

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.  
UNAN-MANAGUA  
Facultad de Ciencias Económicas  
CUDECE-PROCOMIN**



Tema: Análisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua. Periodo II semestre 2016 – I trimestre 2017

Tesis para optar al título de Master en Dirección y gestión del Talento Humano.

**Autora:**

Lic. Patricia del Carmen Dávila López

**Tutor:**

✓ Msc. Karla Jisselle Castro Almanza

**Managua, Nicaragua, marzo 2017**

## Contenido

I.	Introducción .....	1
1.1.	Planteamiento del problema. ....	2
1.2.	Justificación .....	3
II.	Objetivos de la investigación.....	4
2.1.	Objetivo general:.....	4
2.2.	Objetivos específicos:.....	4
III.	Antecedentes del problema de investigación.....	5
IV.	Marco teórico.....	7
4.1.	Generalidades sobre el Procedimiento de selección de personal. ....	7
4.1.1.	Selección de Personal.....	7
4.1.1.1.	Proceso de Selección.....	7
4.1.1.2.	La selección como un proceso de comparación .....	8
4.1.1.3.	La selección como un proceso de decisión y de elección .....	8
4.1.1.4.	Modelos de selección de personal .....	8
4.1.2.	Elemento previo para la aplicación de un proceso de selección .....	10
4.1.2.1.	Planeación de requerimientos de recursos humanos.....	10
4.1.2.2.	Modelos de Planificación de Recursos Humanos.....	12
4.1.2.3.	Las bases de la planificación de Recursos Humanos.....	14
4.1.3.	Planeación de Reclutamiento y Selección.....	14
4.1.4.	Descripción y Análisis de puesto .....	15
4.1.4.1.	Objetivos de la administración y análisis de puestos.....	16
4.1.5.	Reclutamiento de Personal .....	18
4.2.	Métodos y técnicas de selección.....	27
4.2.1.	Técnicas de selección .....	27
4.3.	Políticas de selección.....	36
4.3.1.	Clasificación de las políticas .....	38
4.3.2.	Características de una buena política .....	39
4.3.4.	Formulación de políticas .....	40
V.	Preguntas directrices.....	41
VI.	Matriz de Operacionalización de variables .....	42
VII.	Marco metodológico. ....	44
7.1.	Tipo de estudio.....	44
7.2.	Población, área de estudio, universo y muestra. ....	45

7.3. Selección de la Muestra .....	45
7.4. Fuentes de información .....	45
7.5. Método y Técnicas de investigación .....	46
7.6. Procedimiento y análisis de datos.....	47
VIII. Análisis e interpretación de Resultados.....	48
8.1. Capítulo I: Descripción del procedimiento que realiza la Unan*Mangua para la selección del personal administrativo.....	48
8.1.1. Perfil institucional de la Unan Managua .....	48
8.1.2. Antecedentes de la institución.....	48
8.1.3. Misión.....	49
8.1.4. Visión .....	49
8.1.5. Principios rectores.....	50
8.1.6. Estructura organizativa de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua .....	50
8.1.7. Objetivo General de la División de Recursos Humanos .....	52
8.1.8. Reclutamiento y Selección de personal UNAN -Managua .....	52
8.1.9. Manual de normas y procedimientos de la División de Recursos Humanos. ....	52
8.1.10. Aspecto sobre selección de personal en Reglamento interno.....	56
8.1.11. Clasificación de los cargo de la División de Recursos Humanos .....	57
8.1.12. Descripción de las funciones generales de cada cargo .....	57
8.1.13. Valoración de los requerimientos para los cargos de la división .....	60
8.1.14. Descripción del proceso de selección de personal administrativo en la División de Recursos Humanos.....	61
8.1.15. Planeación de requerimientos de recursos humanos.....	62
8.1.16. Fuentes de reclutamiento que utiliza la institución.....	63
8.1.17. Banco de Recursos .....	64
8.2. Capítulo II: Técnicas utilizadas en el proceso de selección de personal administrativo.....	65
8.2.1. Entrevista. ....	66
8.2.2. Pruebas.....	68
8.2.3. Verificación de referencias.....	69
8.2.4. Examen médico. ....	70
8.3. Capítulo 3: Valoración de las políticas de seleccione de personal administrativo existentes en la División .....	72
8.3.1. Diagnostico foda al proceso de reclutamiento y selección de la División de Recursos Humanos. ....	73

IX.	Conclusión .....	84
X.	Recomendaciones .....	85
XI.	Bibliografía .....	86
<b>XII.</b>	<b>Anexos.</b> .....	<b>87</b>

## Agradecimiento

Agradezco primeramente Dios por la oportunidad de concluir con éxito mi trabajo de tesis al brindarme la determinación, perseverancia y sabiduría necesaria para llevar a cabo mis metas en todos los momentos de mi vida y formación académica.

A mi princesita Fernanda de los Ángeles Loaisiga Dávila quien es la razón de seguir adelante, además a todos y cada uno de los profesores que hemos tenido a lo largo de la vida, en especial a nuestra tutora del trabajo de tesis la Msc. Karla Jisselle Castro Almanza por su gran apoyo ofrecido en este trabajo, por haberme transmitido los conocimientos obtenidos y haberme llevado paso a paso, que sin su respaldo este no podría llegar a su conclusión.

A nuestros amigos que en muchas ocasiones han tenido palabras de aliento que nos han servido para continuar con nuestros objetivos.

## Dedicatoria

Primeramente a Dios nuestro creador por haberme permitido llegar hasta este punto, a mi princesita Fernanda de los Ángeles Loaisiga Dávila, padres y demás familiares que nos han brindado su apoyo y a todas las personas que de distintas formas hicieron posible la conclusión de este trabajo de maestría.

## Resumen

La Unan Managua, es una prestigiosa institución educativa tiene un área muy importante como es la División de Recursos Humano donde se ha realizado un análisis al proceso de selección de personal que actualmente se ejecuta. Cuenta con veintiséis trabajadores y su función principal es planificar, organizar, dirigir y controlar lo concerniente a la administración de los recursos humanos, bajo la conducción de los órganos de dirección superior, según normas, reglas, reglamentos, convenios y resoluciones ministeriales. En este estudio se encontró que la planeación de requerimiento de personal no se encuentra contemplada en manuales de procedimientos, ni en el reglamento interno. Así mismo, no se incluye en los objetivos estratégicos institucionales.

En lo que respecta a la descripción y análisis de puesto, la División de Recursos Humanos posee fichas ocupacionales de cargos, estas son actualizadas en un periodo de cinco años, actualmente se encuentran en un proceso de actualización.

En el proceso de reclutamiento, de acuerdo a las normativas establecidas por la institución se prioriza la promoción del personal administrativo interno siempre y cuando cumpla con los requisitos del cargo. Así mismo, se confirmó que la técnica más utilizada para informar las vacantes son los murales informativos.

Las técnicas de selección más utilizadas son: La entrevista, pruebas de conocimientos y verificación de referencias. Estas técnicas solo se aplican al personal con cargos tecnificados.

Las políticas son un elemento clave para desarrollar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal y la División de Recursos humanos carece de las mismas. Además, para que el proceso de selección sea efectivo se debe tener en cuenta lo siguiente: Describir la vacante con anticipación, informar los resultados a todos los candidatos, aunque no hayan sido seleccionados, verificar las cualidades específicas de los candidatos, dado que muchas veces no se refleja en el curriculum y hacer uso de los diversos métodos y técnicas que permitan evaluar aspectos diferentes del candidato.

## **I. Introducción**

Las personas constituyen el elemento básico de éxito empresarial y las organizaciones para alcanzar sus objetivos y misión necesitan integrar talentos capaces de hacerlas competitivas y exitosas, por ello deben realizar el proceso de selección adecuado, aplicando una serie de técnicas que les permite evaluar objetivamente las características de las personas que participan en dicho proceso y así escoger al candidato más idóneo para el puesto vacante.

La selección de personal es fundamental para crear equipos competitivos y aportar valor a la institución, por ello, debe ser un pilar fundamental dentro de cualquier estrategia empresarial. La importancia de estudio radica en que al contar con un buen proceso de selección, la División de Recursos Humanos de UNAN-Managua, podrá identificar a los trabajadores que cumplan o no con los objetivos del puesto, así mismo, podrá tomar decisiones de promociones y traslados de los trabajadores.

Para la elaboración de esta investigación se hizo uso de instrumentos de recopilación de información como entrevistas, encuestas y revisión documental, que permitió la caracterización y medición de las variables propuestas para obtener las conclusiones sobre el tema.

El presente documento se ha estructurado de la siguiente manera: El capítulo I, está conformado por generalidades del proceso de selección. En el capítulo II, se presentan los métodos y técnicas más usuales e importantes para la realización de un proceso de selección completo y adecuado. En el capítulo III, se establecen políticas para realizar una eficiente evaluación. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos, con el propósito que sean tomadas en cuenta en un futuro por los niveles correspondientes, a fin de fortalecer el proceso de selección del personal administrativo de la Institución.



## **1.1. Planteamiento del problema.**

Una administración adecuada de los recursos humanos requiere de realizar procesos completos para obtener talentos con las características que el cargo requiere.

La División de Recursos Humanos de la Unan\*Managua, carece de un proceso integrado por técnicas adecuadas que permita realizar una debida selección de personal, pues únicamente se aplican entrevistas y verificación de ciertos documentos, sin contar con guías y/o formatos para llevar a cabo las técnicas de selección. Este proceso no permite realizar una selección sobre bases objetivas, es decir, no existe realmente una evaluación sobre las características físicas y psicológicas de la persona que participa en el proceso, pues no se realiza una comparación adecuada con los requerimientos que el puesto exige.

Si bien es cierto la entrevista es la técnica que da la pauta para selección de personal, pero si no se realiza el proceso completo tendríamos una contratación subjetiva e incorrecta, lo que no permitirá el logro de los objetivos organizacionales ni la competitividad requerida.

## **1.2. Justificación**

La presente investigación está dirigida al proceso de selección de recursos humanos administrativos, practicados por la Dirección de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, se realiza valorando la importancia que tiene la selección correcta de la persona idónea para cada puesto en la organización. Por tanto, es de suma importancia hacer un estudio en tan prestigiada Institución para valorar como se está llevando a cabo dicho proceso, precisamente, para determinar si este está facilitando el ingreso de personas con competencias y cualidades necesarias para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización

Los resultados obtenidos de esta investigación, serán un insumo necesario para ejecutar un proceso de selección adecuado y de esta manera seleccionar al candidato que cumpla con los requisitos que exige el cargo. Así mismo, brindará pautas para futuros procesos de evaluación y mejora continua de las funciones de la administración de recursos humanos.

En lo académico es un requisito de culminación de estudio, por lo que esta investigación permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la Maestría Dirección y Gestión del Talento Humano; además, servirá como texto de consulta a lectores, maestrantes, investigadores, entidades universitarias y especialistas en la materia.

## **II. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general:**

Analizar el proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua, durante el II semestre\*2016 – I trimestre\*2017.

### **2.2. Objetivos específicos:**

1. Describir los procedimientos que utiliza UNAN-Mangua para la selección del personal administrativo.
2. Identificar los métodos y técnicas utilizadas en el proceso de selección de personal administrativo.
3. Determinar políticas de selección de personal que utiliza la División de Recursos Humanos para la selección del personal.
4. Proponer acciones de mejora adecuada al proceso de selección de personal administrativo.

### **III. Antecedentes del problema de investigación**

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de los individuos por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Con el paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos.

La UNAN-Managua es una institución de Educación Superior goza de Autonomía, lo que faculta tomar decisiones en la gestión académica, financiera, orgánica y administrativa por medio de procedimientos y métodos que ella misma establece. La autonomía además confiere a la universidad la potestad de aprobar sus propios estatutos, reglamentos y normativas para su organización estructural y desarrollo de sus funciones.

Para llevar a cabo la gestión administrativa se creó la estructura organizativa de la Dirección de Recursos Humanos como órgano de apoyo a todas las demás áreas, esta planifica, organiza, dirige y controla, lo concerniente a la administración de los recursos humanos de la UNAN-Managua, bajo la conducción de los órganos de dirección superior, según normas, reglas, reglamentos, convenios, resoluciones ministeriales, para poder contar con los mejores hombres y mujeres que ayuden a la organización al logro de sus metas y objetivos propuestos.

Según Arias (2005:106) los antecedentes de la investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para las futuras investigaciones”, es decir, se refieren a los estudios previos que guardan relación con el objeto de investigación. A continuación se presentan algunos trabajos de investigación que fundamentan y sustentan el presente estudio.

Cominos Kestler (2015) en su tesis relacionada a la selección y desempeño laboral, estudio realizado al ingenio azucarero de la costa sur, Quezaltenango. Su objetivo general era determinar la relación que tiene la

selección y el desempeño laboral, el cual concluyo que el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable, así mismo establece que si el proceso de selección mejora también podrá mejorar el desempeño de los colaboradores.

El estudio realizado al proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos del área administrativa de la universidad Juan Pablo II, realizado por Gisela Guevara Palacios, en 2011, quien fue motivada, dado los problemas que conllevan en una Institución el no contar con herramientas bien definidas para la selección de personal.

Guevara Palacios, concluye que para cumplir con los objetivos de estos procesos es importante utilizar las diferentes fuentes de reclutamiento, y las diversas técnicas de selección, así como también contar con las fichas de descripción y análisis de puestos actualizadas, que son un instrumento que sirven de guía para los procesos de búsqueda y la decisión de a quien contratar.

La presente tesis se enfoca al proceso de selección del talento humano, que aplica actualmente la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, con el propósito de conocer cómo se realiza este proceso y así presentar propuestas que permitan dar seguimiento y proponer acciones de mejoras para seleccionar el recurso adecuado para el cargo adecuado.

## **IV. Marco teórico**

### **4.1. Generalidades sobre el Procedimiento de selección de personal.**

#### **4.1.1. Selección de Personal.**

Chiavenato (2001) afirma que la selección de personal: Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo.
2. Eficiencia del hombre en el cargo.

##### **4.1.1.1. Proceso de Selección**

Según Chiavenato, una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que se reciben las solicitudes de los candidatos, es decir donde finaliza el proceso de reclutamiento y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección es aquél mediante el cual una serie de candidatos a un mismo puesto de trabajo son evaluados con el objetivo de determinar cuál de ellos es el más idóneo para ocupar dicho puesto. La valoración de estos candidatos suele llevarse a cabo mediante la aplicación de una serie de pruebas y la realización de una entrevista, actuaciones éstas que

tienen como fin analizar sus cualidades, capacidades y conocimientos en relación a la labor profesional a desarrollar.

#### **4.1.1.2. La selección como un proceso de comparación**

Por otra parte Chiavenato explica que la mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección.

#### **4.1.1.3. La selección como un proceso de decisión y de elección**

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff (prestación de servicio por parte del órgano especializado).

#### **4.1.1.4. Modelos de selección de personal**

Con frecuencia la organización, por medio del consultor interno de recursos humanos o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato

significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra.

La selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

1. Modelo de colocación. Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
2. Modelo de selección. Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
3. Modelo de clasificación. Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

El nuevo modelo de selección basado en competencias, es el Modelo de valor agregado. Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de



competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

#### **4.1.2. Elemento previo para la aplicación de un proceso de selección**

Antes de iniciar la importancia de seleccionar al nuevo personal, es fundamental llevar a cabo tres pasos previos que son de suma importancia:

- Planeación de requerimientos de personal
- Análisis y descripción de puesto
- Reclutamiento

Estos elementos son la base para iniciar el proceso de selección, en primer lugar porque es indispensable conocer la cantidad y la calidad de las personas requeridas, en una fecha determinada y en segundo lugar, si se realiza un reclutamiento de candidatos de acuerdo a dichas necesidades de personal, la selección del candidato al puesto vacante será lo más adecuado posible.

##### **4.1.2.1. Planeación de requerimientos de recursos humanos**

La planeación es el proceso preliminar de todo proceso administrativo, tradicionalmente las empresas han diseñado sus planes en las áreas de producción, de ventas, mercadotecnia, y muy poco han destinado tiempo para planificar los requerimientos de personal, con las competencias adecuadas para la ejecución de sus planes. Es importante que los directivos reconozcan que sin los elementos humanos adecuados, no pueden realizarse a plenitud las actividades que se han previsto, de ahí pues, que la planificación de los requerimientos humanos, deben ser una prioridad, a la que es necesario dedicar tiempo.

El Doctor Chiavenato, (2007,) Define: La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura (pág. 150).

