

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS
(CAS) EN EL MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y
SANEAMIENTO, 2013-2014**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR

ZOILA PAOLA GUTIÉRREZ REYES

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2014

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Descripción del Problema	1
1.1.2 Formulación del Problema	2
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 JUSTIFICACIÓN	3
1.4 LIMITACIONES	4
CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1 ANTECEDENTES	5
2.2 MARCO TEÓRICO	11
CAPITULO III: METODOLOGÍA	45
3.1 LUGAR	45
3.2 TIPO DE ESTUDIO	45
3.3 DISEÑO	45

CAPITULO IV: RESULTADOS	47
4.1 RESULTADOS	47
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1 CONCLUSIONES	56
5.2 RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS (CUADROS) ESTADÍSTICOS

TABLA N° 1: DIFERENCIAS ENTRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	14
TABLA N° 2: MOVIMIENTO DE PERSONAL EN EL 2013	47
TABLA N° 3: MOVIMIENTO DE PERSONAL EN EL 2013	48
TABLA N° 4: MOVIMIENTO DE PERSONAL A MAYO 2014	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: COMPARACIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL	13
GRÁFICO N° 2: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	16
GRÁFICO N° 3: ESQUEMA DE SELECCIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	27
GRÁFICO N° 4: ESQUEMA DE SELECCIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE PUESTO	28
GRÁFICO N° 5: PROCESO DE SELECCIÓN EN GENERAL	30
GRÁFICO N° 6: PROCESO DE SELECCIÓN EN ENTIDADES PÚBLICAS PARA LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS	37
GRÁFICO N° 7: ESQUEMA DE PREGUNTAS STAR	43
GRÁFICO N° 8: DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN	49

RESUMEN

Al pasar de los años la necesidad de ocupar un puesto de trabajo en una entidad, ya sea pública o privada, ha logrado que el proceso de selección sea cada vez más sistematizado y que los sub procesos varíen de acuerdo al puesto de trabajo.

Esta investigación tiene por finalidad definir y comparar los métodos de selección de personal en entidades públicas y privadas para lograr determinar cuál es el más efectivo; de tal manera que se logre una mejora en el proceso de selección de personal por Contratación Administrativa de Servicios – CAS en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Para esto se ha utilizado la observación directa en ambos tipos de entidades.

Ante lo cual se logra concluir que es necesario mantener cierta uniformidad y profundizar en la evaluación de competencias y habilidades, con la implementación de algunos elementos del método de Selección de Personal por Competencias

Palabras claves: “Selección”, “personal”, “método”, “tradicional”, “competencias”.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del Problema

Toda entidad a nivel mundial busca ser competitiva en el ámbito en el cual se desempeña, para esto tendrá que contar con maquinaria, equipos, procesos de una estructura organizada, de planes y de un personal adecuado. Sin embargo, para que esto se logre es necesario seleccionar a las personas más indicadas para cada puesto de la organización, es decir, aquellas que reúnan los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que demanda la organización.

No obstante existen diversas limitaciones en cada organización, como presupuestos, políticas, normatividad, etc., que influyen en el proceso y que pueden llegar a impedir una efectiva selección del personal.

En el Perú las organizaciones privadas pueden utilizar tanto el método de Selección Tradicional como el de Competencias, sin embargo en las organizaciones del Estado, por la normativa vigente, aún no es posible el uso de la Selección por Competencias en toda su amplitud. Razón por la cual las entidades del Estado no logran ser del todo competitivas.

La mala selección de personal trasciende en la organización puesto que, disminuye la productividad, incrementa la rotación del

personal, incrementa los gastos en la selección de personal, entre otras consecuencias.

En el caso del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, si bien se cumplen con la normativa de Contratación Administrativa de Servicios, persisten varios puntos deficientes que al ser superados mejorarían el Proceso de Selección de la entidad.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Qué mejoras se puede implementar en el proceso de selección para la Contratación Administrativa de Servicios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para ayudar al crecimiento y mejora de competitividad del mismo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Proponer mejoras en el Proceso de Selección de Personal para la Contratación Administrativa de Servicios en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, cumpliendo con la normatividad vigente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mostrar un diagnóstico de los Contratos Administrativos de Servicios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento entre el 2013 – 2014.

- b) Identificar los problemas que se han producido en los procesos de Selección de Personal 2013 – 2014
- c) Definir las mejoras en el Proceso de Selección de Personal para los Contratos Administrativos de Servicios.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Conveniencia:

El presente trabajo de investigación permitirá conocer a los métodos de Selección de Personal de manera tal que las organizaciones públicas determinen las posibles causa de un mal proceso de selección.

Relevancia Social:

Permitirá dar a conocer cada uno de los sub procesos y técnicas de los métodos de Selección de Personal, de manera tal que las personas que postulen a algún puesto de trabajo puedan estar preparado para desenvolverse en ambos tipos de Selección.

Implicancias Prácticas:

Los beneficiaros de la presente investigación son los directivos de la entidad pública puesto que permitirá: implementar una técnica para reconocer las competencias y habilidades de los postulantes, lo que conllevará a reducir el porcentaje de rotación de personal, incremento de la productividad y competitividad de la organización y disminuir en los gastos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Así mismo permitirá estar preparados para las nuevas exigencias de la Ley de Servicio Civil.

Valor Teórico:

Esta investigación ofrece una propuesta sobre el uso de ciertas técnicas en el método de Selección de Personal en una entidad pública sin dejar de cumplir con la normatividad vigente para la Contratación Administrativa de Servicios, basada en los actuales planteamientos teóricos de la Gestión de Recursos Humanos, que servirá también como un elemento de consulta para todas aquellas organización privadas que no tienen claro que método de Selección utilizar y también para las entidades públicas que aplicarán a la Ley de Servicio Civil.

Utilidad Metodológica:

Los instrumentos desarrollados a aplicarse en la presente investigación serán validados y sistematizados, posibilitando su utilización como referencia para otras investigaciones similares. La sistematización y el método pueden ser aplicables a realidades de otras entidades.

1.4 LIMITACIONES

El presente trabajo cuenta con ciertas limitaciones, por lo cual no se puede realizar con la profundidad que se esperaría, las principales son esencialmente:

- El tiempo reducido con el que se cuenta para realizar la investigación.
- Restricciones económicas para poder profundizar o ampliar la investigación.
- La información con la que se cuenta para realizar el análisis.

CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES

Desde inicios de la historia del hombre, se ha visto la necesidad de dividir las funciones entre los miembros de la sociedad con la intención de mejorar la productividad de todos los trabajos. En las comunidades primitivas la división de funciones se realizaba en función al género, edad y capacidades físicas. Este viene a ser el momento inicial de la selección de personal que se de forma natural espontánea.

Respecto a esto Heibreder, E. (1971) plantea: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón”.

En la Edad media el trabajo era de carácter hereditario, es decir que los puestos de trabajo pasaban de padres a hijos. Otra característica es que la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Durante esta época se dio el desarrollo del trabajo artesanal. A pesar de esto Huarte, J. (valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona

con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.

La Revolución Industrial Inglesa de 1780 dio un vuelco total a la industria y la tecnología con la invención de la máquina a vapor y la introducción del acero. Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas. Al crearse las organizaciones fabriles trajo consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología.

Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo

Respecto a la introducción de la psicología en la actividad laboral, Casas, J. plantea: “La historia de la inclusión de la psicología en las empresas es inevitablemente la historia de la psicología industrial norteamericana, ya que fue en Estados Unidos donde apareció como una disciplina especializada de la psicología el día 20 de Diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University la fundó al pronunciar un discurso sobre las posibles aplicaciones de los principios psicológicos al campo de la publicidad”.

Por otro lado Hugo Munsterberg (1863-1916) discípulo de Wilhelm Wundt y sucesor de William James en el Laboratorio de Psicología de Harvard, relacionó las habilidades de los nuevos empleados con las demandas de trabajo de la organización. La psicología de Münsterberg y la eficiencia industrial estaban directamente relacionadas con las propuestas del

taylorismo. Su mayor aportación en psicología en términos históricos es la del desarrollo de una teoría de la conciencia en la línea propuesta por James. Al respecto de los estudios de Mustenberg, Dunnette, M. plantea: “fue quien a raíz de los accidentes que se sucedían en los tranvías eléctricos, inició en 1911 una serie de estudios de las aptitudes físicas y psíquicas requeridas para ese puesto de trabajo. Más tarde, a partir de los sucesos del Titanic llevó a cabo varios estudios sobre la selección de oficiales de la marina mercante, tratando de evitar que pudieran volver a darse aquellas órdenes contradictorias (motivadas por causas psicológicas) que refieren en el choque de dicho trasatlántico con el iceberg. Contemporáneos con Munsterberg son los franceses Jean M. Lahy, que llevó a cabo estudios sobre la selección de mecanógrafas, y Camus y Neper que lo hicieron sobre las aptitudes de los aviadores” y añade “en Alemania Woede y Piorkowsky iniciaron pruebas con conductores, y en E.U., Frank Parsons estableció exámenes de interés ocupacional para jóvenes.”, esto demuestra la introducción de la Psicología en la actividad laboral.

A partir de la escuela de administración científica es cuando surge la selección de personal de manera sistemática, es así que Taylor, F (1903) menciona “asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Así mismo indica en su obra Principios de la Administración científica que se debe “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.”

Otro de los precursores de la administración que también aborda el tema de selección de personal es Henry Fayol quien planteó la existencia de seis

grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Así mismo estudió la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales; y también hace referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y el papel que tiene la comunicación en el mismo. Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones Fayol señala las físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia.

