(ASESORES)

#### DATOS GENERALES:

Nombre:

Cédula de identidad:

Tipo de contrato:

Rango:

Tiempo de contrato:

Remuneración mensual unificada:

Disponibilidad presupuestaria N.-

#### 1.-ANTECEDENTES:

#### PERFIL PROFESIONAL DE LA ASPIRANTE:

#### 2.-OBJETIVOS DEL CONTRATO

#### 3.-ANÁLISIS TÉCNICO JURÍDICO

#### CALIFICACION SEGUN NORMA TECNICA DE LA SENRES

##### Instrucción Formal:

Nivel de Estudio

Instrucción adicional

Experiencia general

Experiencia expecifica

Capacitacion

Total 100

#### 4.-DESCRIPCION DE FUNCIONES A REALIZAR POR EL CONTRATATADO

#### 5.-CONCLUSIONES

**SENRES**

**CUESTIONARIO DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA SERVIDORES A CONTRATO**

**1.- IDENTIFICACIÓN:**

Institución: Unidad o Proceso en el que trabaja o va trabajar:

Apellidos y Nombres completos del servidos: Denominación del Puesto Institucional:

Grupo ocupacional: R.M.U

**2.-ROL**

**No Profesionales:**

Servicios

Administrativo

Técnico

**Directivo:**

Dirección de Procesos

**Profesionales:**

Ejecución de Apoyo y Tecnológico

Ejecución de Procesos

Ejecución y supervisión de Procesos

Ejecución y Coordinación de Procesos

**3.-DETALLES DEL PUESTO**

Detalle las Actividades del Puesto

**4.-PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO**

Instrucción Formal:

Experiencia:

Capacitación

Desde que fecha realiza las tareas, deberes y responsabilidades descritas: dd/mm/aa

Mediante:

Acuerdo:

Memorando:

Resolución:

Oficio:

Acción de Personal:

Contrato:

Describa la denominación de los puestos y los nombres de los servidores que cumplen tareas, deberes y responsabilidades similares, si no hay escriba "ninguno"

**Declaro expresamente que es verdad y me responsabilizo por lo detallado en este cuestionario.**

**Firma del Servidor**

**Lugar y Fecha**

**5.-INFORMACION DEL DIRECTOR O COORDINADOR DE LA UNIDAD O PROCESO:**

Describa la denominación de los puestos y los nombres de los servidores que cumplen tareas, deberes y responsabilidades similares, si no los hay escriba "ninguna"

Nombre de los Servidores

Denominación de los puesto

Lo declarado por el Servidor es lo correcto, con las consiguientes excepciones, si no los escriba "ninguno"

**Firma Director**

**Lugar y Fecha**

**6.-INFORME UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

El servidor cumple con los requisitos mínimos para ocupar el puesto

SI

NO

Indique cuales son los justificativos técnicos para proceder a la contratación del Servido:

**La Unidad de Recursos Humanos una vez efectuada el análisis técnico y la correspondiente auditoría de trabajo emite informe para la contratación del servidor:**

Favorable

Desfavorable

La Unidad de Recursos Humanos es responsable de la veracidad de la información consignada en el presente cuestionario