Werther (1991), la planeación de recursos humanos, “es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá” (pág. 46).

A partir de la determinación de la cantidad y competencias de colaboradores que serán necesarios, las áreas de recursos humanos planificarán también las actividades de reclutamiento y selección de personal, así como otras actividades referentes a la gestión de recursos humanos.

El proceso continuo de previsión de recursos y de servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados, según un orden de prioridad establecido, permitiendo elegir la o las soluciones óptimas entre muchas alternativas, tomando en cuenta las dificultades internas y externas, conocidas actualmente o previsibles en el futuro. Ante estas necesidades el responsable de reclutar recursos humanos, antes de iniciar actividades de este proceso, tiene que revisar los requerimientos de personal según necesidades previamente planificadas.

La planificación estratégica de Recursos Humanos debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la Administración de Recursos Humanos a los objetivos globales de la empresa. A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de Recursos Humanos, perfectamente integrada e involucrada.

El proceso de planificación, puede seguirse mediante el empleo de diferentes tipos de modelos. Existen varios modelos de planeación de personal.

Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

#### **4.1.2.2. Modelos de Planificación de Recursos Humanos**

El doctor Chiavenato,( 2007, ), describe los modelos de planeación, siguientes:

##### **1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.

Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración, posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

##### **2. Modelo basado en segmentos de puestos**

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes.

##### **3. Modelo de gráfica de reemplazo**

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización.

Este modelo de planeación de personal considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del *estatus* de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.

Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

#### **4. Modelo basado en el flujo de personal**

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

#### **5. Modelo de planeación integrada**

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

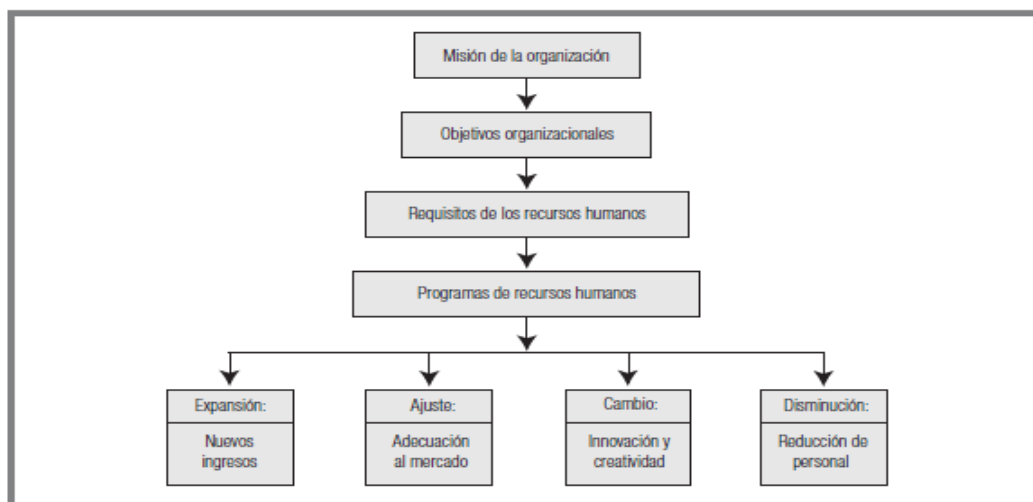
- a) Volumen planeado de producción.
- b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal.

#### 4.1.2.3. Las bases de la planificación de Recursos Humanos

Son la demanda de trabajo y el suministro de trabajo. Lo que se necesita y lo que se puede son las dos caras de la moneda.

Figura N° 2. *Bases de la planeación de personal*



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2007. Pág. 151

#### 4.1.3. Planeación de Reclutamiento y Selección

Una parte clave de la planeación del reclutamiento y selección de personal es el pronóstico de demanda de personal que ingresa a la organización.

El pronóstico de personal trata directamente las necesidades y capacidades de la organización, relacionado directamente con la planeación estrategia de la empresa. De esta manera, se pronostica las necesidades de personal a la vez que se evalúa el direccionamiento de la organización.

El pronóstico de recursos humanos tiene tres factores que relacionar para gestionarse de manera correcta, el pronóstico de la demanda, pronóstico de la oferta y el equilibrio de la oferta y la demanda.

#### **4.1.4. Descripción y Análisis de puesto**

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Chiavenato 2007, define la descripción de puestos: Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (pág. 227-228).

Por otro lado, las tareas y responsabilidades, para ser realizadas de manera eficiente, y cumplir con el objetivo del puesto, se requiere que la persona que lo vaya desempeñar, cumpla con ciertos requisitos, que tenga las competencias adecuadas. Por tanto, una vez que se ha descrito el puesto, se analiza en relación a los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Al respecto, Chiavenato, expresa que: “el análisis pretende estudiar y determinar

los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación” (pp. 228).

De igual manera, el autor, presenta una estructura del análisis de puestos que por lo general, se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo.

Los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

En los requisitos intelectuales se destacan: a) Educación necesaria, b) Experiencia necesaria, c) Iniciativa necesaria y d) Aptitudes necesarias. Entre los requisitos físicos, se incluyen: a) Esfuerzo físico necesario, b) Concentración visual necesaria y c) Complejidad física necesaria. En referencia a las responsabilidades adquiridas se enlistan: a) Por supervisión de personal, b) Por materias y equipo, c) Por métodos y procesos, d) Por dinero, títulos y documentos, e) Por información confidencial, f) Por seguro a terceros. Y en qué condiciones debe ser desempeñado el puesto, se enfocan las siguientes condiciones, a) Ambiente de trabajo, b) Riesgos de trabajo como i) Accidentes de trabajo y ii) Enfermedades profesionales (pp. 229-230).

#### **4.1.4.1. Objetivos de la administración y análisis de puestos**

Los usos que se le dan a los resultados del análisis así como también a la descripción de puestos son muchos, la mayoría de las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

Chiavenato 2007 reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc...

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

- Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal.
- Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación de personal.
- Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
- Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
- Proporcionar información para la *higiene y seguridad industrial*, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.

De lo expuesto por el Doctor Chiavenato sobre los beneficios y usos del análisis y descripción de puestos como instrumento técnico de trabajo es muy utilizado y necesario para toda empresa e institución con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos. Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a



los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal.

Dadas las ventajas y beneficios derivados del empleo de las fichas ocupacionales de puestos, justifican de sobremano su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlas actualizadas.

#### **4.1.5. Reclutamiento de Personal**

Al igual que en la mayoría de los componentes de la Administración de Recursos Humanos, el Reclutamiento es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo. El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada persona que formara parte de estructura organizacional.

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2001) define: *Reclutamiento* es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al *mercado de RH* oportunidades de empleo que pretende llenar (Pág. 208).

##### **4.1.5.1. Entorno de reclutamiento**

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

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

#### **4.1.5.2. Fuentes de Reclutamiento**

Fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RH está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

#### **4.1.5.3. Medios de Reclutamiento**

En el mercado de Recursos Humanos se identifican las fuentes proveedoras de Recursos Humanos, que el encargado de reclutar, tendrá que identificar, y seleccionar y basarse en las políticas y procedimientos que la organización tenga establecidas, sin embargo debido a los cambios que van surgiendo en el mercado, están se deberán ir actualizando y modificando de acuerdo a las características del entorno así como de las actuales situaciones de la organización.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

#### **4.1.5.4. Reclutamiento interno y externo**

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaborador es para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos.

Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área

de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización).

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

El reclutamiento interno Exige una intensa y continúa coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

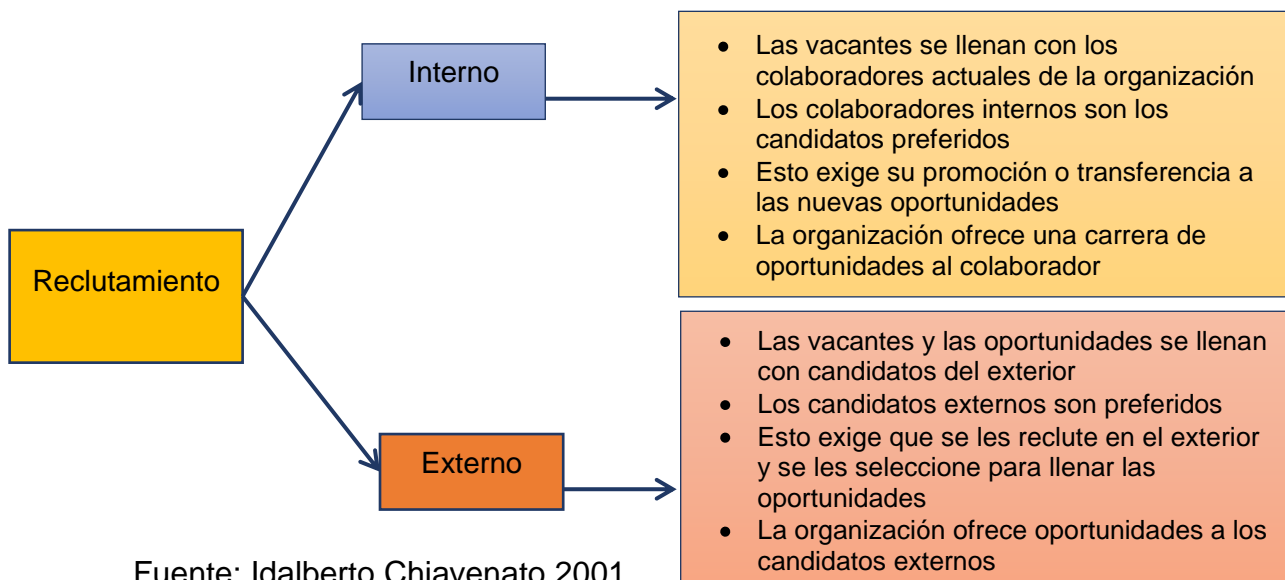
### **Desventajas del reclutamiento interno**

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el

desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.

- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

Figura N° 3. *Fuentes y Técnicas de reclutamiento de personal*



El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:

*Ventajas:*

- Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.

- Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

*Desventajas:*

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

#### **4.1.5.5. Técnicas de reclutamiento externo**

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización.

Al acudir al reclutamiento externo una organización puede utilizar diferentes técnicas, entre las principales, el Autor Chiavenato, describe las siguientes técnicas:

##### 1. Anuncios en diarios y revistas especializadas:

La construcción del anuncio es importante. Se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él. Los

especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA.

- La primera es llamar la *atención*. (El tamaño y claridad).
- La segunda es despertar el *interés*.
- La tercera es crear el *deseo*, aumentando el interés, al mencionar aspectos como la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la carrera, la participación en los resultados y otras ventajas.
- Por último está la *acción*. Ahora muchas organizaciones prefieren usar internet para el reclutamiento.

## 2. Agencias de reclutamiento

La organización puede, en lugar de ir directo al MRH, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento.

Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

1. Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
2. Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales.
3. Muchas universidades cuentan con órganos de contacto entre sus ex alumnos y empresas de la comunidad con la finalidad de su colocación profesional.
4. Agencias particulares o privadas de reclutamiento: son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.
5. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones



La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de Administración de Recursos Humanos y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo.

#### 6. Carteles o anuncios en lugares visibles

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

#### 7. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato.

#### 8. Consulta a los archivos de candidatos

El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.

El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el *curriculum vitae* o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés y atractivo. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

#### 9. Reclutamiento virtual

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas.

#### 10. Banco de datos de candidatos o banco de talentos

Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. Para las agencias de reclutamiento, el banco de datos constituye su principal patrimonio. Para las organizaciones es un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo.

Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar el banco de datos.

## **4.2. Métodos y técnicas de selección.**

### **4.2.1. Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados.

- Información biográfica(solicitud de empleo y curriculum vitae)
- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, y Pruebas de personalidad
- Investigación de antecedentes o de referencias(laborales, personales, bancarias o escolares)
- Exámenes médicos

Las técnicas deben desarrollarse y elaborarse de acuerdo al puesto o nivel jerárquico que se pretenden cubrir para finalmente obtener la selección de los mejores trabajadores o candidatos, que reemplacen aquellos que han sido despedidos, promovidos o transferidos o que se ha separado de la empresa por diversas razones.

Cada técnicas nos permite valorar distintos requisitos que un puesto exige, cada una trata de obtener y evaluar información biográfica y antecedentes laborales sobre el candidato, aptitudes, inteligencia, habilidades específicas, intereses, motivación, personalidad. (Ver cuadro)

<b>Variable</b>	<b>Método de valoración</b>
Información biográfica y antecedentes laborales	Solicitud de empleo, Entrevista
Aptitudes, inteligencia	Test, pruebas técnicas, entrevistas
Habilidades específicas	Pruebas de conocimientos
Actitudes e intereses	Test, entrevista, solicitud de empelo
Motivación, personalidad, temperamentos	Test, entrevista

## 1. La Entrevista

Chiavenato (2007) define la Entrevista como “un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan”. Pág. 177

La entrevista es la herramienta más utilizada en los procesos de selección por ser una de las que más información proporciona sobre los aspirantes. Consiste en que el seleccionador cita a al candidato preseleccionado para celebrar un encuentro en el que éste tendrá la oportunidad de darse a conocer personalmente, a la vez que responde a una serie de preguntas que tienen como fin ampliar la información recogida en su currículum vitae y aportar más datos sobre sus conocimientos, habilidades y aptitudes respecto al puesto de trabajo a desempeñar.

En algunos procesos de selección se lleva a cabo una fase consistente en la realización de pruebas que tienen como objetivo evaluar a los candidatos respecto a diversos aspectos. El que estas pruebas se realicen o no depende mucho del puesto de trabajo del que se trate y del tipo de organismo que realice la selección; por ejemplo, la Administración Pública, de manera general, suele realizar algunas de ellas. Las pruebas pueden ser de distintos tipos, siendo las más habituales las de conocimientos, ejercicios prácticos, profesionales, psicotécnicos, dinámicas de grupo, etc.

La fase de realización de pruebas tiene como objetivo profundizar en el conocimiento de diferentes aspectos referidos al candidato, intentando incluso valorar cuál sería su comportamiento futuro una vez pasara a formar parte de la empresa, así como la calidad del desempeño profesional de que sería capaz si resultara seleccionado.

## **2. Pruebas**

Werther (2008) define las pruebas como “las herramientas o instrumentos que permiten al administrador evaluar y confirmar ciertos aspectos de las personas, tales como: personalidad o comportamiento”. Pág. (202)

Una prueba de selección “es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, capacidades, habilidades y otras características del individuo en relación con otros”

Las pruebas a utilizar en un proceso de selección son numerosas y varían en función de lo que se pretende evaluar. Las más habituales son:

- Pruebas profesionales.
- Pruebas psicotécnicas.
- Dinámicas de grupo.
- Otros tipos de pruebas:
- Pruebas de conocimientos, grafología, cultura general,...

## **2.1 Pruebas profesionales**

Las pruebas profesionales son aquéllas en las que, mediante la realización de una serie de tareas propias del puesto de trabajo ofertado, el candidato ha de demostrar sus competencias para la adecuada ejecución en el mismo, tanto en lo referido a conocimientos como a destrezas. Este tipo de pruebas son muy frecuentes en determinados procesos de selección, ya que aportan amplia información al implicar la recreación de las actuaciones propias del desempeño profesional en el puesto de trabajo real.

## **2.2 Pruebas psicotécnicas**

Mediante la realización de pruebas psicotécnicas o test los seleccionadores tratan de medir, entre otros aspectos, los rasgos de personalidad, las capacidades, las aptitudes y los intereses de los candidatos para determinar, de la manera más objetiva posible, su idoneidad para el puesto a desempeñar.

Las pruebas psicotécnicas suelen utilizarse en procesos de selección en los que participa un gran número de aspirantes, ya que presentan la ventaja de que se pueden aplicar en grupo y permiten recoger, en un breve período de tiempo, información sobre las características de muchas personas, aportando de esta manera agilidad al proceso. También son utilizadas cuando se trata de seleccionar perfiles con características muy concretas en los que tienen una gran importancia los rasgos de personalidad, como ocurre, por ejemplo, en los cuerpos de seguridad del Estado: policía, guardia civil, etc...

La elección de la prueba psicotécnica a utilizar dependerá de lo que en cada caso se desee evaluar, ya que no todos los test miden lo mismo.

Así, podremos tener los siguientes tipos de pruebas psicotécnicas:

- pruebas de inteligencia;
- pruebas de aptitudes;
- pruebas de personalidad.