Durante la primera y segunda Guerra Mundial se dio la necesidad del reclutamiento de grandes grupos de personas en función de los enfrentamientos, por lo que las características y complejidades de ambas guerras orientaron la atención de los psicólogos hacia otras esferas tales como el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, la moral del grupo tanto en condiciones de paz como de guerra, el perfeccionamiento de los métodos de selección y algunos elementos de ingeniería humana en el diseño de la cabina de los pilotos que les permitiera una mejor ejecución, lo que algunos autores consideran la base del surgimiento de los estudios ergonómicos.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial todos los psicólogos que participaron en el enfrentamiento bélico debía enfrentarse al mundo laboral en condiciones de paz, es así como se engrosaron las filas de los

departamentos de personal de las empresas, entre cuyas funciones esenciales se encontraba la selección del personal, que adquirió un gran auge en este período, así como la creación de técnicas de selección.

Posterior a esto la selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología que se encarga de la actividad laboral, bajo las distintas denominaciones que ha tenido en el curso de su historia, ya sea psicología industrial, psicología del trabajo o psicología organizacional. Así surgen también los denominados tests de ejecución o situacionales creados por H. Hartshorne y B. May y las técnicas proyectivas como el Rorschach. Muchas de estas técnicas fueron empleadas en otros desarrollos en distintas ramas de la psicología, pero también enriquecieron el panorama instrumental del cual se nutrió en gran medida la psicología aplicada a la actividad laboral y el proceso de selección de personal en particular.

En esta etapa del desarrollo de la psicología en la selección de personal deben destacarse, por su trascendencia en el desarrollo de la Psicología para la selección de personal, los trabajos de G. Bennett, H. Seashore y A. Wessman, creadores de diferentes tests, entre ellos la batería del test diferencial de aptitudes (DAT), ampliamente usada en la orientación profesional, y la batería de tests de aptitud general (GATB). Otro aspecto en el que los especialistas centraron su atención fue en el estudio de las funciones motoras, por el papel de las mismas en el desarrollo de la actividad laboral, reconociendo la especificidad de estas en correspondencia con determinados tipos de actividad.

Posterior a este auge de las técnicas de la psicología, comenzó otro auge en la selección de personal puesto muchos se oponían a los métodos de la psicología para la selección de personal, esto surgió por la gran complejidad de la situación social, la crisis petrolera, la guerra en Vietnam, la lucha por los derechos civiles de las minorías étnicas, las crisis en el empleo, entre otros aspectos.

Las principales razones de este rechazo según el autor son: rechazo de los aspirantes a pruebas de larga duración, valoración de estas como violadoras de la intimidad personal y escasa confianza por parte de los empresarios por las filtraciones que se producen de las pruebas, posibilidad de aprendizaje de las mismas y falseamiento en función de la deseabilidad social. No obstante reconoce la utilidad de las mismas.

En vista de esta crisis del uso de los test psicológicos en la selección de personal es cuando comienzan a darse los cambios en la Gestión de los Recursos Humanos.

En los últimos años se han dado diversos cambios en la esfera social lo que ha motivado a su vez el logro de niveles de competitividad sostenida, esto a su vez han determinado determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño. Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Drucker, P (1992) plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los

medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectivo de la sociedad.

Actualmente el mundo se sigue enfrentando a constantes cambios lo que trae consigo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto. En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de selección de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

2.2 MARCO TEÓRICO

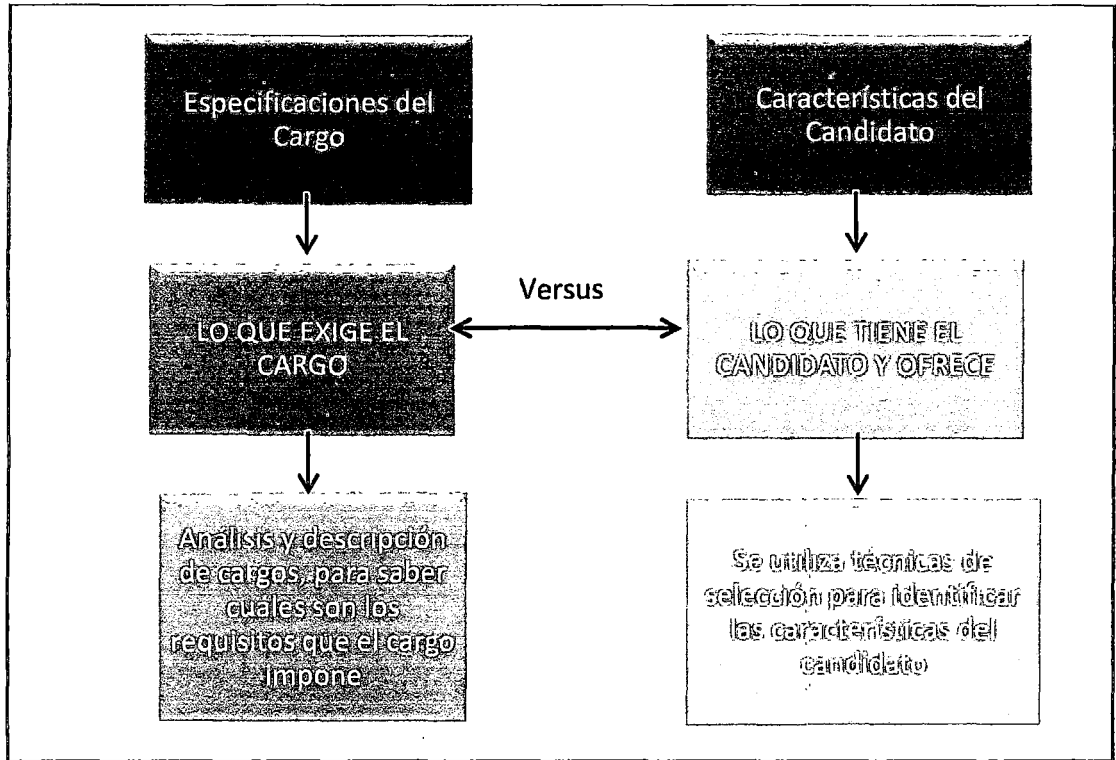
La Selección de Personal es un proceso con vastas definiciones por diferentes autores, Chiavenato (1999) lo define como “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. Autores más contemporáneos como García, M. (2001) lo define como “un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización”. Por otro lado Werther (2000)

menciona que “la selección de personal es un compendio de planificación, análisis y métodos dirigidos a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización”.

De todo esto se puede entender que la Selección del Personal es un Proceso, pues consta de una serie de etapas, que consiste en la elección de la persona que cubrirá un puesto de trabajo en función a los requisitos del mismo.

Por tanto la selección actúa como una especie de filtro que posibilita que sólo algunas personas ingresen a una organización, con el fin de ver incrementada la eficiencia y eficacia de la misma. Este filtro surge a partir de la comparación entre las características del candidato con las exigencias del cargo, esto se ve resumido en el Gráfico N° 1.

GRÁFICO N° 1: COMPARACIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Formación Integral y Desarrollo Empresarial
Elaboración: Propia

La comparación permite verificar quién posee la calificación de “aceptado” y quién no. Posterior a la comparación se procede a tomar una decisión y se elige, en varias ocasiones se da el caso que varios candidatos poseen los requisitos que la organización busca para el puesto de trabajo. En estos casos el órgano de selección presenta a dichos candidatos al área solicitante con la finalidad que estos seleccionen al más adecuado, pues son estos los que supervisarán su trabajo de manera directa.

En este sentido se entiende que la Selección de Personal es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Es necesario diferenciar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, esto se puede observar de manera resumida en la Tabla N° 1:

TABLA N° 1: DIFERENCIAS ENTRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
Búsqueda de candidatos	Comparación entre las cualidades de los candidatos
Provee candidatos	Escoge a los más “adecuados”

Fuente: <http://genesis.uag.mx/>

Elaboración: propia

Por tanto se entiende que la Selección es el proceso posterior al proceso de reclutamiento, así como también es el proceso previo a la contratación de personal para un puesto de trabajo. En las entidades públicas en el Perú en el Proceso de Selección para la Contratación Administrativa de Servicios a la etapa de Reclutamiento se le conoce como Preparatoria.

Por otro lado es necesario mencionar la diferencia entre *Head-Hunter* y Selección de Personal, el primero se refiere a reclutamiento propio de puestos directivos. El *head-hunter* al igual que el reclutador se centra en buscar al candidato ideal para un puesto determinado, se trata de una búsqueda directa. En el caso de las entidades públicas esta modalidad se utiliza para cargos de confianza, es decir para la contratación de funcionarios.

En función a lo señalado se puede determinar que el proceso de selección posee ciertas características, entre las que destacan:

- Es un proceso dinámico, puesto que es un conjunto de pasos consecutivos flexibles ante los cambios que van surgiendo.