**Firma del Analista responsable  
Unidad**

**Firma del Coordinador de la**

**Lugar y Fecha**



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

**CALIFICACIÓN DE FACTORES  
PARA LA CONTRATACIÓN DE ASESORES**

Instrucción Formal		Instrucción Formal Adicional	
	Puntos		Puntos
<input type="checkbox"/>	Bachiller 100	<input type="checkbox"/>	Técnico Superior 50
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior 200	<input type="checkbox"/>	Tecnología 75
<input type="checkbox"/>	Tecnología 250	<input type="checkbox"/>	Titulo de 3er Nivel 125
<input type="checkbox"/>	Titulo de 3er Nivel 350	<input type="checkbox"/>	Titulo de 4to Nivel 175
<input type="checkbox"/>	Titulo de 4to Nivel 450		
<b>TOTAL INSTRUCCIÓN FORMAL</b>			<input type="text"/>
<b>Experiencia</b> (máximo de 4 años cada una)			
<b>General</b>			<b>Puntos</b>
<input type="text"/> Años	x 25 puntos por año	<input type="text"/>	Total
<b>Específica</b>			
<input type="text"/> Años	x 75 puntos por año	<input type="text"/>	Total
<b>TOTAL EXPERIENCIA</b>			<input type="text"/>
<b>Capacitación Específica</b>	(máximo de 150 horas)		
<input type="text"/> Horas	x 0,50 puntos por hora	<input type="text"/>	Total
<b>TOTAL PUNTUACION</b>			<input type="text"/>

Denominación del puesto de la Autoridad Nominadora Institucional .....

Grado de la escala del nivel jerárquico superior en el que esta ubicada la autoridad antes mencionada .....

La Unidad de Recursos Humanos deberá adjuntar el informé técnico, justificando la necesidad de la contratación, la descripción de funciones y la aplicación de la Resolución SENRES No. 2008-00035, de 3 de marzo de 2008, sobre el cumplimiento de requisitos para el puesto; siendo la responsable de la veracidad de la información consignada en el presente cuestionario.

Fecha: .....

.....  
**Responsable de la Unidad de Recursos Humanos**



Formulario MRL-  
SEL-P-04

## FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DEL MÉRITO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO

UNIDAD ADMINISTRATIVA

GRUPO OCUPACIONAL:

GRADO

R. M. U.

PARTIDA PRESUPUESTARIA :

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:

EXPERIENCIA ESPECÍFICA SOLICITADA

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:





Formulario MRL-SEL-P-05

**FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA TÉCNICA**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN**

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:**  **UNIDAD ADMINISTRATIVA:**

**GRUPO OCUPACIONAL**  **GRADO:**  **R.M.U.:**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL (A) POSTULANTE:**

FACTORES VALORATIVOS	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS <i>(SOBRE 10 PUNTOS)</i>	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL <i>(SOBRE 15 PUNTOS)</i>	ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE LA PERSONA PARA APRENDER DE LA EXPERIENCIA <i>(SOBRE 5 PUNTOS)</i>	ANÁLISIS DE LOGROS DEL CANDIDATO <i>(SOBRE 5 PUNTOS)</i>	TOTAL
<b>MIEMBROS</b>					

Nombre del Miembro N° 1° del Tribunal: .....					
Nombre del Miembro N° 2 del Tribunal: .....					
Nombre del Miembro N° 3 del Tribunal: .....					
Nombre del Miembro N° 4 del Tribunal: .....					

<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
<b>PUNTAJE (Factores Valorativos sobre 10 puntos)</b>	10	8 a 9	6 a 7	4 a 6	0 a 3

**EL TRIBUNAL DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN**

---

**Miembro N° 1 del Tribunal**

---

**Miembro N° 2 del Tribunal**

---

**Miembro N° 3 del Tribunal**

---

**Miembro N° 4 del Tribunal**



ANEXO 20



Formulario MRL-SEL-P-07

FORMULARIO DE UBICACIÓN FINAL PARA LA FASE DE OPOSICIÓN

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:  UNIDAD ADMINISTRATIVA:

GRUPO OCUPACIONAL  GRADO:  R.M.U.:

FECHA:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES DE LAS (DE LOS) POSTULANTES	VALORACIÓN DE LA FASE DE OPOSICIÓN				UBICACIÓN FINAL
		PRUEBAS: <i>(Sobre 65 PUNTOS)</i>		TOTAL PRUEBAS	TOTAL ENTREVISTA <i>(Sobre 35 PUNTOS)</i>	
		CONOCIMIENTOS <i>(Sobre 45 PUNTOS)</i>	PSICOTÉCNICAS <i>(Sobre 20 PUNTOS)</i>			


**TRIBUNAL DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN**

\_\_\_\_\_  
**Miembro Nº 1 del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro Nº 2 del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro Nº 3 del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro Nº 4 del Tribunal**