Por otra parte, el tipo de pruebas también puede variar según el puesto para el que se realiza la selección; de este modo, serán distintas si vamos a seleccionar a un vendedor, a un administrativo, a un directivo,...

### **2.3 Pruebas de inteligencia.**

Las pruebas de inteligencia se utilizan para medir la capacidad de razonamiento, dando como resultado una puntuación que pretende indicar el cociente intelectual de la persona (C.I); es decir, la capacidad intelectual. Sus ítems suelen referirse a series de números, figuras, letras o palabras.

### **2.4 Pruebas de personalidad.**

Estas pruebas tienen como fin identificar las características de personalidad de los candidatos, de modo que se pueda, en función de los resultados obtenidos en las mismas, determinar la adecuación de cada aspirante al puesto de trabajo y sus posibilidades de adaptación al mismo, a la empresa e incluso a los compañeros.

Los principales aspectos que evalúan estas pruebas son: autocontrol, estabilidad emocional, introversión-extroversión, capacidad de adaptación, responsabilidad, autoestima, capacidad de organización, iniciativa, ansiedad, etc...

Hay dos tipos de pruebas de personalidad que se corresponden, a su vez, con instrumentos de medición de diferentes características; éstas son las pruebas objetivas y las pruebas subjetivas, también llamadas proyectivas.

## **2.5 Pruebas objetivas**

Son aquéllas que utilizan como instrumento de medición los cuestionarios, los inventarios y las escalas. Los cuestionarios son test formados por preguntas con varias opciones de respuesta; los inventarios están constituidos por frases afirmativas o negativas a las que hay que responder; y las escalas valoran la frecuencia de las conductas descritas en cada ítem.

Es importante tener en cuenta que en este tipo de pruebas se debe ser totalmente sincero al responder pues incluyen ítems cuya finalidad es detectar si el individuo que los está realizando está mintiendo o no. Por tanto, no se debe caer en la tentación de marcar la opción que creemos nos beneficiará más para lograr el puesto ya que el test mismo detectará estas “falsedades”, lo que podría ser causa de la eliminación inmediata del candidato.

## **3. Investigación de información biográfica**

La Información biográfica de los candidatos nos permite preseleccionar a los candidatos que cubren las características personales y profesionales mínimas requeridas, tales como educación, experiencia y documentación. Dicha información se obtiene a través de los formatos comúnmente conocidos como solicitud de empleo y curriculum vitae.

Tales documentos son imprescindibles en las empresas, independientemente de su magnitud, la elaboración y diseño de dichos formatos deben realizarse de acuerdo a las características y necesidades de la empresa y del nivel jerárquico del puesto, tratando de ser lo más práctico posible.

La preselección de candidatos se realiza una vez recibida y analizada la información contenida en la solicitud de empleo o curriculum vitae del candidato durante el proceso de reclutamiento. Dicha preselección da la pauta para conocer quienes participarán en el proceso de selección y ser la base

para aplicación de las demás técnicas, en cuanto a la información que presenta.

Los tipos de formatos más comunes para recabar información biográfica son:

- Solicitud de empleo
- Curriculum vitae

### **3.1 Solicitud de empleo**

Es un medio rápido y sistemático que permite obtener una diversidad de información sobre los candidatos a través de un formato previamente elaborado. Es una fuente de primera mano para conocer los antecedentes del solicitante, donde su propósito es dar información que permita decidir si el candidato cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, educación y documentación.

Antes de diseñar un formato de solicitud de empleo es importante identificar los conceptos específicos que guardan con el éxito futuro en el puesto a cubrir.

Los aspectos que se deben considerar como puntos de investigación son: aptitudes, preferencias, valores del solicitante, referencias, preguntas relacionadas con el puesto (experiencia, conocimientos sobre el puesto, escolaridad y documentación indispensable para desempeñar el puesto) además de conocer el grado de interés y motivación que tiene por el trabajo y por la empresa.

### **3.2 Curriculum vitae**

Es un documento realizado por el candidato en donde proporciona información personal y profesional.

Normalmente, este tipo de documento suele ser más especializado para asumir información que se relaciona con el puesto solicitado, por lo común suelen ser elaborados para ocupar un puesto institucional o directivo.



Los apartados que por lo general suelen integrar este tipo de documentos:

- Información personal(nombre, dirección y número telefónico)
- Objetivos profesionales
- Nivel de estudios(incluidos el promedio obtenido, el grado universitario alcanzado y los campos de estudio más importante, así como los complementarios)
- Experiencia en el trabajo, con particular énfasis en habilidades y responsabilidades especiales
- Otras habilidades, actividades e información personal
- Referencias, con dirección y número telefónico.

#### **4. Investigación de antecedentes o referencias.**

Este tipo de investigación se realiza o no según el puesto y el tipo de empresa. Una vez comprobado que el candidato está calificado para desempeñar el puesto vacante, se procede a investigar sus antecedentes: laborales, escolares, personales, bancarios, sociales o ambientales, policiales y políticos.

Werther (2008) se refiere a la investigación como la comprobación de la información presentada a la empresa y que consta en las solicitudes de empleo, tales antecedentes se investigan a través de diferentes medios como: vía telefónica, correo, contacto personal, documentos expedidos por dependencias gubernamentales.

Las referencias personales pueden ser solicitadas a las personas mencionadas por los aspirantes en el formato de solicitud de empleo, quienes pueden ofrecer información sobre la conducta del candidato.

Según Werther “La información más confiable proviene de los supervisores que están en la mejor posición del candidato”. Pág. 215

Mediante la investigación de antecedentes se pretende corroborar información pertinente como: duración en el puesto, tipo de trabajo elaborado, sus evaluaciones laborales, escolaridad, registro de alguna deuda bancaria o el registro de algún activo delictuoso.

En combinación con la investigación de referencias se puede iniciar un estudio socioeconómico en caso de ser necesario, es decir, cuando es indispensable obtener información sobre el ambiente familiar y social en el que se desenvuelve dicho aspirante. Este estudio se realiza a fin de evitar consecuencias no gratas a la empresa, por lo general, el estudio socioeconómico es una técnica de selección elemental, aplicado principalmente en el proceso de instituciones bancarias.

Una verificación inadecuada sobre los antecedentes del candidato puede ocasionar una alta rotación de personal, robos y delitos que perjudicarían la productividad de la empresa y su imagen ante la sociedad. Es conveniente obtener una aprobación del candidato, por escrito sobre la futura investigación de antecedentes.

## **5. Examen médico.**

Según Werther afirma que el examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección, debido a que en ciertos casos, suele ser muy costosos, tardado y laborioso y es aplicado a los candidatos con el objetivo de verificar y asegurar que la salud del individuo es la adecuada para cumplir con los requerimientos del puesto.

Dicho examen es utilizado como una técnica de selección ya que permite evitar costos y gastos para la empresa. Un elemento humano poco adecuado para el puesto y para la empresa ocasiona un aumento de rotación de personal, ausentismo y accidentes de trabajo, además de tener mayor inseguridad en que el trabajo realizado por dicho empleado es productivo y confiable.

Un examen cuidadoso permite evitar enfermedad y prolongar la vida de los individuos aparentemente sanos, ayuda a identificar las preocupaciones información que permite contestar las preguntas del individuo, da oportunidad para educación sanitaria, obtener datos importantes para tomar una decisión adecuada.

El examen médico se forma a través de las siguientes etapas: entrevista, exploración o examen físico y exámenes adicionales o complementarios (análisis clínicos, pruebas de diabetes, colesterol) para finalmente obtener un diagnóstico completo y objetivo y elaborar una historia clínica del candidato.

Dicha historia clínica se compone de los siguientes rubros:

- Quejas principales, enfermedad actual
- Antecedentes personales patológicos
- Estado de salud actual
- Antecedentes familiares
- Historia psicosocial
- Revisión de sistemas y temas complementarios.

#### **4.3. Políticas de selección**

Balderas Pedrero (1995) Expone que las políticas “sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales, y conocer las líneas generales a las que deberá orientarle el funcionamiento de la organización”. Es decir las políticas sirven de guía para orientar el desempeño de las operaciones y actividades sin olvidar los objetivos de la organización. (pág. 85).

Chiavenato (2009) afirma que la política “es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados”. Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de la organización, están haciendo política. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder. Pág. 341

Las políticas de selección se deberá aplicar una vez que se haya comenzado el proceso de Reclutamiento, (recepción y verificación de antecedentes de los postulantes), independiente del tipo de Reclutamiento se deberá aplicar las políticas de selección.

Objetivos de la política de selección es:

- a. Evaluar a los postulantes interesados en el cargo vacante.
- b. Seleccionar al candidato (a) más idóneo y capacitado.
- c. Mejorar la eficacia del proceso de selección.
- d. Regularizar los cargos a contratar, reemplazo u honorarios.
- e. Disminuir el Ausentismo Laboral.

Por lo general, las personas se reúne en grupo, ya sea para ejercer su influencia, recibir recompensas o progresar en su vida profesional. Las políticas organizacionales incluyen actividades para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos a efecto de obtener los resultados pretendidos cuando existen incertidumbre o disenso en cuanto a las elecciones.

La política es el uso de poder para influir en la toma de decisiones o en el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2009)

El comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas como parte de los puestos formales dentro de la organización, pero influyen o tratar de influir en la distribución de ventajas y desventajas.

Robbins subraya que los comportamientos políticos pueden ser de varios tipos:

- Retener información clave para que no llegue a las personas de mayor jerarquía, afín de conservar poder en las tomas de decisiones.
- Denunciar a colegas para eliminar posibles competidores
- Divulgar rumores
- Difundir información confidencial acerca de actividades de la organización para proyectar una imagen de importancia.

- Intercambiar favores con otras personas de la organización para beneficio recíproco.
- Cabildear para que una decisión sea aceptada en la organización.

Además el comportamiento político puede ir de lo legítimo a lo ilegítimo. El comportamiento legítimo se refiere a la política cotidiana, como presentar una queja al jefe, desconocer la cadena de mando. En cambio, el comportamiento ilegítimo viola las reglas e incluye en llamado juego sucio”: sabotaje, denuncia de colegas, protestas simbólicas. La acción política ilegítima entraña el riesgo de sanciones e incluso de la expulsión.

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. Las políticas de una compañía tienen por objeto orientar la acción, por la cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, la cual es muy importante, pues la administración consiste en hacer a través de otros.

Baldera Pedrero(1995) expone que los requisitos para elaborar una política:

- Redacción clara y orientación positiva ( Redactarla utilizando términos que todas las personas conozcan y orientación positiva que el propósito a seguir sea en beneficio de las personas)
- Ser alcanzables, que se puedan medir y operables
- Poseer un alto grado de permanencia (que al redactarla no sea momentánea, sino que tenga un margen de tiempo considerable).
- Anticiparse al futuro
- Ser de interés para toda la comunidad
- Ser congruentes con las leyes respectivas y con los objetivos generales de la organización. Pág. 85

#### **4.3.1. Clasificación de las políticas**

En general, podemos distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan, estas son:

- Políticas impuestas en forma externa: La empresa se encuentra rodeada del medio (La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos) donde la conducta de este afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.
- Políticas formuladas internamente Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo.

Políticas formuladas internamente pueden ser: Políticas generales y políticas particulares  
 Políticas generales: se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas  
 Políticas particulares: se refieren a aspectos concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc.

#### **4.3.2. Características de una buena política**

Para implantar una determinada política es necesario tener en cuenta algunos factores que deben cumplirse con el fin de que cumpla con el objetivo deseado.

Principales características:

- La fijación de la política: Una política debe ser discutida y analizada por aquellos encargados de formularlas. Una vez definida, debe ser transcrita con el fin de mantener la información constante, sin distorsiones.
- La difusión de la política: con el fin de que una política sea comprendida y aceptada, es conveniente diseñar todo un mecanismo o sistema de comunicaciones.
- Coordinación de la política: Para evitar problemas de que puedan surgir dudas y malas interpretaciones en la aplicación de las políticas, es

necesario establecer los procedimientos que implementarán la política. El procedimiento fija las pautas de cómo llevar a cabo la política y establece los mecanismos que deben utilizarse para resolver todos los casos, normales y anormales.

- La implementación de la política: Es la parte donde se ponen en funcionamiento las políticas que ya han sido aprobadas anteriormente, las cuales luego de que a través de un sistema de comunicación todos los miembros involucrados dentro de la empresa estén informados.
- Revisión periódica: La revisión periódica de las políticas permite mantener vigentes las que son necesarias y eliminar aquellas que se encuentran obsoletas.
- Factores que influyen en la elaboración de una política: Los factores que influyen en la elaboración de una política dependen de si esta se aplicara a nivel externo o interno, y dentro de lo interno influye si esta será general o particular de la empresa.

#### **4.3.4. Formulación de políticas**

La empresa debe saber motivar a su personal, ya sea incentivándolo, escalonándolo, impartándole cursos de superación personal y de actualización según la labor que desempeñe dentro y fuera de la empresa

## **V. Preguntas directrices**

¿Cuáles son los procedimientos de selección de personal que se llevan a cabo actualmente en la Unan\*Managua?

¿Qué métodos y técnicas se utilizan en el proceso de selección de personal?

¿Qué políticas de personal existen vinculadas a la selección de personal en la Unan\*Managua?

¿Cuál es una propuesta metodológica de mejora adecuada de selección de personal en la UNAN?



## VI. Matriz de Operacionalización de variables

Objetivo Especifico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador
<p>Describir el <b>procedimiento</b> que utiliza Unan*Mangua para la selección del personal administrativo.</p>	<p>Procedimiento de selección de personal</p>	<p>Son los que tiene como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo a elegir entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto.</p>	<p>Es el proceso mediante el cual los postulantes a empleo son clasificados.</p>	<p>Perfil institucional</p>	<p>Descripción de la institución Misión Visión Valores estructura</p>
				<p>Normativas del Proceso de selección</p>	<p>Manuales Reglamentos Convenio colectivos estatutos</p>
				<p>Elementos del proceso de selección</p>	<p>Planeación de requerimiento de personal Análisis y descripción de puesto  Reclutamiento</p>

Objetivo Especifico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador
Identificar los métodos y técnicas utilizadas en el proceso de selección de personal administrativo	Método y técnicas del proceso de selección	Método: Modo o manera de hacer algo y técnicas son procedimientos	Método son los medios a utilizar y las técnicas son las herramientas o instrumentos para lograr los resultados	Entrevista	Estructurada No estructurada Mixta
				Pruebas	P. Profesionales Psicotécnicas: Inteligencia, aptitudes y personales
				Investigación de información biográfica	Solicitud de empleo Curriculum
				Investigación de antecedentes o referencias	
				Examen Médico	
Determinar políticas de selección de personal que utiliza la División de Recursos Humanos para la selección del personal.	Políticas de selección de personal	Son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización traducidos en patrones de conducta y proceso a seguir antes ciertas circunstancias.	Son los que garantizan la capacidad de ingresar, motivar y mantener al mejor talento mediante principios éticos y legales logrando la confianza y disciplina en la empresa.	Clasificación  Características  Formulación	Políticas externa e internamente  Difusión, coordinación, revisión e implementación.

## **VII. Marco metodológico.**

### **7.1. Tipo de estudio.**

Arias Fidias (1999) especifica que “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (pág. 19).

Según, Arias Fidias (2006) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, es decir, este tipo de investigación permite determinar cómo se puede comportar un variable, partiendo de la descripción o descomposición de la misma, para realizar de esta manera el análisis de ella. (pág. 24)

La investigación es de naturaleza descriptiva, debido a que en un primer momento se analizará y describirá el proceso de selección del personal administrativo que se lleva a cabo en la División de Recurso Humanos de la Unan\*Managua durante el periodo II semestre 2016 – I trimestre 2017. Además es aplicada porque existe otro estudio relacionado al proceso de selección.

Así mismos, el enfoque es mixto porque los resultados de los datos se analizarán en forma cualitativa y cuantitativa.

- **Análisis Cualitativos:** Por la información tomadas sobre la base de la opiniones dadas por los empleados.
- **Análisis Cuantitativo:** Por el análisis de los elementos tomados, es decir, cada una de las variables convirtiéndolas en cifras que reflejan el significado de los resultados.

## 7.2. Población, área de estudio, universo y muestra.

Arias Fidias (2006) dice que la población se refiere a “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (pág. 81).

De igual manera el mismo autor citando a Morales (1994), señala que la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población”. (pág. 54).

Para realizar esta investigación la población estará representada por el total de trabajadores de la División de Recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, la cual cuenta con 26 (veintiséis) trabajadores.