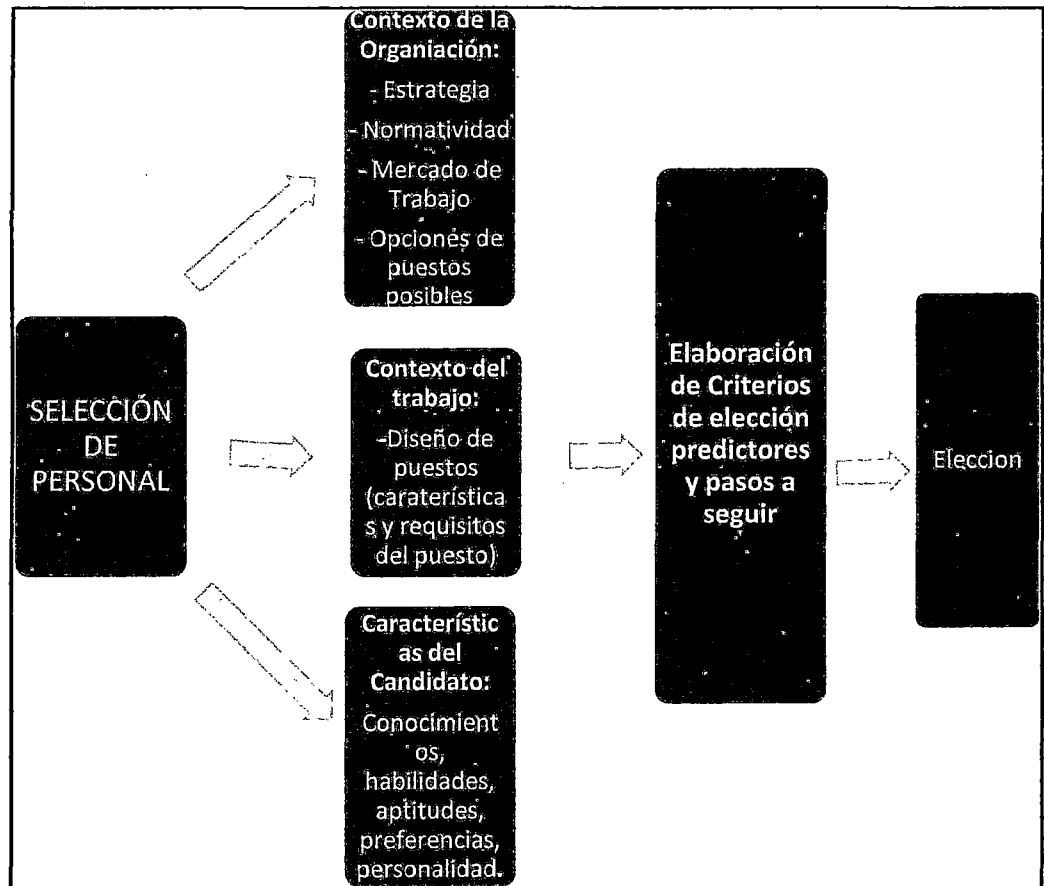
- El de la selección de personal es encontrar al candidato más adecuado, en función a las características del puesto y a los requerimientos del área solicitante del personal.
- Es la etapa que le sigue al proceso de reclutamientos para la contratación de personal en la organización.
- Puede ser realizado de manera interna o externa a la organización, con la unidad de recursos humanos o su semejante, o alguna consultora, respectivamente. En la entidad pública sólo es posible a la selección interna.

Para poder determinar las técnicas de selección y el tipo de información que se desea obtener del candidato, la selección demanda de la siguiente información, la cual debe ser precisa y clara:

- Contexto de la Organización: se debe estudiar la estrategia de la organización, normas para la selección de personal, mercado de trabajo y las opciones de puestos posibles.
- Contexto del Puesto de Trabajo: es necesario un análisis de puesto de trabajo, pues brinda información de las características del puesto de trabajo que debe cubrirse y que también debe conocer el candidato que postula. Por lo cual debe haber una delimitación clara de las características del puesto.
- Características del candidato: se refiere a toda la información de los postulantes que pasaron la etapa de reclutamiento sobre sus conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de la personalidad por lo cual debe estar delimitado los requisitos que

debe cumplir el candidato. Todo esto debe estar enmarcado en la objetividad a la hora de evaluar y valorar los datos de los candidatos.

GRÁFICO N° 2: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Formación Integral y Desarrollo Empresarial.
Elaboración: Propia

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

A) IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

De acuerdo a lo señalado se entiende que la selección de personal, es un proceso fundamental e importante en toda organización, por tanto si se da de manera correcta se logrará:

- Proveer a la organización de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:
 - Personas adecuadas exigen menor capacitación.
 - Menor tiempo de adaptación en la organización.
 - Mayor productividad y eficiencia.
 - Mayor generación de conocimiento.
 - Mayor eficiencia y eficacia en los procesos.
- Ayudar a las personas a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello se obtienen las siguientes ventajas:
 - Personas más satisfechas con su trabajo.
 - Mayor permanencia en el trabajo.
 - Mejor desarrollo profesional.

Conociendo los antecedentes de la Selección de personal, es posible demostrar que el concepto y la importancia de dicho proceso han evolucionado con el tiempo, antes el proceso estaba centrado en el pronóstico del éxito o rendimiento de los candidatos en un puesto de trabajo. Actualmente, adicionalmente de emitir un pronóstico sobre la eficiencia y rendimiento del aspirante, también busca pronosticar:

- La adaptación del trabajador en su nuevo ambiente de trabajo.
- La posible predisposición a sufrir accidentes o enfermedades.
- La posible línea de carrera del trabajador.
- La capacidad de aprendizaje.
- La flexibilidad del trabajador ante los cambios del entorno ante lo cual se enfrenta toda organización.

Por lo cual se logra conocer que si la selección de personal se realiza de forma sistematizada y eficaz puede proporcionar información muy útil. Por tanto el seleccionador debe conocer tanto a la organización como los métodos de selección.

B) ERRORESE EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y CONSECUENCIAS

Sin importar el tamaño o el rubro de la organización suelen cometerse 10 errores comunes en la Selección de Personal, estos son:

Error de no identificar las necesidades de la empresa: para buscar a un candidato para un puesto, la entidad debe definir previamente y con claridad qué está buscando en términos de habilidades, carácter y competencias. Es decir, que debe hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué parámetros objetivos debe cumplir el candidato, que grado de formación debe tener, que experiencia laboral debe acreditar y qué tecnología tiene que dominar? ¿Cuáles son las necesidades de la empresa en relación al puesto, tanto en el corto como en el largo plazo? Un error común es dar por sentado que se necesita un cierto tipo de empleado y no verifica dichas presunciones.

1. Error Erro de no verificar las habilidades: para todo tipo de trabajo se requieren de habilidades que deben estar establecidas en el perfil de puesto. Por tanto en el proceso de Selección de Personal es necesario verificar las habilidades. Hay una gran diferencia entre un colaborador que sabe cómo realizar su trabajo y otro que no lo sabe hacer. A menos que se verifique las habilidades de un postulante, no se puede apostar que el postulante posea dichas habilidades.
2. Error de contratar apresuradamente: Muchas veces las decisiones de contratación se hacen en medio de la desesperación. Un empleado renuncia y es necesario conseguir a alguien que lo reemplace ya mismo, puesto que no es posible “perder tiempo”. Por tanto se debe pensar en alternativas que permitan seleccionar al personal adecuado.
3. Error de la pereza: A muchas entidades no desean tener que pasar por el proceso de contratación de un empleado. Le dan prioridad a las otras actividades de la entidad. Los directivos deben luchar con la muy humana tendencia a querer hacer menos cosas. Por tanto suelen contratar al primer candidato que entrevistan. Ante esto se recomienda que si no se quiere atravesar todo el proceso, entonces debe contratarse a algún especialista externo para que lo haga por usted.
4. Error de “comprar” emocionalmente: Los estudios revelan que durante las entrevistas de selección la mayor parte de los entrevistadores deciden en los primeros diez minutos de la

entrevista, y luego gastan los 50 minutos restantes justificando la decisión. Por tanto se debe ser lo mayor objetivo posible, el hecho de que alguien parezca "justo" para el puesto no significa que vaya a serlo. Esto se puede revertir contando con otros entrevistadores o segundas entrevistas.

5. Error de cargar "mochilas": el término "mochila" se refiere a una creencia o prejuicio, por ejemplo: la creencia que una mujer no puede manejar una grúa, o que un hombre no puede ser un buen enfermero. Son creencias que pueden no tener nada que ver con la realidad. Por tanto debe seguirse la selección esquematizada sin considerar los prejuicios.
6. Error de contratar por recomendación: El hecho de que alguien crea que una persona que conoce pueda ser un gran empleado no significa que en efecto lo sea. Tal vez les fue bien en algún momento pero no necesariamente en la entidad en la cual se está requiriendo una persona. Siempre deben pasar todos los candidatos por un proceso de selección.
7. Error de promoción sin selección: la promoción interna es una técnica muy utilizada sin embargo a veces el mejor empleado en un puesto de trabajo no es necesariamente el mejor para la vacante que necesita cubrir. Esto pasa especialmente al promover a un empleado a un puesto de mayor responsabilidad. Por tanto se debe asegurar que en la entidad se sigue un proceso completo de análisis y selección al promover a alguien. La promoción por la promoción misma puede crear más problemas

que soluciones. Como norma general, se recomienda cubrir al menos un tercio de los puestos con gente de afuera de su entidad.

8. Error por la falta de una minuciosa verificación de antecedentes y referencias: cuando se investiga la mala conducta de un empleado en el trabajo, al revisarse el expediente desde la contratación se suele encontrar una negligente investigación de los antecedentes. Los empleados involucrados en conductas ofensivas o problemas en el trabajo generalmente son empleados cuyos antecedentes y referencias no se habían investigado con el debido cuidado
9. Error de falta de reconocimiento de los errores de contratación: Muchas entidades que se dan cuenta que cometieron un error grave de contratación en los primeros tres meses de la relación laboral, no despiden al empleado. Un empleado que, con todas las condiciones adecuadas, no hace bien su trabajo, debe ser separado del cargo. Si se toma una mala decisión de contratación, debe tratar de que la persona se encamine en su trabajo por un tiempo corto. Si esto no es posible, y definitivamente fue una mala contratación seleccionando a una persona inadecuada para el puesto, se le puede rotar a otro puesto o en lo posible ayudarlo a conseguir un nuevo empleo. Es importante mencionar que debe evitarse terminar una relación contractual con un ex empleado amargado, y menos todavía, con un juicio.

Como pudimos ver son múltiples las ventajas que obtiene la empresa al realizar el proceso. Por consiguiente, no se pueden encontrar desventajas si el proceso de selección se administra de una forma adecuada.

Sin embargo podrían encontrarse desventajas si este proceso no se realiza de manera correcta, es decir cuando se cometen uno o más de los errores detallados, lo que se podría manifestar en pérdida de costos, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.

Muchas personas consideran que al aplicar este proceso la empresa 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.

C) MÉTODOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Proceso de Selección Clásico:

El proceso clásico o tradicional en la selección de personal se basa fundamentalmente en el estudio y apego de la hoja de vida de los candidatos, es decir que se selecciona al personal en función a la formación profesional, calificaciones académicas, años de experiencia, experiencia respecto al puesto. Por lo general esto se da en pequeñas empresas, en entidades públicas, estas últimas deben apegarse a la normativa de Contrataciones Administrativa de Servicios - CAS vigente o en casos de selección para cargos “masivos” como por ejemplo puestos de barrendero, choferes, etc.

Por otro lado también existen diferentes formas dentro de este tipo de proceso de selección:

- Recomendaciones: en ocasiones se suele recomendar a personas conocidas sea por amistad, compadrazgo, etc. De ahí que o sea una adecuada forma de selección.
- Cartas de referencias: las cuales no siempre se ajustan a la realidad.
- Referencias orales: mejores que las anteriores, pues se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer pero también pueden ser subjetivas.
- Impresión personal: en ocasiones una simple apreciación puede ser errónea. Pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- Curriculum Vitae: es la más común en este tipo de proceso, consiste en que los candidatos cumplan a rigor los requisitos en formación, y experiencia solicitados.
- Entrevista: se aprecian muchos rasgos de la personalidad pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- Periodo de prueba: por lo general tiende a ser efectivo, pero si la admisión fuera errónea se tomar una pérdida de tiempo y dinero para ambas partes.

Proceso de Selección por Competencias:

Este tipo de modalidad es utilizada por los expertos de recursos humanos para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas determinadas por la empresa que ofrece el empleo.

Una competencia es definida como un conjunto de atributos de una persona que se manifiesta en comportamientos que logran ser definibles, observables y medibles.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que tienen mayor productividad en la organización. Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se añaden las competencias específicas que se requieran en cada caso.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista en profundidad. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato. Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes pero,

en general, las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios. Existen dos tipos de competencias:

Competencias Técnicas o de conocimiento: son las más fáciles de detectar o de evaluar, son la base para seguir adelante. Así, un proceso de selección empieza con una evaluación de conocimientos requeridos. Esta evaluación es excluyente, y los candidatos que aprueben serán luego evaluados en sus características más profundas. Por ejemplo: informática, leyes laborales, cálculo matemático, idiomas, etc.

Competencias de Gestión o derivadas de las conductas: son aquellas más difíciles de detectar, como por ejemplo: la iniciativa, autonomía relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, etc. Estas son generalmente detectadas a través de las entrevistas y/o assessment center. En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.

Ambos tipos de competencias están englobadas dentro de dos grandes grupos:

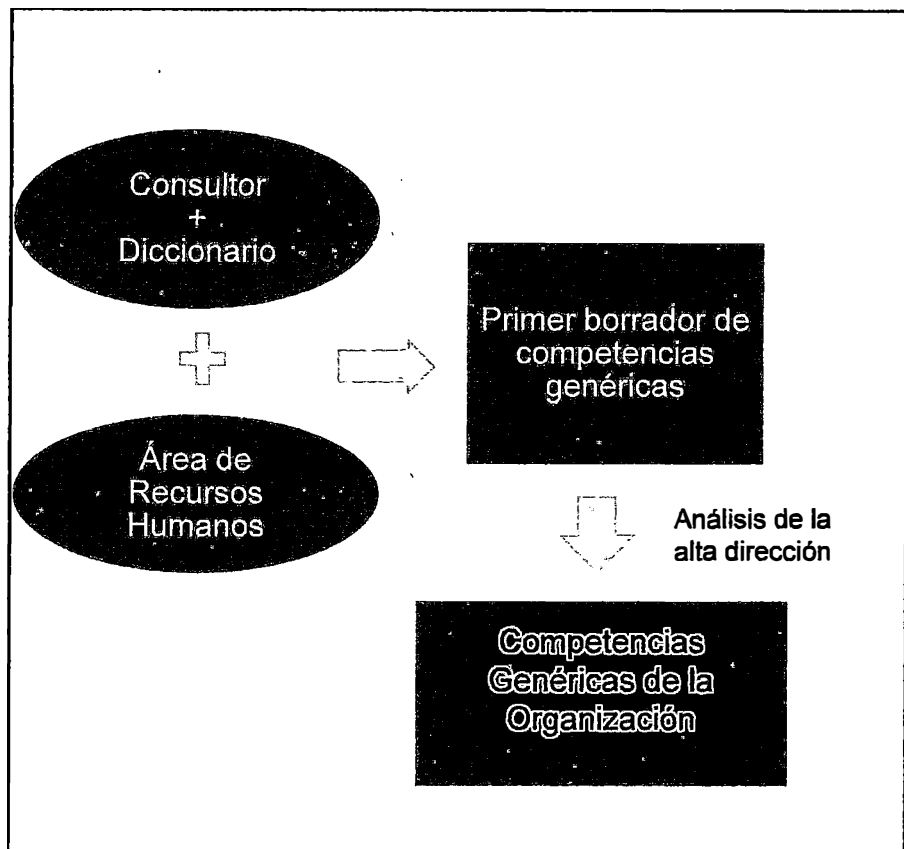
Competencias Cardinales: también conocidas como generales o genéricas, pueden coincidir con los valores pero el tamaño de la definición variará. No se gradúan y pueden transformarse también en específicas cuando tienen relación directa con un puesto de trabajo. Éstas son:

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- Empowerment
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional

El proceso para seleccionar las competencias genéricas de una organización sigue el proceso mostrado en el gráfico N° 3:

El proceso para seleccionar las competencias genéricas de una organización sigue el proceso mostrado en el gráfico N° 3:

GRÁFICO N° 3: ESQUEMA DE SELECCIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

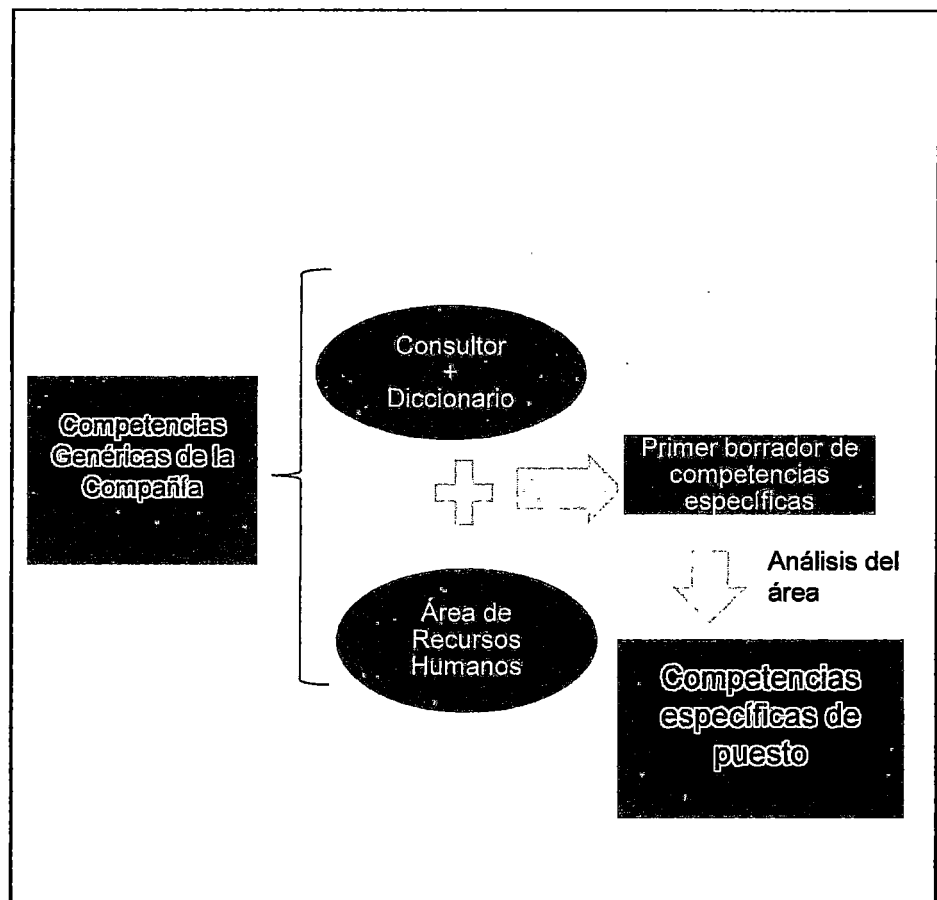


Fuente: Formación Integral y Desarrollo Empresarial.

Elaboración: Propia

Competencias Específicas o por familias de puestos: estas competencias son aquellas que están en función al puesto. El proceso para la selección de este tipo de competencias parten a partir de definir las competencias genéricas de la organización. Esto se detalla en el gráfico N° 4.

GRÁFICO N° 4: ESQUEMA DE SELECCIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE PUESTO



Fuente: Formación Integral y Desarrollo Empresarial.
Elaboración: Propia

Todas estas competencias deben conformar el Diccionario de competencias, dentro de cual deben definirse cada una de ellas. Así mismo deben ser gradualizadas, por lo general se gradúan en 4 grados:

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto

D: Insatisfactorio o grado mínimo.