## 7.3. Selección de la Muestra

La Muestra será el total de la población de trabajadores de la División de Recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua por ser de tamaño manejable y estar disponible para aplicación de instrumentos.

<b>Descripción</b>	<b>Colaboradores por área</b>
<b>División</b>	8
<b>Oficina de capacitación y empleo</b>	6
<b>Oficina de Nómina y atenc. Al trab.</b>	9
<b>Unidad de higiene y seguridad</b>	3
<b>Total General</b>	26

## 7.4. Fuentes de información

Arias Fidias (2006) explica que la fuente “todo lo que suministra datos e información. Según su naturaleza las fuentes pueden ser documentales

(proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que proporcionan datos primarios)”, es decir, las fuentes de información son las personas y documentos que proveen los datos, y están divididas en fuentes primarias y secundarias. (pág. 27).

La fuente de información que se tomaran en cuenta para efectos de la investigación son:

Fuentes primarias: Está representada por los trabajadores de la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, quienes serán la principal fuente de información.

Fuentes secundaria: Comprende todos aquellos documentos, físicos y electrónicos sobre el tema de estudio, folletos, libros, tesis, leyes, páginas web, documentos de la institución y entre otros documentos que sustentaron la información.

## **7.5. Método y Técnicas de investigación**

El método es analítico porque permitirá identificar y definir cada parte del tema en investigación. Así mismo, es deductivo porque nos permite estudiar cada una de las variables para sacar nuestras propias conclusiones.

Según Arias (2006) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o manera de obtener información” (pág. 67). Por lo tanto, para la realización de este estudio se harán uso de las siguientes técnicas:

- Encuesta: Este método ayuda a obtener información de manera clara y precisa empleando un formato estandarizado de preguntas, donde el encuestado expresa sus respuestas por escrito, no requiriendo la presencia de la entrevistadora.
- Entrevista: Para la recolección de datos se utilizará la técnica de la entrevista dirigida a la Directora y Resp. De oficina capacitación y selección involucrado en el proceso de selección, con el propósito de

recabar información relacionada con las actividades y procedimientos de dicho proceso.

- Investigación documental: Factor importante para el desarrollo de la investigación, por cuanto proporciona los fundamentos teóricos necesarios para comprender el tema a indagar.
- Observación directa: Por el hecho de participar de manera activa, permite conocer información facilitada por el personal administrativo de la institución.

## **7.6. Procedimiento y análisis de datos**

Para lograr los objetivos establecidos se seguirán los siguientes pasos:

- a. Revisión bibliográfica acerca del proceso de selección de Recurso Humanos.
- b. Aplicar la encuesta para recoger información necesaria sin alterar ninguna de las variables.
- c. Una vez obtenidos los datos se tabularan a través de un procedimiento manual por medio de cuadro con cifras absolutas y porcentuales haciendo uso de las herramientas de Excel.

## **VIII. Análisis e interpretación de Resultados**

### **8.1. Capítulo I: Descripción del procedimiento que realiza la Unan\*Managua para la selección del personal administrativo**

#### 8.1.1. Perfil institucional de la Unan Managua

#### 8.1.2. Antecedentes de la institución.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), creada en 1958 mediante decreto que le otorgaba la autonomía universitaria, tiene sus antecedentes en la Universidad fundada en 1812 en la ciudad de León. El Recinto Universitario "Rubén Darío" comenzó su funcionamiento en 1969. El 29 de abril de 1982, por decreto de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional, la UNAN-Managua se constituyó como institución independiente.

Actualmente la UNAN-Managua es una institución de educación superior de carácter público que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; que aporta al desarrollo del país, mediante la docencia e investigación con carácter multidisciplinario.

Funciona con nueve Facultades y un Instituto Politécnico de la Salud, distribuidos en tres recintos universitarios en la ciudad de Managua: Rubén Darío -sede central de la UNAN-Managua-, Carlos Fonseca Amador y Ricardo Morales Avilés, además cuenta con cuatro sedes universitarias regionales ubicadas en las ciudades de Estelí, Matagalpa, Carazo y Chontales.

En la UNAN-Managua estudian más de 33,000 estudiantes entre grado, post grado y programas especiales. Se ofertan 97 carreras de grado, en las siguientes áreas de conocimiento: Educación e Idiomas, Ciencias de la Salud, Ciencias, Ingeniería y Arquitectura, Ciencias Económicas y Administrativas, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales.

La UNAN-Managua promueve la formación de posgrado a través de programas de maestrías, especialidades médicas y especialidades

profesionales. Además forman parte de la universidad tres centros de investigación, dos institutos de investigación, una estación experimental y un laboratorio certificado en biotecnología.

La misión y visión de la UNAN-Managua surgen de un proceso de consulta entre trabajadores académicos, administrativos y dirigentes estudiantiles; actores clave en la elaboración del plan estratégico institucional 2011-2015.

### **8.1.3. Misión**

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y posgrado desde una concepción de la educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad.

### **8.1.4. Visión**

La UNAN-Managua es una institución de educación superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizaje pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías.



### **8.1.5. Principios rectores**

Los valores que orientan el quehacer en la UNAN-Managua son:

1. Compromiso social
2. Equidad, justicia, igualdad de oportunidades
3. Honestidad y transparencia
4. Respeto a los derechos humanos
5. Respeto a la diversidad
6. Respeto al medio ambiente
7. Ética profesional
8. Responsabilidad social e institucional
9. Identidad institucional y sentimiento de pertinencia
10. Tolerancia y solidaridad
11. Identidad, cultura nacional y valores patrióticos

### **8.1.6. Estructura organizativa de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua**

La División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, ha realizado sus actividades con reglamentos específicos, instructivos y directrices emanados por el Consejo Universitario y las diferentes instancias de la Dirección Superior así como los convenios laborales, dando respuesta al funcionamiento institucional y solucionando problemas planteados por los trabajadores.

En el año 2008 se elaboró una propuesta de manual de política, normas y procedimientos de la División de Recursos Humanos, la cual no fue aprobada por considerarse incompleta.

Conscientes de la importancia de contar con documentos oficiales que dirijan la gestión institucional hacia la eficiencia y en correspondencia con la Misión y Visión de la universidad, se conforma en el año 2011 una comisión de trabajo con el fin de elaborar manual de normas y procedimientos de esta

división cumpliendo con los lineamientos del plan estratégico institucional y contribuir con el proceso de modernización de la institución.

El presente diseño organizacional corresponde a la División de Recursos Humanos, donde se observa que está subordinada a la Vice Rectoría Administrativa, y las tres áreas que se desprenden de ella, como son las Oficinas de nómina y atención al trabajador, la Oficina de empleo y capacitación, la unidad de Higiene y seguridad ocupacional así como la clínica de emergencia.

Figura No.1 Estructura de la División de Recursos Humanos.



*Fuente: Manual de normas y procedimientos 2013*

Los estatutos UNAN-Managua (Sesión No 14-2014) en el artículo 157 establece que la División de Recursos es la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar lo concerniente a la administración y control de los recursos Humanos, bajo la conducción de los órganos de dirección superiores, según normas, reglas, reglamentos, convenios, resoluciones ministeriales, para imprimir los modelos de administración y desarrollo de los recursos humanos, consecuentes con los modelos institucionales.

### **8.1.7. Objetivo General de la División de Recursos Humanos**

Contribuir al cumplimiento de la visión misión de la UNAN-Managua, trabajando conjuntamente con las diferentes estructuras de la Institución, proveyéndolas de orientaciones, medios y herramientas para facilitar una efectiva administración de sus Recursos Humanos de acuerdo con la política y la legislación vigente.

### **8.1.8. Reclutamiento y Selección de personal UNAN -Managua**

El reclutamiento y selección de personal, son dos grandes actividades que pertenecen a un mismo proceso con el objetivo de suministrar a la organización de las personas con las competencias necesarias para que ocupen los puestos dentro de la misma. Sin embargo son dos procesos que es conveniente estudiar por separado para su mayor comprensión y su ejecución eficiente.

En la UNAN-Managua estos procesos están establecidos en el manual de procedimiento y en el reglamento interno administrativo.

Primeramente se describe lo que contiene en manual de procedimientos con referencia a los procesos de reclutamiento y selección de personal. Seguido se describe lo que refiere el Reglamento Interno Administrativo.

### **8.1.9. Manual de normas y procedimientos de la División de Recursos Humanos.**

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, este se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Pag.16

La selección es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes, tratando de mantener o

aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

En la UNAN-Managua, el manual de procedimientos de Recursos Humanos establece que ésta es la instancia facultada para realizar los procesos de reclutamiento y selección.

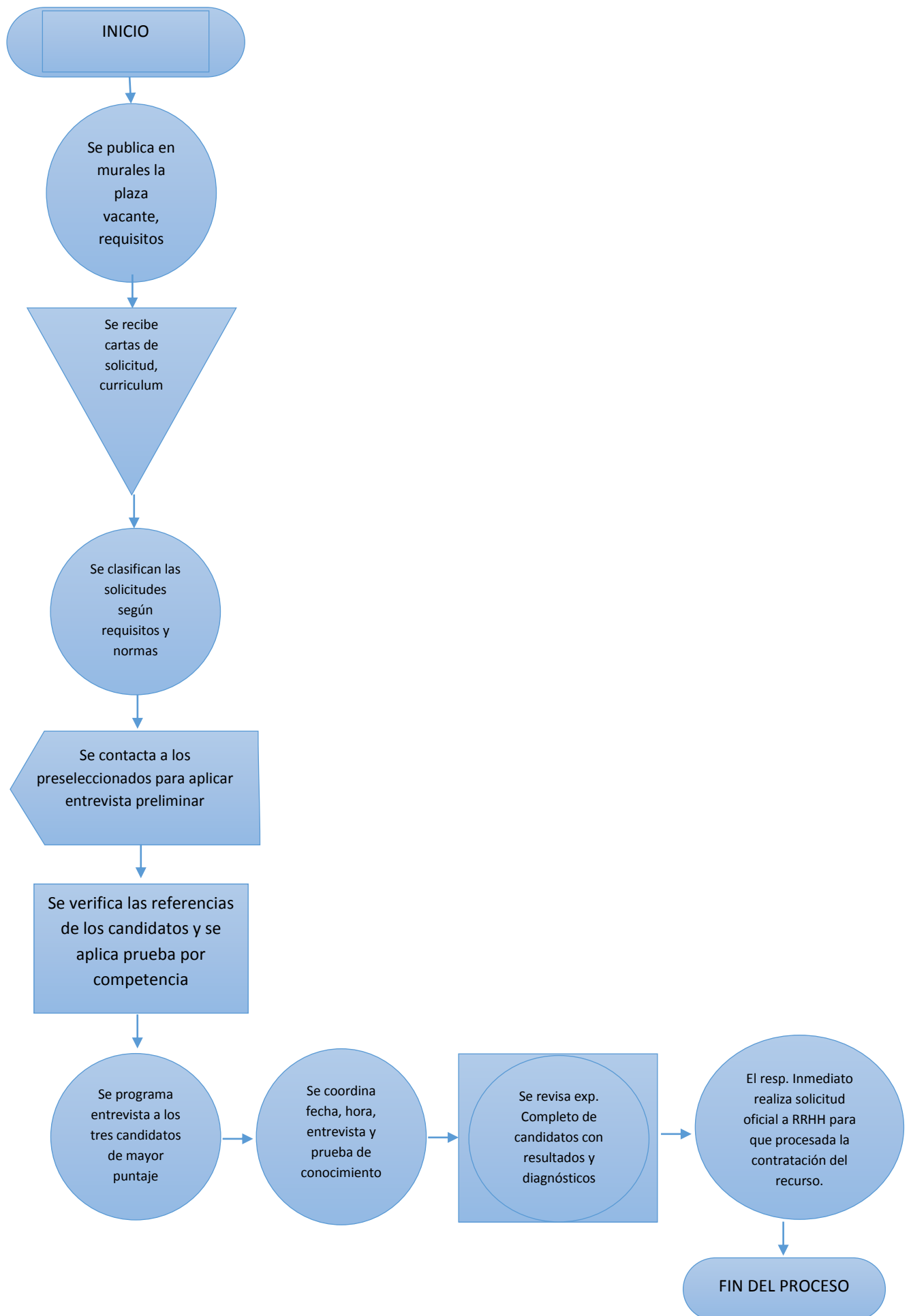
Las normas establecidas para estos procesos son las siguientes:

1. Que la Oficina de Empleo y Capacitación deberá tener un banco de recursos actualizado (tres años) que permite obtener candidatos en todo momento.
2. El consejo universitario, la Rectoría y la Vice Rectoría Administrativa son las instancias facultadas para la autorización de las nuevas plazas.
3. Los procedimientos que se siguen en cuanto a reclutamiento es que Recursos Humanos lleva los procesos una vez que recibe la solicitud de una plaza vacante. Procede a Publicar a través de murales la necesidad de cubrir plaza vacante, especificando los requisitos del cargo, salario y fecha límite para la recepción de documentos.
4. Los interesados en aplicar, envían a la División de Recursos Humanos carta solicitud adjuntando Curriculum Vitae y documentos soporte.
5. Las solicitudes recibidas se clasifican, tomando en cuenta aquellas que reúnen todos los requisitos y lo establecido en las normas.
6. Se procede a contactar vía telefónica, correspondencia o correo electrónico a los pre seleccionados, con el fin de aplicar entrevista preliminar en la que se da a conocer las funciones y responsabilidades del puesto, prestaciones, horarios de trabajo, condiciones laborales, entre otros.

7. Se verifican las referencias de los candidatos y según el cargo se aplican las pruebas por competencia.
8. Una vez obtenidos los resultados de las pruebas se programa una entrevista entre los tres candidatos que obtengan mayor puntaje y el responsable del área solicitante.
9. Se coordina la fecha y hora de la entrevista y prueba de conocimiento que aplicará el responsable inmediato del área que solicita la cobertura de la plaza cuando el caso lo amerite.
10. Los expedientes completos de los candidatos junto al resultado y diagnóstico de las pruebas aplicadas, son revisados por la Dirección de Recursos Humanos y el responsable del área solicitante para efectuar la selección definitiva del candidato según su perfil ocupacional.
11. Una vez seleccionado el candidato que cubrirá la plaza vacante, el responsable inmediato realiza la solicitud oficial a la División de Recursos Humanos para que proceda a la contratación o promoción del recurso.

De las normas generales de la División de Recursos Humanos, en lo referente a reclutamiento, selección, contratación, evaluación y capacitación se tomará como norma todo lo contenido en el capítulo IV del reglamento Interno de la UNAN-Managua.

Figura No. 2 Reclutamiento y selección



### **8.1.10. Aspecto sobre selección de personal en Reglamento interno**

El Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo con respecto a la selección de personal establece:

Arto. 16.- En el proceso de selección de personal se determinará a los candidatos mediante pruebas y entrevistas, seleccionando al aspirante idóneo para asumir la vacante, salvo en los casos que la ley 89 faculta.

Arto. 17.- Para llenar los puestos vacantes, se dará preferencia a los trabajadores activos, de contratación indeterminada.

Arto. 18.- Cuando sean creadas nuevas plazas o surjan vacantes, estas deben ser publicadas a través de carteles en los murales de todas las sedes de la Institución. Los aspirantes pueden ser internos o externos.

Arto. 19.- Los aspirantes deberán presentar a la División de Recursos Humanos de la Institución currículum con todos los documentos necesarios para comprobar buena conducta, experiencia laboral, idoneidad para desempeñar el cargo solicitado, referencias laborales y personales. La Institución confirmará la veracidad de los datos consignados. En caso de fraude, engaño o falsedad en la documentación o información presentada, la Institución denegará el empleo y si ya hubiere hecho la contratación, tales actos serán causa justificada para la cancelación de contrato de trabajo.

Arto. 20.- El proceso de selección fundamentalmente consiste en tres pasos esenciales.

- a) El representante del área solicitante deberá especificar todos los datos referentes al trabajo y los requisitos que debe cumplir la persona que se requiere para el cargo.
- b) Se comparan los requisitos exigidos para el cargo y las calificaciones del solicitante.

- c) Debe informarse a los candidatos sobre los aspectos favorables y desfavorables del trabajo.