Por otro lado para el uso de este tipo de Selección es necesaria la creación de un Perfil de Puesto el cual debe contener:

- Denominación del puesto
- Departamento/ área/ gerencia
- Dependencia jerárquica y funcional
- Misión o resumen del puesto
- Funciones / tareas (frecuencia)
- Relaciones internas y externas
- Resultados esperados
- Competencias exigidas
- Requisitos técnicos-académicos
- Condiciones del trabajo
- Fecha de análisis

Para la contratación de una persona utilizando esta modalidad de selección existe un proceso que varía en función a la organización, este se detalla en el gráfico N° 5:

GRÁFICO Nº 5: PROCESO DE SELECCIÓN EN GENERAL



Fuente: Formación Integral y Desarrollo Empresarial.
Elaboración: Propia

Tal como se muestra en el gráfico anterior el proceso inicia con la detección de necesidad de cubrir un puesto, esto se genera por parte del área que requiere dicho personal, las razones por las cuales se da esta necesidad puede ser por: creación de un nuevo puesto de trabajo, vacantes disponibles, bajas de empleados, rotación y promociones, nueva distribución de planillas, incorporación de nuevas tecnologías, entre otras razones.

Esta necesidad es derivada por el área solicitante al área de recursos humanos o quien haga sus veces, que estudia dicha necesidad para iniciar el proceso de búsqueda. Este proceso inicia con análisis detallado del puesto de trabajo, sus funciones, jerarquía, etc. Estas etapas comprenden el proceso de Requerimiento.

Posterior a eso inicia la etapa de Reclutamiento, en el cual el departamento encargado del proceso realiza la consulta de archivo, estudio de la planilla, publica los anuncios en los medios que considere pertinente, consulta en bolsas de trabajo, tratando de reclutar de este modo a candidatos para la selección. El reclutamiento puede ser interno (dentro de la organización) o externo (fuera de ella).

Todo esto continúa con una preselección de todos los candidatos productos del reclutamiento, es aquí donde comienza la Selección de Personal propiamente dicho, esto consiste en eliminar aquellos candidatos que no cumplan los requisitos necesarios. Con los demás candidatos, es decir con aquellos que si cumplen con los requisitos,

se continúa con las siguientes etapas, dependiendo del método utilizado por la organización.

Las siguientes etapas varían en función a los métodos utilizados por cada organización, por lo general continua con una entrevista de pre selección, de esta manera se realiza un segundo filtro eliminando a los no idóneos. El resto de los candidatos continúan el proceso generalmente aplicando un examen psicotécnico donde se aplica una serie de pruebas (test proyectivos y psicométricos) y pruebas prácticas profesionales de aptitudes, personalidad, intereses. Continuando con el proceso el tercer filtro se daría a través de una segunda entrevista la cual es de manera más profunda y suele involucrar al área solicitante, en esta entrevista se profundiza en los aspectos de su vida personal y profesional relevantes para el puesto de trabajo.

Posteriormente, dependiendo al puesto de trabajo y a la organización, las organizaciones aplican un examen médico que permitan aportar información acerca del estado físico del postulante.

Adicionalmente, se realiza una comprobación de los datos que los candidatos declaran a en sus currículos vitae y en las entrevistas, esto sin perjuicio de los resultados de los exámenes psicotécnicos y médicos, esto se hace con la finalidad de eliminar a aquellos candidatos que haya declarado algún dato incorrecto o falso.

Con los informes ya comprobados y los datos obtenidos de las pruebas efectuadas, se procede a ponderar cada uno de estos con la finalidad de tener a los finalistas. Suele suceder que existen más de un candidato idóneo, es ahí donde el área solicitante interviene de manera determinante para la selección de la persona que ingresará a la organización al puesto determinado. Esto se da generalmente con una entrevista entre el candidato y el jefe del área solicitante. Una vez tomada la decisión es cuando termina el proceso de Selección propiamente.

La incorporación y acogida serán planificadas de antemano con la finalidad que el nuevo trabajador conozca a la empresa y logre integrarse lo más pronto posible, el proceso en general termina con un seguimiento y controles periódicos que permitan evaluar la eficacia del proceso.

Todas estas fases pueden variar en función a las necesidades de las organizaciones, así mismo el proceso en general puede modificarse omitiendo alguna o varias de las fases detalladas anteriormente, esto generalmente varía en función al tamaño de cada organización, así mismo también varía en función a la normativa vigente, es decir que en el proceso de selección en una organización privada y una pública difiere por la normativa que aplica a cada una de ellas, teniendo por lo general la primera mayor libertad para seleccionar el método de selección.

D) PROCESO DE SELECCIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA

En el Perú existe una modalidad especial de régimen laboral llamado Contratación Administrativa de Servicio, la cual se rige según el Decreto Legislativo N° 1057, en el cual se define como “unamodalidad especial propia del derecho administrativo y privativa del Estado”

Los requisitos para que se pueda dar este tipo de contratación son:

1. Requerimiento realizado por la dependencia usuaria, este requerimiento debe ir acompañado con el Perfil del Puesto indicado por la Autoridad Nacional de Servicio Civil, en el cual debe especificarse 3 aspectos básicos: la experiencia profesional, la formación académica y las competencias y habilidades para el puesto.
2. Existencia de disponibilidad presupuestaria, determinada por la oficina de presupuesto de la entidad o quien haga sus veces.

De acuerdo al Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, el cual regula este tipo de contratación, indica en el Capítulo II que el Procedimiento de Contratación es el siguiente:

1. **Preparatoria:** Comprende el requerimiento del órgano o unidad orgánica usuaria, que incluye la descripción del servicio a realizar y los requisitos mínimos y las competencias que debe reunir el postulante, así como la descripción de las etapas del procedimiento, la justificación de la necesidad de contratación y la disponibilidad presupuestaria determinada por la oficina de

presupuesto o la que haga sus veces de la entidad. No son exigibles los requisitos derivados de procedimientos anteriores a la vigencia del Decreto Legislativo N° 1057 y de este reglamento.

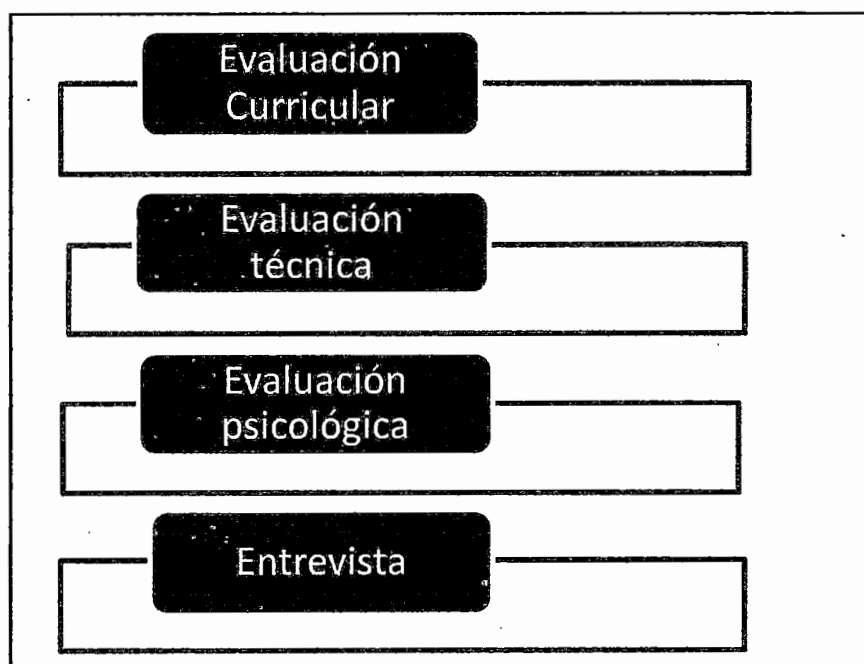
2. **Convocatoria:** Comprende la publicación de la convocatoria en el portal institucional en Internet y en un lugar visible de acceso público del local o de la sede central de la entidad convocante, sin perjuicio de utilizarse, a criterio de la entidad convocante, otros medios de información. La publicación de la convocatoria debe hacerse y mantenerse publicada desde, cuando menos, cinco días hábiles previos al inicio de la etapa de selección.
3. **Selección:** Comprende la evaluación objetiva del postulante relacionada con las necesidades del servicio. Debe incluir la evaluación curricular y, a criterio de la entidad convocante, la evaluación escrita y entrevista, entre otras que se estimen necesarias según las características del servicio materia de la convocatoria. En todo caso la evaluación se debe realizar tomando en consideración los requisitos relacionados con las necesidades del servicio y garantizando los principios de mérito, capacidad e igualdad de oportunidades. El resultado de la evaluación se publica a través de los mismos medios utilizados para publicar la convocatoria, en forma de lista por orden de mérito, que debe contener los nombres de los postulantes y los puntajes obtenidos por cada uno de ellos.

4. Suscripción y registro del contrato: Comprende la suscripción del contrato dentro de un plazo no mayor de cinco días hábiles, contados a partir del día siguiente de la publicación de los resultados. Si vencido el plazo el seleccionado no suscribe el contrato por causas objetivas imputables a él, se debe declarar seleccionada a la persona que ocupa el orden de mérito inmediatamente siguiente, para que proceda a la suscripción del respectivo contrato dentro del mismo plazo, contado a partir de la respectiva notificación. De no suscribirse el contrato por las mismas consideraciones anteriores, la entidad convocante puede declarar seleccionada a la persona que ocupa el orden de mérito inmediatamente siguiente o declarar desierto el proceso.

Una vez suscrito el contrato, la entidad tiene cinco días hábiles para ingresarlo al registro de contratos administrativos de servicios de cada entidad y a la planilla electrónica regulada por el Decreto Supremo N° 018-2007-TR.

La etapa de Selección comprende las siguientes etapas:

GRÁFICO N° 6: PROCESO DE SELECCIÓN EN ENTIDADES PÚBLICAS PARA LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS



Fuente: Servir
Elaboración: Propia

De las cuales sólo son obligatorias en todas las entidades públicas la evaluación curricular y la entrevista.

La etapa de evaluación psicológica es obligatoria sólo en algunas entidades, como en los Gobiernos Regionales y Locales, incluidos sus órganos y entidades.

La evaluación curricular, corresponde a la primera fase del Proceso de Selección en el cual se evalúa que postulantes cumplen con los requisitos mínimos de acuerdo al Perfil del Puesto, esto no es materia de puntaje. Sólo se califica al postulante como apto o no apto según corresponda.

La evaluación técnica: Cada entidad establecerá los factores de evaluación así como las condiciones especiales del postulante a fin de obtener mejoras a los requisitos mínimos del puesto que

considere pertinentes para el puesto y/o cargo que se concursa. Dichos factores de evaluación deberán ser objetivos y demostrables y otorgarán puntaje para seleccionar al ganador del proceso.

La Evaluación Psicológica: es sólo referencial y no es obligatoria, por lo tanto no es computable en la ponderación de la calificación.

Algunas consideraciones a tener en cuenta son que:

- Si el proceso sólo cuenta con Evaluación de la Hoja de Vida y Entrevista, el puntaje de la última no podrá superar el 50% del puntaje total.
- Si hay 3 o más evaluaciones (distintas a la evaluación psicológica) la entrevista no podrá superar al 40% del total.
- Todas las entidades públicas deberán considerar, la bonificación por discapacidad y/o por ser personal licenciado de las Fuerzas Armadas, conforme a la legislación vigente.
- Un proceso puede cancelarse o declararse desierto, con la debida justificación y debe ser publicada, siendo responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces, efectuar la publicación respectiva. Sólo procede hasta antes de la etapa de Entrevista.

Aquellos postulantes que superen todas las etapas mencionadas podrán suscribir contrato siempre y cuando presente la documentación declarada por ellos.

E) TÉCNICAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

1. Los Centros de Evaluación (Assessment Center)

El Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo.

Por lo general, se lleva a cabo con varios observadores-moderadores, que son los que evaluarán y registrarán los comportamientos de los participantes, y como interactúan entre si. Suelen estar presentes durante el proceso, además de los responsables de RR.HH, líderes del área dentro de la cuál se desempeñará el futuro empleado.

Las ventajas de esta técnica son:

- Tienen una alta validez aparente, esto significa, los sujetos perciben la existencia de una alta relación entre los ejercicios que están realizando y el trabajo que deberían llevar a cabo.
- Aportan información realista sobre las competencias de los sujetos para llevar a cabo las tareas del puesto.
- Permiten evaluar a varias personas a la vez.

- Si los ejercicios están bien contruidos contribuyen a aumentar la validez y fiabilidad de las evaluaciones realizadas.

Las principales pruebas utilizadas en esta técnica:

- El Juego de Roles (Role-Playing): uno más participantes representan personajes y aspectos de una actividad laboral, actuando según el papel que se les ha asignado previamente.
- Dinámicas de grupo: a través de estos ejercicios se pone de manifiesto la capacidad de interactuar, la habilidad para exponer ideas y razonarlas, la facilidad para generar empatía, el liderazgo emocional y la metodología propia e cuanto a la organización del trabajo. En esta dinámica debe prestarse atención a dos aspectos: Gestión de los contenidos (aportar ideas, no quedarse callados, de una forma breve, concisa y razonada), Habilidades interpersonales (respetar los turnos de palabra, mostrar educación y dirigirse correctamente a cada candidato al que queramos contestar o preguntar). Es importante que se evite enfrentamientos personales.

Lo que más se valor en esta dinámica es:

- Romper el hielo e iniciar la conversación.
- Encauzar la discusión y servir de guía, procurando el consenso.
- Recapitular y obtener conclusiones.
- Razonar
- Invitar a participar a aquellos candidatos que no hayan intervenido.

- Utilizar el humor para relajar las situaciones conflictivas y limar asperezas.
- Emplear expresiones en plural, participativas, que eviten la competitividad.

Lo que se valora negativamente de esta dinámica:

- Monopolizar la discusión.
 - Guardar silencio y no hacer aportaciones.
 - Pretender convencer a los demás sin escuchar sus sugerencias.
 - Cortar la conversación de otros.
 - Generar polémica.
 - Criticar la aportación de otros compañeros.
 - Plantear problemas nuevos cuando no se tienen soluciones.
- Casos de Negocios: en grupos, los participantes simulan situaciones de planeación, organización, control administrativo, liderazgo flexibilidad, comunicación, compra y venta, entre otro que pueden estar relacionadas con las operaciones de la organización. Y frente a estas plantear cuestionamientos como ¿cómo debería la organización solucionar este problema, ¿Qué método se podría utilizar para realizar un cambio en tal proceso?, etc.
 - La Bandeja de Llegada (In Basket): los participantes en forma individual manejan un número de pendientes, en los cuales deben tomar decisiones, delegar responsabilidades, redactar

cartas o reportes, planear juntas, asignar trabajos, tomar acciones, entre otros.

- Ejercicios de Presentación: consiste en el diseño y la realización por parte de los postulantes de una presentación de un tema laboral, la cual expondrán ante los evaluadores.
- Ejecución: el participante tiene que ejecutar la actividad laboral evaluada en el mismo lugar de trabajo bajo condiciones reales.

2. Entrevista por Competencias

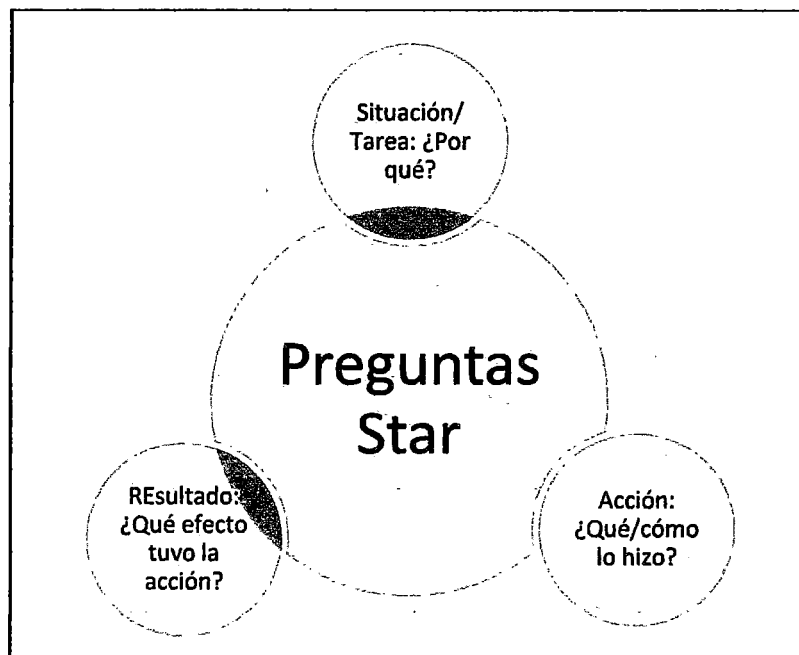
Esta técnica se basa en el principio que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro.

En esta técnica se utilizan preguntas que indaguen las competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Por ejemplo:

- Cuéntame acerca de 3 situaciones en tu último trabajo que demuestre que ha sido líder.
- Dame un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto a su jefe en los últimos seis meses.

Estas preguntas deben ir en función a tres aspectos detallados en el siguiente gráfico

GRÁFICO N° 7: ESQUEMA DE PREGUNTAS STAR



Fuente: Formación Integral y Desarrollo Empresarial.
Elaboración: Propia

Para realizar este tipo de entrevista es necesaria una preparación previa:

- Conocer los requerimientos específicos del puesto: repasar las funciones, competencias y conocimientos necesarios.
- Leer en profundidad el curriculum vitae: para poder realizar las preguntas adecuadas en función al postulante.
- Planificar la entrevista: temas a tratar, espacio y tiempo disponible.
- Prepararse a fondo: ya que se está representando a la organización.
- Algunas preguntas que pueden utilizarse son:
 - ¿Por qué deberíamos contratarlo?
 - ¿Cuáles son sus principales virtudes y defectos?

- ¿Cómo se ve en Xaños?
- ¿Cómo mide el éxito en su vida?

Así mismo es necesario que haya profesionalidad con el candidato:

- Acoger cordialmente al candidato.
- Presentarse ante el candidato.
- Establecer los objetivos y agenda de la entrevista.
- Iniciar la entrevista de acuerdo a lo planificado, respetar horarios, brindar un ambiente adecuado.
- Cierre de la entrevista: solicitando al postulante realice consultas que tenga de la organización, puesto, funciones, etc., preguntarle su opinión acerca del atractivo de la oferta, comentar próximos pasos del proceso.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 LUGAR

La presente investigación se desarrollará en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, la cual cuenta con alrededor de mil (1,000) trabajadores de los cuales el 87% tienen Contrato Administrativo de Servicios.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio realizado para la presente investigación es de carácter descriptiva, por cuanto se limita a la descripción de la situación de una entidad en específico.

3.3 DISEÑO

El diseño de investigación es No Experimental ya que se manipulan las variables, así mismo tiene una sub clasificación como Transaccional (transversal) ya que se recopilan los datos en un momento único.

1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos y técnicas para la obtención de información para la presente investigación son:

- Análisis documental: datos obtenidos del Sistema Administrativo de Vivienda
- Check List: se realizó una lista de verificación de 15 aspectos relevantes tanto de las etapas previas a la fase de Selección (07 preguntas) y de la etapa de Selección propiamente dicha (8

preguntas) con la finalidad de verificar el cumplimiento de actividades relacionadas a dichos procesos, se tomó 10 procesos aleatoriamente que se han llevado a cabo en el año 2014.