#### 8.1.11. Clasificación de los cargo de la División de Recursos Humanos

CARGO	CODIGO	PUESTOS
Responsable de División I	10207	1
Responsable de Oficina I	21203	2
Responsable de Clínica Universitaria	82961	1
Asistente de División	22106	1
Responsable de Archivo	21401	1
Responsable de unidad I	21402	1
Analista de Recursos Humanos	32581	12
Técnico en Higiene y Seguridad	32583	3
Jefe de despacho "B"	21103	1
Enfermera Asistencial	82010	1
Conserje	53101	1
Jefe de despacho "A"	21102	1
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>

#### 8.1.12. Descripción de las funciones generales de cada cargo

El Manual de Cargos y Funciones se encuentran estructuradas las tareas, funciones y los requerimientos exigidos para el desempeño efectivo de los cargos. En este Manual se norma los deberes y obligaciones de los colaboradores que conforman la planta del personal administrativo y docente de la UNAN-Managua los cuales ponen al servicio de la institución sus conocimientos, actitudes, competencias, habilidades y destrezas para el logro de los objetivos de la Misión y de la Visión de la Universidad.

A continuación se detallan las funciones de manera general de cada uno de los cargos del personal que conforman la División de Recursos Humanos:

- Analista de Recursos Humanos: Analiza y ejecuta actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, garantizando



calidad en los procesos de contratación, remuneración, beneficios, seguridad y prestaciones sociales del trabajador de acuerdo a la ley.

- Asistente de División: Planifica, organiza y garantiza el cumplimiento de las actividades de asistencia de la división a la que pertenece, brindando apoyo sistemático a todo el equipo de trabajo que integran la división.
- Conserje: Realiza limpieza en general del área asignada, distribuye la correspondencia que genera, prepara y sirve café o refrescos en reuniones y otros.
- Enfermera asistencia: Asiste y atiende las actividades de enfermería asistencial a estudiantes, personal administrativo, docente, así como visitantes, asegurando una atención de calidad en la Clínica Universitaria de emergencias.
- Jefa de despacho A/B: Planifica, organiza y controla reuniones, agendas, correspondencias recibidas y entregadas tanto internas como externas de la UNAN-Managua, así como brindar atención a los usuarios que demandan el servicio.
- Responsable de archivo: Planificar, organizar, dirigir y controlar actividades relacionadas con el registro de información. Se custodia expediente del personal que labora en la institución.
- Responsable de oficina de Nómina: Planifica, organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con movimiento de personal para la aplicación de la planilla mensual de pago, administra deducciones varias.
- Técnico en Higiene y seguridad: Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de higiene y seguridad del trabajo en la Institución utilizando la ley general como herramienta que nos ayude a prevenir los riesgos ocupacionales y contribuye a mejorar los aspectos administrativos y

técnicos de las áreas de trabajo así como mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la UNAN-Managua.

- Director de Recursos Humanos: Planifica, organiza, dirige y controla, lo concerniente a la administración y control de los Recursos humanos de la UNAN-Managua, bajo la conducción de los órganos de dirección superiores, según normas, reglas, reglamentos, convenios, resoluciones ministeriales, para implementar los modelos de administración y desarrollo de los Recursos Humanos, consecuentes con los modelos institucionales
- Responsable de clínica Universitaria de emergencia: Planifica, organiza, controla y evalúa las actividades propias de la Clínica Universitaria de emergencia a estudiantes, personal administrativo, docente así como visitantes asegurando la atención médica, clínica, de enfermería y atención de emergencia.
- Responsable de Oficina de capacitación y selección de personal: Planificar, dirigir, controlar y ejecutar actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, garantizando calidad en los procesos de actualización del Manual de Cargos y Funciones, selección, contratación, capacitación y seguimiento al desarrollo profesional a través del programa becas al personal, según lo establecido en las normativas, reglamentos y procedimientos aprobado por la institución en el área de Recursos Humanos
- Responsable de Unidad de Oficina de capacitación y selección de personal: Contratar candidatos idóneos para ocupar puestos vacantes en la Institución, aplicando un conjunto de técnicas y procedimientos que permitan seleccionar aquellas personas que cumplan con los requisitos establecidos para ocupar eficientemente los cargos.

### 8.1.13. Valoración de los requerimientos para los cargos de la división

Es importante recalcar que en este año, Recursos Humanos ha desarrollado un plan de revisión en lo referente a la actualización de las fichas ocupacionales.

La competencia y habilidades de cada cargo si estan bien definidas, cada una de las fichas. Se detalla modelo que actualmente se utiliza en la oficina de capacitacion y selección.

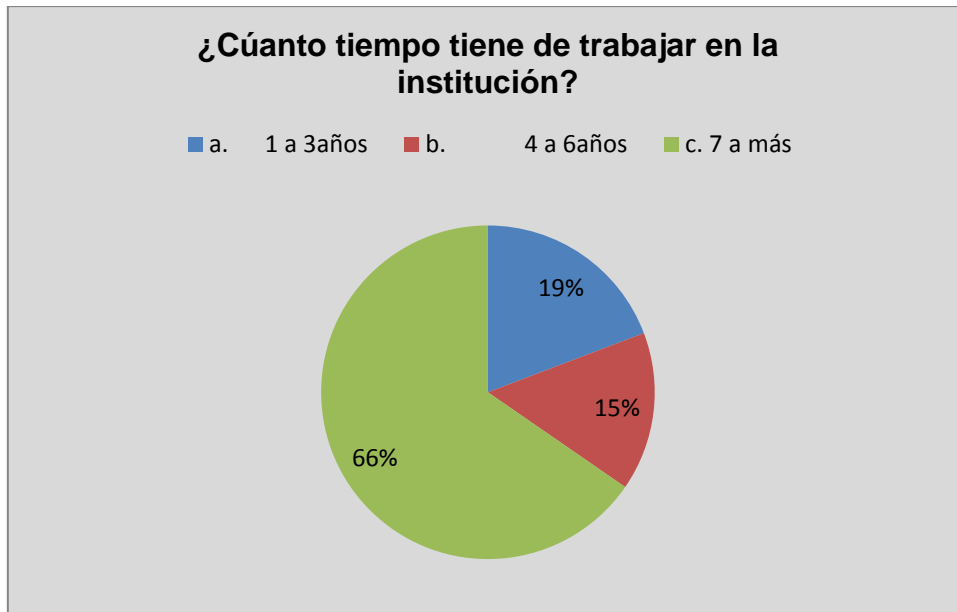
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-MANAGUA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>						
<b>FICHA OCUPACIONAL</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>Ubicación</b>	<b>Superior Inmediato</b>	<b>Código de Cargo</b>	<b>No. Plazas</b>	<b>No. Subordinados</b>	<b>Horario</b>	<b>Fecha</b>
<b>Descripción general</b>						
<b>Descripción específica de funciones y actividades:</b>						
<b>Especificaciones</b>						
<b>Estudios y Habilidades:</b>						
<b>Experiencia</b>	<b>Responsabilidad</b>		<b>Esfuerzos</b>	<b>Condiciones de Trabajo</b>		

#### **8.1.14. Descripción del proceso de selección de personal administrativo en la División de Recursos Humanos.**

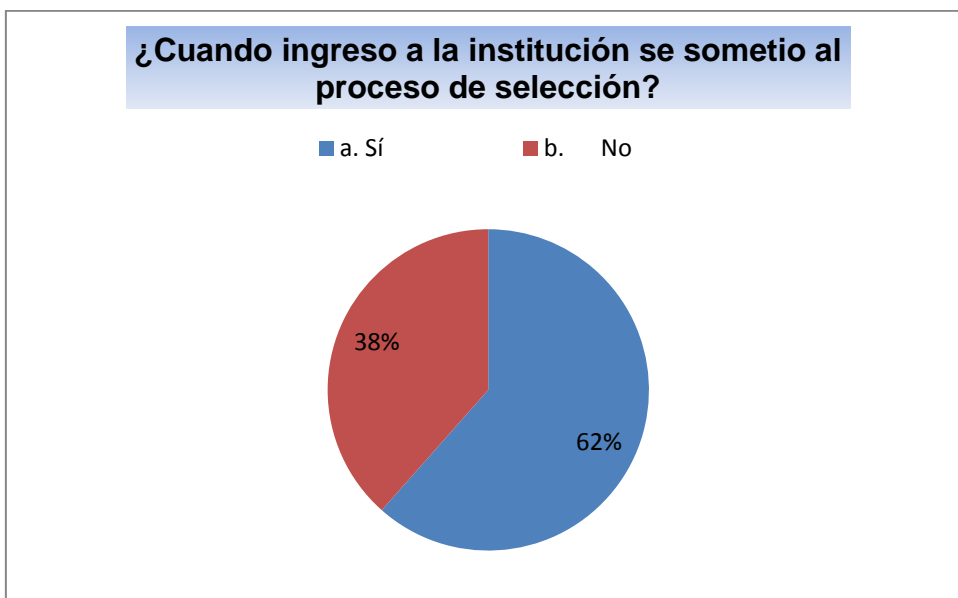
El proceso se realiza de la siguiente manera:

1. Se publica en murales y/o correos interno la necesidad de cubrir vacante, especificando los requisitos del cargo.
2. Se reciben las cartas solicitudes de los empleados activos interesados en la vacante. Todo candidato interno interesado en aplicar a una plaza vacante dentro de la Universidad, debe enviar a la División de Recursos Humanos su Currículo Vitae u hoja de vida para análisis e inclusión en el proceso de Reclutamiento.
3. Se solicita al Jefe Inmediato del aspirante evaluación del desempeño. El departamento de la Oficina de selección y contratación presenta los candidatos internos para su consideración en el proceso.
4. La Responsable de la unidad de la oficina de selección y contratación tendrá bajo su responsabilidad verificar con el responsable inmediato que solicite la cobertura de la plaza, quien es el candidato idóneo para ocupar la plaza vacante. El Tiempo máximo para cubrir este proceso es de cinco días
5. Cuando no se encuentran candidatos para ocupar la plaza vacante, se iniciará el proceso de Selección con candidatos externos.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 66 % de los colaboradores de la División tienen más de 7 años en la misma, 19% se encuentran de 4 a 6 años y 15% de 1 a 3 años.



El 62 % de la muestra manifiestan si sometieron a un proceso de selección, mientras que un 38% afirma que no. En la realidad la División de recursos Humanos no cuenta con políticas definidas para la selección, puesto que se aplica el proceso de acuerdo a los cargos que ocupan los individuos.



#### 8.1.15. Planeación de requerimientos de recursos humanos

En relación a la planeación de requerimientos de personal, no se encuentra contemplado en manuales de procedimientos, ni en el reglamento

interno. Así mismo, no se incluye en los objetivos estratégicos del plan estratégico institucional. Según entrevista realizada a la Directora y Responsable de unidad de la oficina de capacitación y selección, ellas manifiestan que esta se llevan a cabo cuando los Responsables de la diferentes áreas envían sus solicitudes para reponer a la persona que se jubila, baja, accidentes o enfermedad, renuncia, etc.

#### 8.1.16. Fuentes de reclutamiento que utiliza la institución

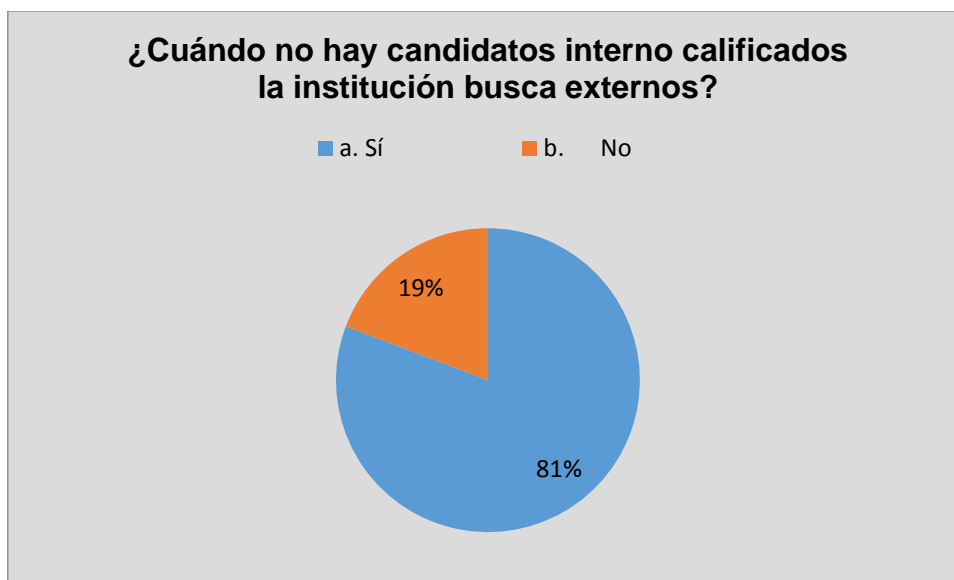
Tomando de referencia los principios teóricos dentro del proceso de Selección, el reclutamiento de personal, es una fase fundamental, donde la institución basa la búsqueda de candidatos idóneos para ocupar puestos dentro de la misma con las capacidades requeridas.

En la entrevista a la Responsable de Unidad de oficina de capacitación y selección de personal y la Directora de Recursos Humanos manifiestan que la fuente que utilizan es la interna debido a que se prioriza al trabajador de acuerdo a convenio, pero que si recurren a fuentes externas cuando los trabajadores no cumplen con los requisitos.

Como se puede apreciar en la gráfica el 39% llega a hacer parte de la institución a través de recomendaciones de tercero, un 38% manifestó que a través de otros medios, un 19% con contactos con universidades e instituciones y 4% por medios de avisos de prensa.



En la encuesta realizada a los colaboradores de la División el 81 % afirma que efectivamente se recurren a fuentes externas cuando los candidatos no cumplen con los requisitos que exigen en el cargo y 19 % manifiesta que no.



#### **8.1.17. Banco de Recursos**

La División de Recursos de la UNAN- Managua dispone de un Banco de Recursos Humanos de los trabajadores activos, con la finalidad de buscar candidatos idóneos en el momento que se presente la oportunidad de ser trasladados o promovidos dentro de la misma institución.

Cuando un trabajador interno no cumple con los requisitos se busca en el Banco de Recursos de Candidatos Externos, personas que reúnan los requisitos del cargo solicitante. Así mismo, todo candidato externo, sin excepción, deberá llenar la “Hoja de Solicitud de Empleo” y completar los documentos personales solicitados en ella, con el fin de ser archivados e integrados a la Base de Datos (Banco de Recursos), de acuerdo al cargo que aspira ocupar.

En lo referente al proceso de reclutamiento y selección de personal, el manual de normas y procedimiento indica que la División de Recursos Humanos, como área responsable este proceso inicia con la búsqueda del

candidato idóneo una vez que recibe la solicitud de la vacante por parte del área que lo necesita, en este caso cumple con la teoría del Doctor Chiavenato que dice: Que el área de recursos humanos es una función de staff y responsabilidad de línea, por tanto esta División publica la plaza a través de los murales informativos y procede a realizar el proceso de selección. De igual manera se debe hacer cuando surjan nuevas vacantes. Una debilidad que se observa en este proceso que no todas las plazas se someten a este proceso, por lo tanto, están incumpliendo con lo que está establecido en el manual de procedimiento y reglamento interno.

## **8.2. Capítulo II: Técnicas utilizadas en el proceso de selección de personal administrativo**

Los principios teóricos científicos de la especialidad de la administración de recursos humanos, determinar que con el uso eficiente de sus medios y técnicas permitirán un abastecimiento adecuado de talento humano.

En la entrevista realizada a la Responsable de unidad de oficina de capacitación y selección de personal y la Directora de recursos Humanos son pruebas de conocimientos y la entrevista misma, verificación de documentos, esta técnica se realiza en una comisión tripartita (sindicato, Resp. inmediato y un delegado de recursos Humanos).

Basados en los resultados aplicados en la encuesta relacionada a la vacante un 96% afirma que cuando surge una vacante se presenta a la División de Recursos Humanos carta solicitud, mientras que el 4% manifiesta que no.

En La entrevista la Responsable de Unidad de selección y contratación y la Directora de Recursos Humanos manifiesta que el procedimiento que se lleva acabo para tramitar una vacante surge cuando el Responsable del área solicitante envía dicha solicitud a la División de Recursos Humanos, se publica la plaza en mural y página Web, se recepción las solicitudes, se clasifican y se procedes a realizarse pruebas y entrevista.