- Reuniones de trabajo con expertos: para la determinación de las causas de las deficiencias de los Procesos de Selección.
- Espina de Pescado (Causa – Efecto): realizada con la información recopilada en las reuniones de trabajo con los expertos en selección, con la finalidad de determinar las principales causas de las deficiencias en el proceso de selección así como las sub causas de las mismas.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

A) De la Información Recolectada

Considerando el nuevo ingreso de nuevos trabajadores (altas) y la renuncia o no renovación de contrato de los trabajadores (bajas), se obtuvieron los siguientes resultados de los periodos 2013 – 2014:

TABLA N° 2: MOVIMIENTO DE PERSONAL EN EL 2013

Personal a Diciembre 2012	521
Altas en el 2013	482
Bajas en el 2013	122
Personal a Diciembre 2013	881

Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Elaboración: Propia

Análisis: en atención a los resultados obtenidos, se puede apreciar que las bajas de personal equivale a un 13.85% de la población total durante el 2013. Y las altas corresponden un 54.71 % de la población total durante el 2013.

Por otro lado considerando que hubieron 122 bajas durante el 2013 y 482 altas en ese mismo año, se tiene una proporción del 25.31%, es decir que de 100 trabajadores que ingresan, 25 se retiran ya sea por no renovación de contrato o renuncia voluntaria.

Considerando las altas y bajas del 2013 y 2014 (hasta el 31 de Mayo) se obtienen los siguientes resultados:

TABLA N° 3: MOVIMIENTO DE PERSONAL EN EL 2013

Año 2013 (al 31.12)	
Descripción	N°
Alta de trabajadores	482
Bajas de trabajadores	122

Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Elaboración: Propia

TABLA N° 4: MOVIMIENTO DE PERSONAL A MAYO 2014

Año 2014 (al 31.05)	
Descripción	N°
Alta de trabajadores	242
Bajas de trabajadores	238

Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Elaboración: Propia

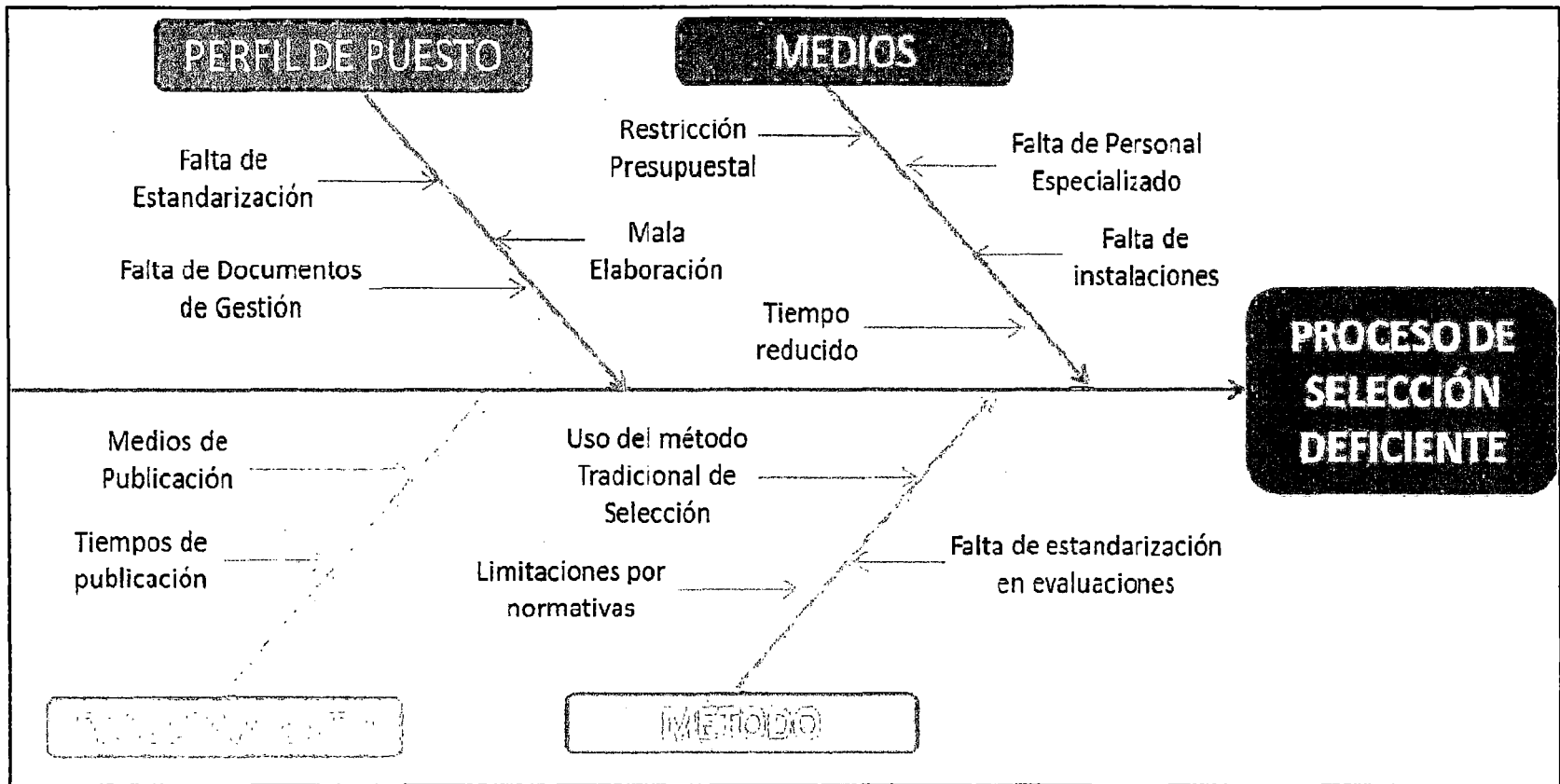
Análisis: en atención a los resultados de las tablas mostradas se puede observar que el nivel de bajas de los trabajadores es 95.09% mayor que la del año anterior, dicho nivel es bastante alto y más aún considerando que se ha tomado en cuenta los primeros 05 meses del presente año.

Respecto a las altas del personal se observa que en el 2014 se tiene una proporción del 50.21% respecto al 2013, y considerando que han transcurrido menos de la mitad del año, se estima que el número de altas sea mayor que en el 2013.

B) De las Reuniones entre los Expertos:

Se realizó una reunión con 04 expertos en la Selección de Personal, para determinar las causas que estarían ocasionando una Selección de Personal deficiente, considerando el alto número de No Renovaciones o Renuncias, al respecto se determinó lo siguiente:

GRÁFICO N° 8: DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Expertos en Selección - Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
 Elaboración: Propia

Análisis: en atención a los resultados plasmados en el diagrama Causa – Efecto del Proceso de Selección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, se puede observar que existen 4 problemas principales que causan un deficiente Proceso de Selección:

1. Perfil del Puesto: esto a su vez es causado por las siguientes causas:

- a. Falta de estandarización: se observó que los perfiles no estaban acordes al nivel del puesto y por consiguiente a las funciones realizadas. Así mismo las competencias eran colocadas sin relación a las necesidades del puesto.
- b. Falta de Documentos de Gestión: en el caso del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el Manual de Organización y Funciones está desactualizado así como el Cuadro de Asignación de Personal – CAP, por lo tanto no se cuenta con información sobre el número de puestos necesarios para las actividades del Ministerio así como los requisitos exactos para cada puesto.
- c. Mala elaboración del Perfil del Puesto: al ser realizada por las áreas usuarias no son elaborados por personal especializado en el tema.

2. Medios: Las limitaciones que se tienen para una buena Selección de Personal son las siguientes:

- a. Restricción Presupuestal: No se cuenta con el financiamiento suficiente para cubrir con el personal necesario para todas las actividades actuales.
 - b. Tiempo reducido: el gran número de convocatorias y las diversas actividades de los miembros del comité, impide que se disponga del tiempo suficiente para realizar un proceso de selección más estructurado.
 - c. Falta de Personal Especializado: los comités evaluadores están conformados por personal que tienen otras actividades principales, por lo que no se cuenta con el número suficiente de personal especializado exclusivamente para la labor de Selección.
 - d. Falta de Instalaciones: actualmente no se cuenta con un ambiente exclusivo donde realizar las evaluaciones técnicas así como las entrevistas, por lo que se utilizan ambientes compartidos o las oficinas de algún miembro del comité.
3. Reclutamiento: Siendo la etapa previa a la Selección también es un factor clave que genera las deficiencias en dicho proceso, siendo las sub causas:
- a. Medios de publicación: actualmente se publican las convocatorias en el Portal de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de acuerdo a la normativa, sin embargo no se utilizan otros medios

para publicar las convocatorias a pesar de no haber impedimento por la norma.

- b. Tiempos de Publicación: Los tiempos que demora la Selección de Personal son bastante extensos por la normativa vigente.

4. Método: las causas de este aspecto son:

- a. Uso del método Tradicional de Selección: el cual consiste en la evaluación del perfil según la experiencia y la formación profesional a pesar de que en el Perfil del Puesto también se exige la colocación de competencias personales, éstas no son evaluadas durante el proceso.
- b. Limitaciones por la norma: la directiva dado por el ente rector SERVIR sólo exige a las entidades públicas realizar la evaluación de Hojas de Vida así como la Entrevista Personal, las evaluaciones técnicas y Psicológicas no son exigidas, en el caso del Ministerio se realiza sólo test psiconotécnicos.
- c. Falta de estandarización en evaluaciones: puesto que las evaluaciones son dadas por diferentes comités conformados a su vez por miembros del área usuaria, las evaluaciones son diferentes en cada caso.