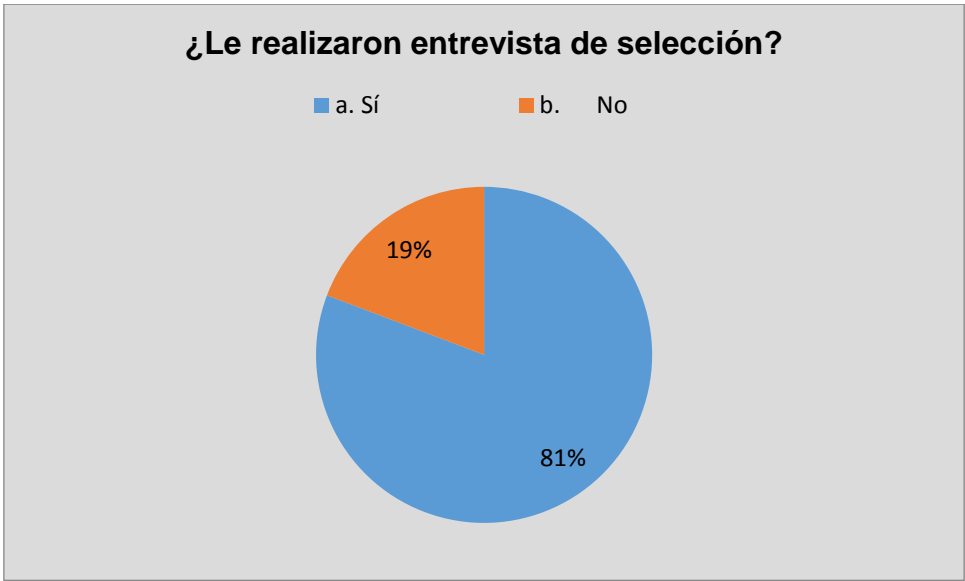


### 8.2.1. Entrevista.

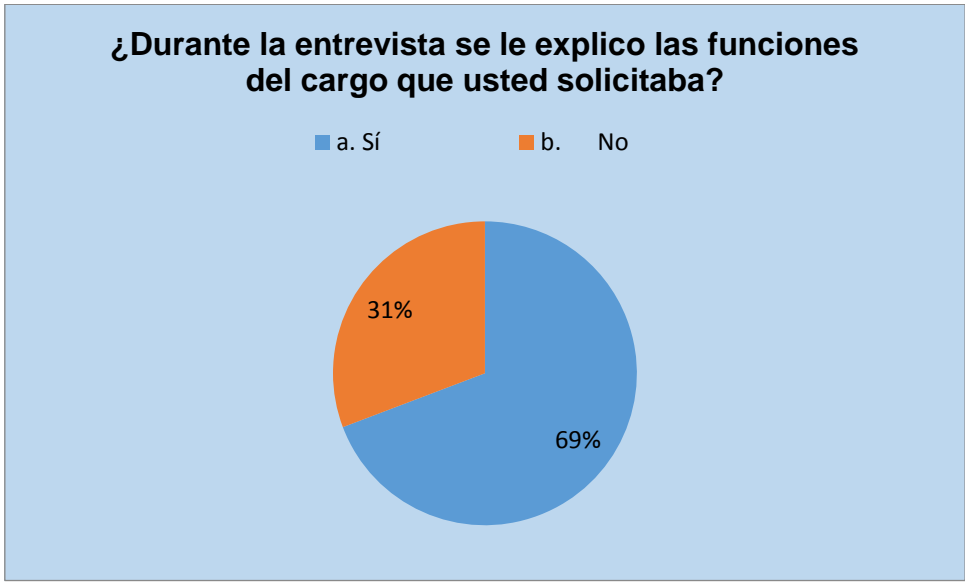
En la entrevista realizada a la Directora de Recursos Humanos expresa que el tipo de entrevista que aplican es estructurada, mientras que la responsable de unidad manifiesta que se realiza una combinación, dado que este proceso se amplía en el momento.

En relación a puntos claves de una entrevista la Directora de Recursos Humanos manifiesta que es el Interés de trabajar, por otro lado la Responsable de la Unidad de Selección y contratación afirma que la percepción, forma de expresarse, presentación personal y disponibilidad.

El 81% de los encuestados manifestó que si fue seleccionado por los métodos realizados para la selección, por otro lado se puede considerar el 19% afirma que no porque su nombramiento fue por la dirección superior.

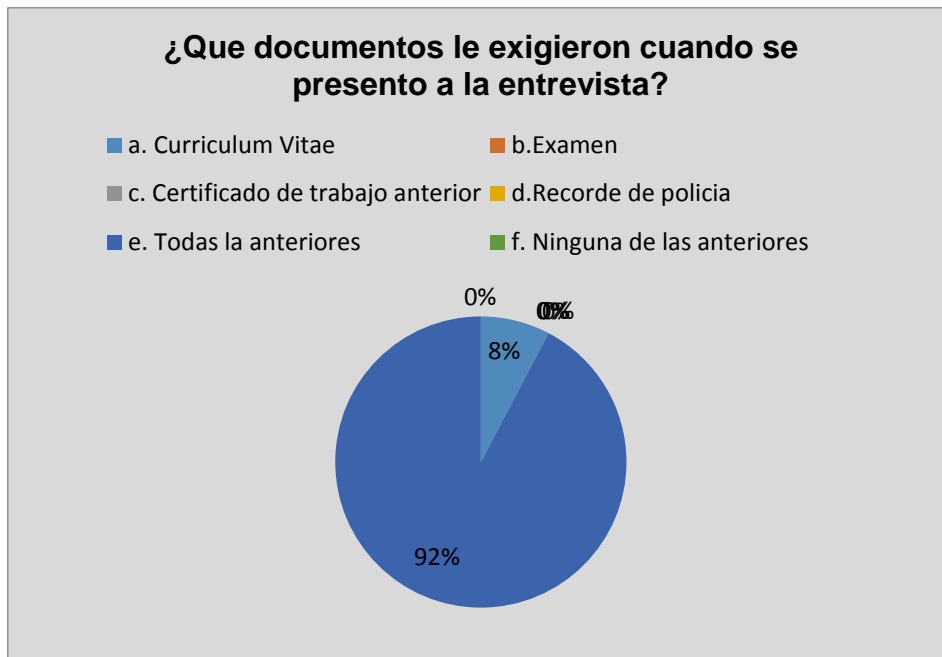


A como se observa en la figura el 69% de los encuestados expresaron que si se le explico las funciones del cargo y 31 % afirma que no. La Directora de Recursos Humanos expresa que se les dice de manera general, mientras que la Responsable de unidad que sí, pero no a detalle y que este le corresponde al jefe inmediato.

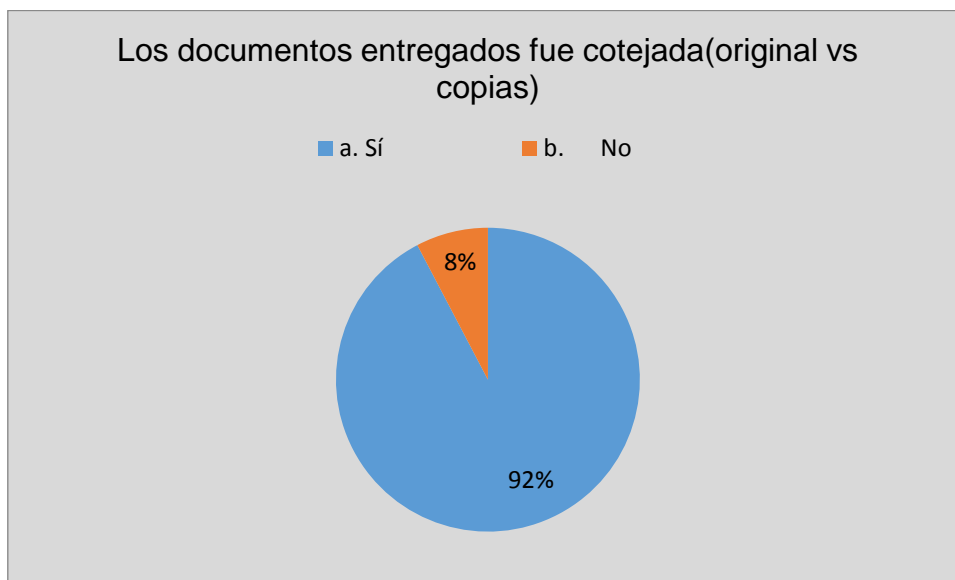


De acuerdo a resultados el 92% manifiesta que toda la documentación, el 8% solo el curriculum. Esto debe a que el momento de la entrevista no exigen toda la documentación y sino que cuando la persona queda

seleccionada para el puesto vacante se le solicita que complete toda la documentación.



En relación a la confirmación de documentación original vs copia el 92% manifiesta que si realizan dicho procedimiento y 8% expresa que no se realiza.

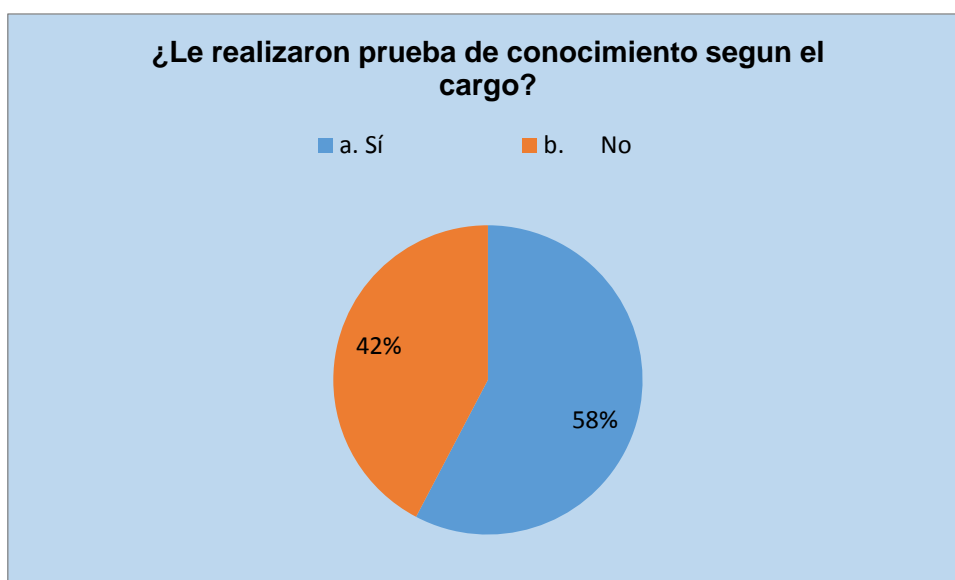


### 8.2.2. Pruebas

En la entrevista la Directora de Recursos Humanos afirma que la pruebas tiene un valor del 100%, mientras que la Responsable de unidad de

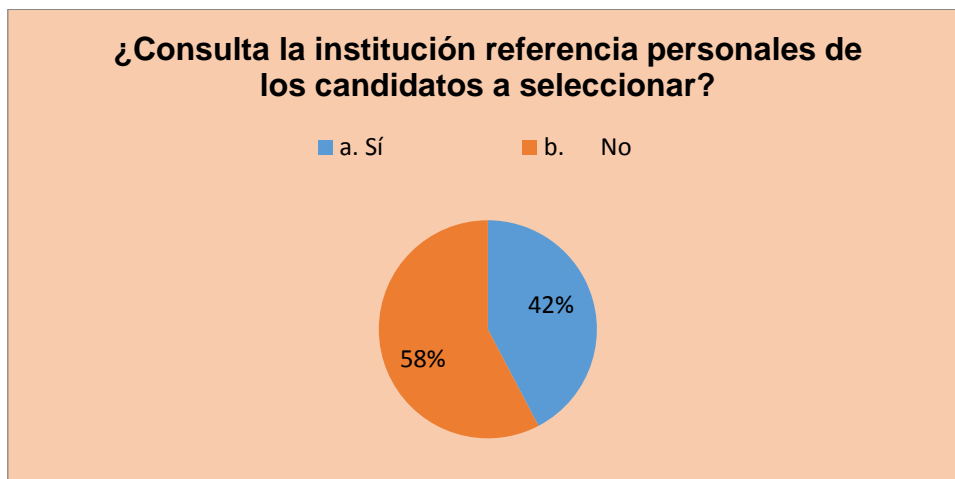
capacitación y selección manifiesta que se toman en cuenta cinco puntos, donde cada punto se valida de 0 al 100%, que el mayor puntaje se le da al ejercicio práctico. Esta diferencia de criterio se debe a que la Directora de Recursos Humanos únicamente da sus orientaciones y quien lleva a cabo este proceso es la Responsable de la Unidad de capacitación y selección.

En la encuesta realizada el 58% expresa que si le realizaron pruebas de conocimientos y 42% que no. Esto se a que las personas que concluyan pasantías y prácticas laborales se consideran en la UNAN-MANAGUA, para optar a ocupar plazas vacantes de acuerdo a evaluación del desempeño, que emita su responsable inmediato, siempre y cuando los resultados de la evaluación sean de muy bueno.



### 8.2.3. Verificación de referencias

El 58% de los encuestados afirman que la institución si verifica las referencias personales, mientras que el restante que es un 42 % manifiesta que no. Así mismo en la entrevista la responsable de la unidad de Selección dice que las vías para llevar a cabo este procedimientos son vía telefónicas, pero que no en todos los casos por falta de tiempo, mientras que la Directora de Recurso Humanos afirma que con cartas de trabajos anteriores y en carta de recomendación.

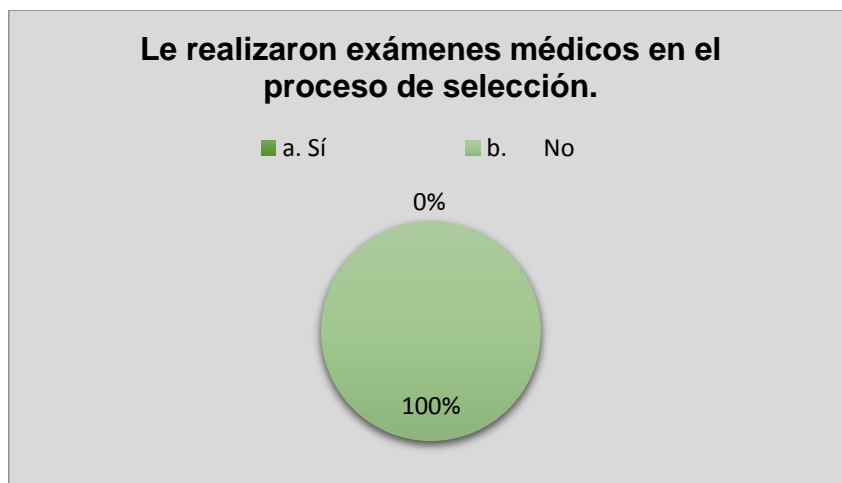


#### **8.2.4. Examen médico.**

Se puede determinar en un 100% a como se aprecia en el gráfico que no se realizan examen médicos.

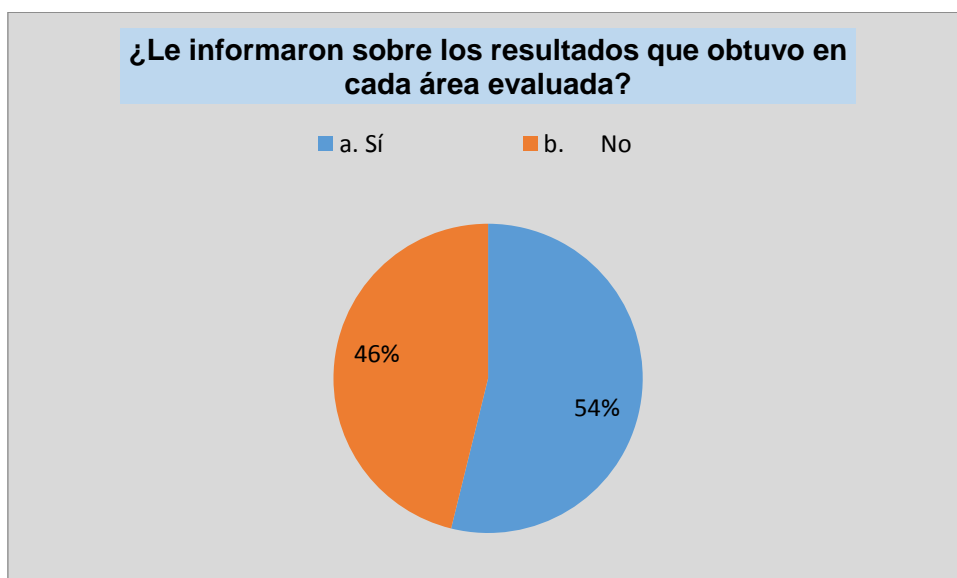
En la entrevista la Directora de Recursos Humanos confirma que efectivamente no se realizan estos exámenes. Por otro lado, la Resp. De unidad de selección y contratación no reafirma que no se realizan, que para determinar la selección lo que se solicita es el certificado de salud, aunque se debería llevarse a cabo porque hay área sensible que si ameritan que se realicen como es el comedor central y ciertas áreas de la Institución por la manipulación de alimentos. Ha como se explica anteriormente esta diferencia de opiniones debe únicamente a la Directora de Recursos Humanos Orienta y que lleva acabo todo este proceso es la Responsable de unidad de la Oficina de capacitación y selección.