C) De la Lista de Observaciones:

De las observaciones de las últimas convocatorias en el presente año, se tomó una muestra de 10, de las cuales se observó reincidencia en los siguientes aspectos:

- La deficiente elaboración en los Perfiles de Puesto por las áreas usuarias, causa demoras en los proceso de selección, puesto que se debe coordinar con los representantes de dichas áreas para las correcciones del perfil antes de enviarlo al Ministerio de Trabajo.
- Los representantes de las áreas usuarias no siempre son expertos en el tema, es decir que no cuentan con la suficiente experiencia para las evaluaciones de los postulantes.
- Son 04 Comités encargados de la Selección de Personal, conformados permanentemente por un representante de la Unidad de Personal, un representante de la Oficina General de Administración, y un representante del área usuaria (solicitante del puesto), éste último varía según dicha área. Estos comités están conformados por trabajadores de la Unidad de Personal de diferentes profesiones y cuyas actividades principales varían entre sí, es decir no todos son especializados en selección.
- Las evaluaciones técnicas son enviadas con retraso por parte de las áreas usuarias y en varios de los casos no están acordes con las funciones o requisitos del Perfil del Puesto.
- Hay retrasos en los horarios de las evaluaciones por las demás actividades de los comités. Y también por las restricciones de instalaciones.

- No hay revisión previa de las Hojas de Vida de los postulantes por parte del comité evaluador, lo que genera Entrevistas no estructuradas.
- Durante las entrevistas no se consideran las competencias establecidas en el Perfil del Puesto.

De todo lo expuesto se obtiene como resultado las mejoras en los siguientes aspectos:

A) MEJORA EN LA DISPOSICIONES PARA SOLICITAR PERSONAL:

- Realizar una capacitación intensiva a los coordinadores de las áreas para mejorar la elaboración del Perfil del Puesto, dicha capacitación deberá ser realizada por especialistas en selección, esto evitará retrasos en el lanzamiento de las convocatorias.
- Realizar un mejor filtro al momento de recibir las Hojas de Trámites con Perfiles de Puesto para no recibir aquellos que no cumplan con el nuevo formato de Perfil de Puesto, o que no indiquen al representante del área usuaria, el cual a su vez deberá alguien especialista en el rubro al que ingresará el nuevo trabajador.
- El requerimiento de Convocatoria Administrativa de Servicio debe venir acompañado con un CD el cual debe contener las preguntas técnicas elaboradas por especialistas en el rubro del nuevo ingresante, esto evitará que se realicen evaluaciones poco elaboradas.

B) CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS

- Incrementar el número de personal especializados en Selección, el cual debe dedicarse exclusivamente a este proceso, de tal manera que al menos uno de los miembros del comité sea uno de esos especialistas.

C) USO DE TÉCNICAS DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Implementar dentro del proceso algunas técnicas de evaluación por competencias:
 - o Realización de un diccionario de competencias realizado por la Unidad de Personal, y uso del mismo para brindárselas al área usuaria y puedan ser seleccionadas de acuerdo al puesto que están solicitando en la convocatoria.
 - o Acompañar la evaluación técnica con pruebas de Assessment Center para evaluar identificar si los postulantes cumplen con las competencias requeridas, si bien no es un aspecto eliminatorio, puede ser un aspecto a evaluar durante la entrevista.
 - o Realizar una reunión previa del comité antes de la Entrevista para estudiar las Hojas de Vida de los postulantes aptos y realizar una entrevista estructurada.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Del diagnóstico realizado en el periodo 2013 – 2014 del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento se observa una alta tasa de rotación de personal causado por la No Renovación del Contrato Administrativo de Servicio o por la renuncia voluntaria del trabajador.
2. Existe una tendencia al incremento de personal por las exigencias de las labores del Ministerio, es decir que el número de convocatorias en el presente año se incrementarán respecto a las del año 2013.
3. Se detectó 4 problemas principales que generan un deficiente Proceso de Selección: Elaboración del Perfil del Puesto, los Medios necesarios, el Reclutamiento y el Método utilizado. Varios de ellos pueden ser superados, sin embargo otros tienen limitaciones por la norma.
4. Para la mejora del Proceso de Selección, considerando la normativa vigente se requieren diversas actividades, entre ellas la mejora en las disposiciones para el nuevo requerimiento de personal por parte de las áreas usuarias, incremento de personal especializado para la conformación de los comités y el uso de técnicas del modelo de Selección por Competencias desde la elaboración del Perfil del Puesto hasta la entrevista.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Realizar una proyección del número de convocatorias para el presente año, para poder responder adecuadamente a todas.
2. Realizar las gestiones necesarias para los cambios necesarios para realizar las mejoras, paralelamente capacitar al personal actual encargado de los procesos de Selección en el Método por Competencias.
3. Implementar las mejoras mencionadas progresivamente considerando la normativa vigente así como las limitaciones que aún persisten y escapan de las decisiones de la Unidad de Personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Heidbreder, E. (1991). **Psicologías del Siglo XX**. Cuba. Editorial Revolucionaria. 550 pp.
- <http://electroneubio.secyt.gov.ar/index2.htm>. **Examen de Ingenios para las Ciencias por Juan Huarte de San Juan**. (1996). Revisado el 26/04/2014. 322 pp.
- Casas, J. (1992). **Cómo reclutar y seleccionar el personal**. España. Editorial Vecchi S.A. 176 pp.
- Dunnette, M. (1974). **Selección y administración de personal**. Editorial CECSA, México. 298 pp.
- Taylor, F. (1947). **Shop Managment**. NuVision Publications, LLC, USA. 207 pp.
- Taylor, F. (1985). **Principios de la Administración Científica**. Herreo Hermanos. USA. 278 pp.
- Fayol, H. (1971). **Administración Industrial y General**. Editorial Universitaria. 151 pp.
- Puchol, L. (2007). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Ediciones . España. Díaz de Santos. 426 pp.
- Drucker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Colombia. Editorial Norma. 290 pp.
- García, M; Hierro, E; Jiménez, J. (2001). **Selección de Personal: Sistema Integrado**. España. ESIC Editorial. 272 pp.
- Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos**. España. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. 421 pp.

- Werther, B. Y Davis, K. (2000). **Administración de personal y recursos humanos**. México. Mc Graw-Hill. Edic. 5ta. Edición. 582 pp.

ANEXOS

1. MODELO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN

LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN DEL MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO

DE LAS ETAPAS PREVIAS: REQUERIMIENTO Y RECLUTAMIENTO

	SI	NO
1. El área usuaria cumple con el envío del Perfil del Puesto con el formato adecuado		
2. El área usuaria designa al representante de su área en el requerimiento del puesto		
3. El representante del área usuaria para la evaluación es competente para dicho proceso		
4. El área usuaria envía la evaluación técnica conjuntamente con el requerimiento		
5. El Perfil de Puesto enviado está correctamente elaborado		
6. Cuando llega el requerimiento, la convocatoria inicia inmediatamente (hasta 48 horas)		
7. Se realiza la publicación en otro medio de comunicación aparte del Portal de Empleo del Ministerio de Trabajo		

DE LA ETAPA DE SELECCIÓN PROPIAMENTE DICHO

	SI	NO
1. Los comités se reúnen para la evaluación de hojas de vida		
2. Se estudia las Hojas de Vida de los postulantes aptos antes de la entrevista		
3. Se cuenta con un ambiente adecuado y exclusivo para las evaluaciones técnicas y entrevista.		
4. Se cuenta con el tiempo suficiente para las evaluaciones técnicas y entrevistas		
5. El comité está conformado por un especialista cuya función exclusiva es selección de personal.		
6. Se evalúan las competencias durante las entrevistas.		
7. Las evaluaciones técnicas son las adecuadas para el puesto.		
8. Se realiza alguna evaluación para evaluar las competencias.		

2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA		TECNICAS E INSTRUMENTOS		FUENTE
Problema general: ¿Qué mejoras se puede implementar en el proceso de selección para la Contratación Administrativa de Servicios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para ayudar al crecimiento y mejora de competitividad del mismo?		<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental: datos obtenidos del Sistema Administrativo de Vivienda - Check List: de los procesos de selección que se han llevado a cabo en el año 2014. - Reuniones de trabajo con expertos: para la determinación de las causas de las deficiencias de los Procesos de Selección. 		<ul style="list-style-type: none"> - Expertos en Selección de Personal del MVCS. - Sistema Administrativo de Vivienda.
OBJETIVO GENERAL:	OBJETIVOS ESPECIFICOS:	RESULTADOS:	RECOMENDACIONES:	
Proponer mejoras en el Proceso de Selección de Personal para la Contratación Administrativa de Servicios en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, cumpliendo con la normatividad vigente	Mostrar un diagnóstico de los Contratos Administrativos de Servicios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento entre el 2013 – 2014.	<ul style="list-style-type: none"> - Alta tasa de bajas del personal. - Incremento en el ingreso de nuevo personal entre 2013 y 2014 así como de las bajas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una proyección del número de convocatorias para el presente año, para poder responder adecuadamente a todas. 	
	Identificar los problemas que se han producido en los procesos de Selección de Personal 2013 – 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Existen 04 problemas principales en el Proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Perfil del Puesto • Medios • Reclutamiento • Método - Se observaron 07 problemas durante el proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las gestiones necesarias para los cambios necesarios para realizar las mejoras, paralelamente capacitar al personal actual encargado de los procesos de Selección en el Método por Competencias. 	
	Definir las mejoras en el Proceso de Selección de Personal para los Contratos Administrativos de Servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Las principales mejoras son: <ul style="list-style-type: none"> • Mejora en las disposiciones para la solicitud de Personal • Conformación de Comités • Uso de técnicas del Modelo de Selección por Competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar las mejoras mencionadas progresivamente considerando la normativa vigente así como las limitaciones que aún persisten y escapan de las decisiones de la Unidad de Personal. 	