Así mismo, en el convenio colectivo establece en la cláusula 66 que se debe realizar examen aquellos trabajadores que manipulan alimentos, materiales tóxicos, contaminantes o en labores que pueden afectar sus capacidades físicas y sensoriales. Y que este debe realizarse cada seis meses.



De acuerdo a los resultados obtenidos el 54% manifiesta que si le informaron, mientras que el 46% afirmo que no.

En la entrevista la Directora de Recursos Humanos afirma que este hace de manera general, mientras que la Responsable de unidad de la Oficina de selección y contratación afirma que si se informa correctamente pero no a detalle, porque esto le corresponde al jefe inmediato.



En lo referente a los método y técnicas el manual de procedimiento y reglamento interno establecen que la únicas técnicas que utiliza la División de Recursos Humanos son las verificación de referencia, pruebas de conocimiento y entrevista. Por lo tanto, se concluye que los diversos métodos y técnicas que

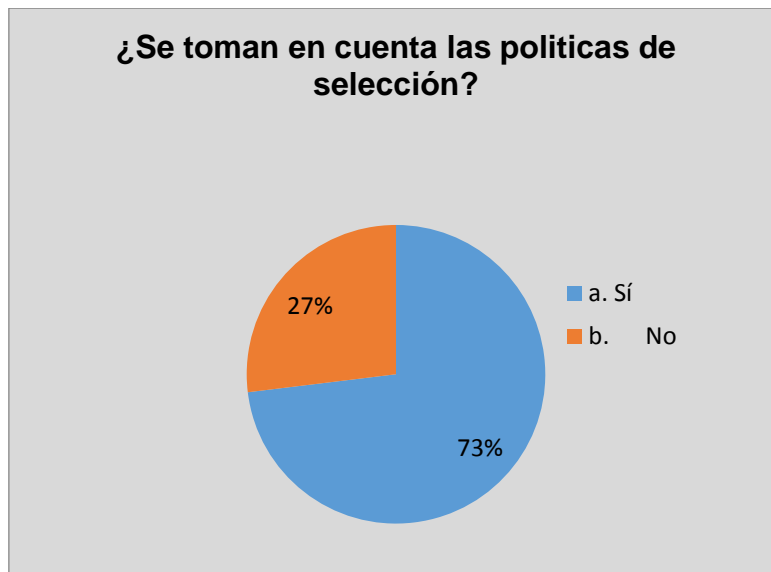
conforman el proceso de selección debe ser considerada como un todo y no concentrarse en la aplicación de una sola, ya que para realizar una decisión objetiva sobre la futura contratación de personal, se debe evaluar todos los datos emanados de las diversas técnicas de selección, debido a que cada una de ellas evalúan aspectos diferentes del candidato.

### **8.3. Capítulo 3: Valoración de las políticas de selección de personal administrativo existentes en la División**

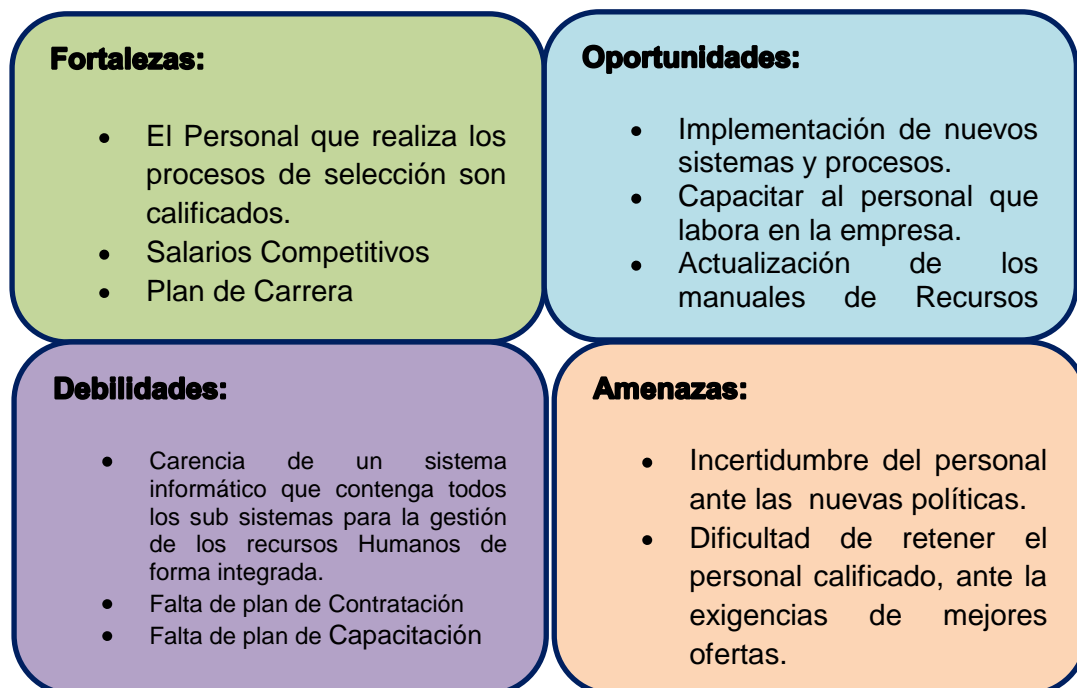
De acuerdo a lo observado se determinó que no existe documento alguno donde se muestran las políticas de recursos humanos. En caso de existir política debe ser conocida por todo el personal. Actualmente la Institución necesita de una política que los guíe para tratar de alcanzar sus objetivos y así tener la seguridad que cuenta con el personal idóneo para el cargo.

Según la encuesta aplicada El 73% manifiestan que si se toman en cuenta las políticas de selección y un 27% expresa que no.

Por su parte la Directora y a la Responsable de unidad de oficina de capacitación y selección de personal. La Directora de la División manifiestan que las políticas que tienen es: Garantizar la preferencia al personal interno, siempre y cuando cumpla con los requisitos, se le concede un periodo de prueba de treinta días, si durante este tiempo demuestra sus capacidades, se le confirmara en el nuevo puesto, mientras que la Responsable de unidad de oficina de capacitación y selección de personal expresa: Requisitos del cargo y dar a conocer los resultados de las pruebas de conocimientos.



**8.3.1. Diagnostico FODA al proceso de reclutamiento y selección de la División de Recursos Humanos.**



En relación a las debilidades encontradas la División de Recursos Humanos actualmente no cuenta con un sistema que facilite los procesos de integración del personal a la institución, por lo que es necesario prioriza la creación de un sistema integrado en conjunto con las Oficina de Informática



para administrar al personal de recursos humanos, lo cual conllevaría a la optimización general de la información del personal y proporcionaría la posibilidad de evaluar el rendimiento de manera eficiente, eficaz y objetiva de cada uno de los empleados. Así, como también facilitaría la planeación de contratación en cuanto a presupuesto e informe de gastos de salarios y rendición a la asignación presupuestaria del 6%.

El plan de capacitación no se plantea como propuesta debido a que en la División de Recursos existe la oficina de capacitación para toda la institución, por lo tanto tienen la tarea de elaborar planes de capacitación de acuerdo a las necesidades.

### **Acciones de mejoras**

1. Anticipar los requerimientos de personal de la institución para dar fiel cumplimiento a los objetivos institucionales.
2. Determinar el número exacto de personas buscadas en función de la cantidad y calidad de funciones y tareas que se realizan en cada puesto en una jornada de trabajo.
3. Determinar los tiempos de todas las acciones en concreto, es decir, cuanto tiempo tomará la búsqueda, evaluación y elección de candidatos.
4. En la evaluación del candidato aplicar pruebas psicológicas, técnicas y otras. Para una última y decisiva entrevista, a la cual sólo pasará un grupo muy reducido, se agrega otra jornada de trabajo de los seleccionadores o entrevistadores.
5. Proponer la creación de procedimientos relacionados con los subsistemas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, cuando sean centralizados, y una vez aprobados por las autoridades universitarias, controlar su cumplimiento.

## **Políticas de selección**

El propósito de esta propuesta es que sirva como una herramienta que guíe el proceso de selección para crear y mantener en ambiente organizado y armónico de la División de Recursos Humanos y resto de áreas, facultades, centros y personas en general de la universidad.

## **POLÍTICAS SELECCIÓN DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS, UNAN\*MANAGUA.**

### **Introducción**

La presente propuesta contiene un consolidado de las políticas que regularán el proceso de selección del talento humano de la División de Recursos Humanos de la Unan\*Managua, con el propósito de mejorar los procesos en las distintas actividades que se realizan.

El área de Recursos Humanos, deberá asegurarse que se dé fiel cumplimiento a lo aquí estipulado y realizará todas las actividades que fueran necesaria, para la difusión de las Políticas de Recursos Humanos.

### **Objetivo general**

Las presentes políticas de Recursos Humanos, tienen como propósito regular las relaciones laborales en la institución, facilitar su aplicación en la práctica y fortalecer una cultura de cumplimiento, a fin de que el mismo alcance los objetivos con eficiencia y eficacia, tanto de cada unidad como de la institución.

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de la presente política son:

- Crear procesos y procedimientos de selección de personal que permitan dotar a la organización de las personas adecuadas para cada uno de los puestos de trabajos.
- Mejorar la calidad de ejecución y colocación de los candidatos idóneos en los puestos vacantes dentro de la organización en el menor tiempo posible, a un bajo costo, asegurando su permanencia y estabilidad laboral
- Conducir la gestión del personal de la organización de acuerdo con la legislación laboral vigente.

### **Alcance**

Este proceso aplica al Responsable de la línea de recursos humanos quien es el encargado de ejecutar la Dirección de desarrollo de talento Humano, la misma que tiene la responsabilidad de verificar que se cumplan las presente disposiciones.

### **Filosofía de la División de Recursos Humanos**

#### **Misión**

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y posgrado desde una concepción de la educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad.

#### **Visión**

La UNAN-Managua es una institución de educación superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de

profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizaje pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías.

## Valores

Los Valores que deben ser suscitados, difundidos, interiorizados y practicados por cada funcionario y empleado de **UNAN-Managua** son:

- **Respeto a las Personas:** Tratar a los demás con respeto y consideración a su dignidad, como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos, reconociendo y valorando las cualidades de los demás, ya sea por sus conocimientos, habilidades, experiencia o valor como personas.
- **Ética:** Trabajar con integridad profesional, honradez y responsabilidad para que **UNAN-Managua** cumpla sus objetivos. Aplicar los demás principios éticos a los que nos sujetamos en nuestras actuaciones, con el fin de generar confianza y transparencia en las operaciones.
- **Trabajo en Equipo:** Trabajar juntos persiguiendo un objetivo en común, buscando la forma más eficiente de coordinarse para alcanzarlo, con la participación de todos y ayuda mutua, no siendo competitivos entre sí, sino buscando la mejor forma para alcanzar la meta.
- **Compromiso con la calidad:** Realizar el trabajo con calidad, buscando la mejora permanente, a fin de crear valor para los clientes, cumpliendo sus requerimientos y expectativas, y para el país contribuyendo a la generación de fuentes de empleo, crecimiento económico y diversificación de las exportaciones.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNAN\*MANAGUA**

De conformidad al Art. 20 de los estatutos, la máxima autoridad de **UNAN-Managua** es el Consejo universitario y sus atribuciones las define el Artículo 48 de este mismo Decreto.

El Art. 7. De los estatutos establece que la estructura organizativa será aprobada por el Consejo universitario, de acuerdo con las leyes que la rigen.

## **POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**

### **Requerimiento de personal.**

1. Toda contratación de personal se realizará a través de la División de Recursos Humanos, con la autorización del Vice Rector Administrativo.
2. Cuando surja la necesidad de crear plazas en **UNAN-Managua**, los Directores y jefes de áreas en sus respectivas áreas, coordinarán con la Dirección de Recursos, la propuesta para solicitar autorización a la Vice Rectoría Administrativa.
3. Se procederá a iniciar el proceso selección cuando se tengan todas las autorizaciones respectivas.

### **Políticas de pre-selección de personal.**

1. Brindar oportunidad en primer lugar al personal interno cuando se presente alguna vacante.
2. Garantizar la correcta aplicación de los procesos de pre-selección de personal, utilizando herramientas como las entrevistas, verificación de referencias, etc.
3. Si durante los tres primeros días, después de anunciado la vacante, no se presenta candidato interno, se deberá proceder a buscar en el Banco de Recursos Humanos o candidatos externos.

### **Proceso de Selección de personal**

Selección: Es el resultado de la verificación y análisis de la entrevista y los documentos presentados por el candidato(os). Se da inicio al proceso de selección, con una cita entre el candidato y el Responsable de Recursos Humanos.

### **Políticas de selección de personal.**

1. Garantizar por medio del Responsable de Recursos Humanos, la correcta elección de aspirantes, tomando en cuenta experiencia y capacidad de desarrollo, sin diferencia de raza, género o credo político.
2. El encargado de Recursos Humanos es la persona facultada para efectuar todo trámite referente al proceso de selección de personal.
3. Se deberá hacer participar al mayor número de candidatos posibles para llenar una vacante.
4. El Responsable de Recursos Humanos debe mantener actualizado el presupuesto de plazas, para ofrecer al candidato el salario correspondiente al cargo.
5. El encargado de Recursos Humanos debe mantener actualizado el Manual de funciones para darle a conocer al candidato sus funciones.
6. El encargado de Recursos Humanos proveerá candidatos que cumplan con los requisitos y habilidades requeridos y establecidos para el cargo que se espera llenar.
7. El encargado de Recursos Humanos junto con el comité de selección realizará la selección definitiva del candidato que más convenga según su perfil ocupacional, experiencia, habilidades y aptitudes; siempre y cuando sean los requisitos del cargo.

### **Leyes relacionadas con los recursos Humanos.**

1. Constitución política
2. Ley 185, Código del trabajo
3. Ley 129, Ley del salario mínimo
4. Declaración universal de los derechos Humanos.

### **Procedimientos para el proceso de requisición de personal**

<b>¿Qué Hace?</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>	<b>Registro</b>	<b>Responsable</b>	<b>Contingencia</b>	<b>Persona que envía</b>	<b>Persona que recibe</b>
Evaluación de la necesidad de contratar	Si es por sustitución de personal dado de baja puede procederse sin mayor análisis, pero si es plaza nueva debe justificarse.		Jefe de área solicitante		Jefe de área solicitante	
Solicitar formulario de requisición	Hacer solicitud de formulario verbalmente al Dpto. de Recursos Humanos		Jefe de área solicitante	Responsable de unidad de capacitación y selección puede entregar el formulario	Jefe de área solicitante	Asistente de Recursos Humanos
Llenar Formulario	Llenar cada casilla del formulario con la información requerida.	Formulario de requisición de personal	Jefe de área solicitante			
Autorizar requisición	El Decano y jefe de área solicitante deben firmar y autorizar el formulario para que Recursos humanos pueda proceder	Formulario de requisición de personal	Jefe de área solicitante	En el caso que el personal sea por reposición y que las condiciones	Jefe de área solicitante	Decano de área solicitante

				laborales no varíen el jefe de área puede firmar la autorización		
Entregar formulario	Entrega el formulario a la asistente de Recursos Humano.		Jefe de área solicitante Asistente de Recursos Humanos		Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante Asistente de Recursos Humanos
Iniciar gestión de la requisición	La asistente recibirá la requisición y la entregara al Director de Recursos Humanos para que este inicie la gestión y luego la archive.		Asistente de Recursos Humanos Director de Recursos Humanos		Asistente de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos.



## Formulario para requerimiento de personal

Datos del solicitante			
Fecha: _____			
Sección: _____		Departamento: _____	División: _____
Motivo de la solicitud			
Numero de puesto disponible _____			
Nombre del puesto: _____			
Cantidad de persona solicitada _____			
Nombre a quien sustituye: _____			
Permanente: _____	Empleado Temporal: _____	Reemplazo: _____  Renovación de contrato _____	Plaza nueva: _____
Objetivo del puesto:			
Funciones principales:			
Requisitos mínimos del puesto:			
Características personales deseables:			
Justificación de la solicitud:			
Condiciones de ingreso			
Fecha de contratación: _____		Rango Salarial: _____	
Horario _____			
Nombre persona contratada: _____			
Salario Inicial: _____			
Verificación de la información:			

Información verificada por: \_\_\_\_\_ contrátese a partir de la fecha al sr. \_\_\_\_\_ en el cargo de : \_\_\_\_\_ con un sueldo básico de : \_\_\_\_\_

Nombre del personal que conforma la comisión:

Responsable de área solicitante: \_\_\_\_\_

Delegado de Recursos Humano: \_\_\_\_\_

Delegado del sindicato: \_\_\_\_\_

## Autorización

\_\_\_\_\_  
Firma/jefe de área solicitante

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Director o Decano del área solicitante

## **IX. Conclusión**

Después de haber realizado el análisis al proceso de selección de personal administrativo de la División de Recursos Humanos **UNAN-Managua**, se concluyó lo siguiente:

- En el proceso de selección que practica actualmente la UNAN-Managua se pudo constatar que se prioriza al personal interno y que la fuente de ingreso más utilizada es la recomendación de personas y solicitudes espontáneas, lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado para cumplir con los roles correspondiente al cargo. Este proceso es por cultura institucional.
- Las técnicas más utilizadas en el proceso de selección es la entrevista, prueba de conocimiento y verificación de datos, las que no permiten realizar una evaluación profunda del candidato. Es importante que se apliquen todas las técnicas para obtener información confiable y válida.
- La División de Recursos Humanos no cuenta con políticas de selección que ayuden a escoger al candidato adecuado para cubrir la vacante y así garantizar el buen funcionamiento de la misma. De existir dichas políticas permitiría realizar un proceso completo y tomar decisiones acertadas al momento de la selección del recurso.
- Que la propuesta presentada como resultado del estudio, sea considerada como un instrumento efectivo y eficaz para los propósitos requeridos por la institución.

## **X. Recomendaciones**

En razón de las conclusiones antes señaladas se proponen las siguientes recomendaciones:

- En el proceso de selección se recomienda hacer uso correcto de los métodos de selección de personal que se ajusten al proceso previamente establecido y los requisitos que requiere dicha vacante. Así mismo, deben establecerse un mecanismo de transparencia en el que se reflejen los criterios selección y la comunicación fluida de los resultados a cada uno de los candidatos que no fueron seleccionados, esto con el ánimo de esclarecer cualquier duda o insatisfacción que tengan los aspirantes. Además, actualizar el manual de cargos y funciones e implantar otros sistemas organizacionales más efectivos como: evaluación al desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.
- Aplicar diversos métodos y técnicas que conforman el proceso de selección y no concentrarse en la aplicación de una sola, debido a que cada una de ellas evalúan aspectos diferentes del candidato.
- Crear una política de selección que ayude al logro eficaz de los objetivos. Las políticas son importante porque son orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que provoca que no cumplan a cabalidad todas las funciones que se le han asignado.
- Considerar la propuesta como un instrumento efectivo y eficaz para los propósitos requeridos de la División de recursos humanos.

## **XI. Bibliografía**

- 📖 Arias, Filias G. (2006). El proyecto de investigación e introducción a la mitología científica. 5ta. Edición, editorial exísteme a.c. Caracas-Venezuela.
- 📖 Dessler G. (2001). Administración de personal, 8va. Edición, editorial, Pearson educación, México.
- 📖 Idalberto Chiavenato (2007). Administración de recursos humanos, octava edición. Mc. Graw Hill.
- 📖 Idalberto Chiavenato. (2001). Administración teoría, proceso y práctica, tercera edición, Mc. Graw Hill.
- 📖 Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional, segunda edición. Mc. Graw Hill.
- 📖 Idalberto Chiavenato. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- 📖 Martha Alles (2002), Diccionario de competencia, segunda edición, Buenos Aires Granicas.

### **Documentos institucionales:**

- 📄 UNAN-Managua y SITRA-UNAN (2013-2015) .Convenio Colectivo de Trabajo
- 📄 UNAN-Managua (2013), Manual de normas y procedimientos de la División de Recursos Humanos.
- 📄 UNAN Managua (2014), Estatutos
- 📄 UNAN \*Managua (2013), Reglamento interno de trabajo del personal administrativo.

## **XII. Anexos.**

### **Anexo 1: Instrumentos de recopilación de información**

#### **1.1. Encuesta**

La presente encuesta está dirigida al personal administrativo de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua.

El Objetivo es conocer acerca del proceso de selección de personal administrativo que se lleva a cabo en la División de Recursos Humanos de Unan\*Managua. Los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos, por lo que nos apegamos al sigilo administrativo requerido.

#### **Fase I: Información General.**

1. Edad: \_\_\_\_\_ sexo \_\_\_\_\_
2. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
3. Tipo de Contrato: Determinado \_\_\_\_\_

#### **Fase II: Procedimiento de selección**

Lea detenidamente cada pregunta y responda marcando con una X la respuesta correcta según considere.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?
  - a. 1 a 3 años \_\_\_\_\_
  - b. 4 a 6 años \_\_\_\_\_
  - c. 7 a más \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuándo ingreso a la institución se sometió al proceso de selección?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cómo llego hacer parte de la institución?
  - a. Recomendaciones de un empleado o tercero \_\_\_\_\_

- b. Avisos a prensa\_\_\_\_\_
  - c. Contactos con universidades e instituciones\_\_\_\_\_
  - d. Otros(especifique)\_\_\_\_\_
4. ¿Cuándo no hay candidatos internos calificados la institución busca candidatos externos?
- a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_

### **Fase III: Métodos y Técnicas**

5. ¿Cuándo se presentes una vacante se reporta carta solicitud a la División de recurso humano?
- a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
6. Le realizaron entrevista de selección?
- a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
7. Durante la entrevista se le explico las funciones del cargo que usted solicita.
- a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
8. ¿Qué documentos le exigieron cuando se presentó a la entrevista?
- a. Curriculum vitae\_\_\_\_\_
  - b. Examen\_\_\_\_\_
  - c. Certificado de trabajo anterior\_\_\_\_\_
  - d. Record de policía\_\_\_\_\_
  - e. Todas las anteriores\_\_\_\_\_
  - f. Ninguna de las anteriores\_\_\_\_\_
9. Los documentos entregados fueron cotejado(original vs copias)

a. Si\_\_\_\_\_

b. No\_\_\_\_\_

10. ¿Le realizaron prueba de conocimiento según el cargo?

a. Si\_\_\_\_\_

b. No\_\_\_\_\_

11. ¿Consulta la empresa referencias personales de los candidatos a seleccionar?

a. Si\_\_\_\_\_

b. No\_\_\_\_\_

12. Le realizaron examen médico en el proceso de selección?

a. Si\_\_\_\_\_

b. No\_\_\_\_\_

13. Le informaron sobre los resultados que obtuvo en cada área evaluada?

a. Si\_\_\_\_\_

b. No\_\_\_\_\_

14. Señale en cuál de las siguientes actividades considera que la oficina de capacitación y selección de la División de Recursos Humanos debe implementar acciones de mejora.

a. Definición y presentación de la convocatoria\_\_\_\_\_

b. Cronograma del proceso de selección\_\_\_\_\_

c. Metodología de la entrevista\_\_\_\_\_

d. Pruebas\_\_\_\_\_

e. Otros(especifique)\_\_\_\_\_

#### **Fase IV: Políticas de selección.**

15. ¿Se toman en cuenta las políticas de selección para cubrir una vacante?

a. Si\_\_\_\_\_

b. No\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**



## 1.2. Entrevista

La presente entrevista está dirigida a la Directora de la División de Recursos Humanos y a la Responsable de unidad de la Oficina de capacitación y selección.

El Objetivo es conocer acerca del proceso de selección de personal administrativo que se lleva a cabo en la División de Recursos Humanos de Unan\*Managua. Los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

### Fase I: Información General.

1. Cargo:\_\_\_\_\_
2. Años de laborar en la institución\_\_\_\_\_
3. Profesión:\_\_\_\_\_
4. Experiencia laboral:\_\_\_\_\_

### Fase II: Procedimiento de selección

Solicito su colaboración, dando respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las causas que generan la necesidad de llevar a cabo un proceso de selección?
2. ¿Qué requisitos solicita para el puesto?
3. ¿Cómo es el procedimiento que lleva la empresa para tramitar una vacante?
4. ¿Qué fuentes utilizan para reclutar al personal de la institución?
5. ¿El proceso de selección que utiliza ha sido efectivo durante los últimos años? ¿por qué?

### **Fase III: Métodos y Técnicas**

6. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la institución para seleccionar su personal?
7. ¿Qué tipo de entrevista aplican en la selección de personal?
8. ¿Cuáles son los puntos que usted considere más importantes al realizar una entrevista a los candidatos?
9. ¿La entrevista de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo u a la información requerida?
10. ¿En el proceso de entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando?
11. ¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo a cada perfil del puesto?
12. ¿Qué tipo de pruebas utilizan para la selección de personal?
13. Si aplican pruebas, de que forma la validan?
14. ¿Existen pruebas psicométricas establecida para cada puesto en la institución?
15. ¿En la solicitud de empleo se obtienen datos fiables y de suma utilidad para evaluar a los candidatos?

16. ¿Cuáles son las vías para investigar los antecedentes laborales y referencias de los candidatos?

17. Realizan Examen médico de selección de personal?

**Fase IV: Políticas de selección.**

18. Cuáles son las políticas del proceso de selección?

**Gracias por su colaboración**

## Anexo No. 2: Procesamiento de la información

### 2.1. Tabulación de Encuesta

**Tabla 1**

1. Cuánto tiempo tiene de trabajar para la Institución.			
a. 1 a 3años	b. 4 a 6años	c. 7 a más	Total
5	4	17	26
19%	15%	66%	100%

**Tabla 2.**

• ¿Cuándo ingreso a la institución se sometió al proceso de selección?		
a. Sí	b. No	Total
16	10	26
62%	38%	100%

**Tabla 3.**

3. ¿Cómo llego hacer parte de la institución?				
a. Recomendaciones de tercero	b. avisos de prensa	c. contactos con universidades e instituciones	d. Otro (especifique)	Total
10	1	5	10	26
38%	4%	19%	38%	100%

**Tabla 4.**

4. Cuando no hay candidatos internos calificados la institución busca candidatos externos		
a. Sí	b. No	Total
21	5	26
81%	19%	100%

**Tabla 5.**

5. ¿Cuándo se presenta una vacante se reporta carta solicitud a la División de Recursos Humanos?		
a. Sí	b. No	Total
25	1	26
96%	4%	100%

**Tabla 6.**

6. Le realizaron entrevista de selección		
a. Sí	b. No	Total
21	5	26
81%	19%	100%

**Tabla 7.**

7. Durante la entrevista se le explico las funciones del cargo que usted solicitaba.		
a. Sí	b. No	Total
18	8	26
69%	31%	100%

**Tabla 8.**

8. ¿Qué documentos le exigieron cuando se presentó a la entrevista?						
a. Curriculum Vitae	b. Examen	c. Certificado de trabajo anterior	d. Record de policía	e. Todas la anteriores	f. Ninguna de las anteriores	Total
2	0	0	0	24	0	26
8%	0%	0%	0%	92%	0%	100%

**Tabla 9.**

9. Los documentos entregados fue cotejada(original vs copias)		
a. Sí	b. No	Total
24	2	26
92%	8%	100%

**Tabla 10.**

10. Le realizaron prueba de conocimiento según el cargo		
a. Sí	b. No	Total
15	11	26
58%	42%	100%

**Tabla 11.**

11. Consulta la empresa referencias personales de los candidatos a seleccionar.		
a. Sí	b. No	Total
11	15	26
42%	58%	100%

**Tabla 12.**

12. Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección		
a. Sí	b. No	Total
0	26	26
0%	100%	100%

**Tabla 13.**

13. Le informaron sobre los resultados que obtuvo en cada área evaluada		
a. Sí	b. No	Total
14	12	26
54%	46%	100%

**Tabla 14.**

14. Señale en cuál de las siguientes actividades considera que la oficina de capacitación y selección de la División de Recursos debe implementar acciones de mejora.					
a. Definición y presentación de la convocatoria	b. Cronograma del proceso de selección	c. Metodología de la entrevista	d. Pruebas	e. Otro(especifique)	Total
3	6	2	7	8	26
12%	23%	8%	27%	31%	100%

**Tabla 15.**

15. ¿Se toman en cuenta las políticas de selección para cubrir vacante?		
a. Sí	b. No	Total
19	7	26
73%	27%	100%

## 2.2. Consolidación de Entrevistas

	RESPONSABLE UNIDAD DE SELECCIÓN Y CONTRATACION	DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS
<b>1. ¿Cuáles son las Causas que generan la necesidad de llevar a cabo un proceso de selección?</b>	Solicitudes de las diferentes dependencias, plazas nuevas, Jubilaciones, imprevisto derivados de bajas, accidentes o enfermedad.	Satisfacer la demanda de las diferentes unidades de la institución.
<b>2. ¿Qué requisitos solicita para el puesto?</b>	Son variadas, porque cada cargo tiene sus requisitos	Documentación básica: certificado de salud, record de policía, carta de recomendación y de trabajos anteriores, títulos o certificados de nota.
<b>3. ¿Cómo es el procedimiento que lleva la institución para tramitar una vacante</b>	Avisos que se publican en el mural y a través de la página Web.	Responsable de unidad donde surge la vacante solicita a la División de Recursos Humanos la contratación de un Recurso, se publica la plaza, se recepciona las solicitudes se clasifican, se les realiza prueba y entrevista.

<p><b>4. ¿Qué Fuentes utilizan para reclutar al personal de la institución?</b></p>	<p>Fuente internas, se prioriza a los trabajadores de acuerdo a convenio. Y fuentes externas cuando los trabajadores no cumplen con los requisito, pero no en toda las plazas</p>	<p>Fuentes interna, se garantiza a los trabajadores de la institución.</p>
<p><b>5. El proceso de selección que utiliza ha sido efectivo durante los últimos años.</b></p>	<p>Si ha sido bastante efectivo por que nos basamos en el reglamento interno, Manual de normas y procedimientos, convenio.</p>	<p>Si</p>
<p><b>6. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la institución para seleccionar su personal?</b></p>	<p>Entrevista, pruebas de conocimientos en algunos casos.</p>	<p>Pruebas de conocimientos para cargo tecnificado, entrevista, verificación de documentación, esta técnica se realiza en una comisión tripartita (sindicato, Resp. Inmediato y un delegado de Recursos Humanos)</p>
<p><b>7. ¿Qué tipo de entrevista aplican en la selección de personal?</b></p>	<p>Se realiza una combinación, se amplía la entrevista</p>	<p>Entrevista estructurada</p>
<p><b>8. ¿Cuáles son los puntos que usted considere más importantes al realizar una entrevista a los candidatos?</b></p>	<p>La perseción (abierta, tímida), forma de expresar, Presentación personal y disponibilidad.</p>	<p>Interés de trabajar, ¿Qué esperan de la universidad? Y Cuanto conocen ello de la universidad.</p>
<p><b>9. La entrevista de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo y la información requerida.</b></p>	<p>Si, Se utiliza un mismo formato, se trata de ajusta de acuerdo al cargo.</p>	<p>Si, se realizan en base a las necesidades del puesto.</p>



<b>10. En el proceso de entrevista a los candidatos se le informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando.</b>	Si correctamente, pero no a detalle: Conocimiento generales de cargo. Así mismo, le corresponde al jefe inmediato explicar las funciones.	De manera general se explican las funciones
<b>11. En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo a cada perfil de puesto.</b>	Si, según sea el caso no en todo los cargos se realizan evaluaciones técnicas(cargos tecnificados)	Si
<b>12. Qué Tipo de pruebas psicológicas utilizan para la selección de personal?</b>	No. Aunque el jefe de la Oficina de capacitación ha tenido para implementar, pero no ha podido llevarse a cabo.	No se realizan pruebas de selección porque en el proceso de selección nunca se ha implementado, dado que con la entrevista se obtienen información.
<b>13. Si aplican pruebas(De que forma la validan)</b>	Cuantitativa, Son cinco puntos, cada punto se valida de 0 a 100%. Al que más valor se da es al ejercicio práctico.	Pruebas 80% y entrevista 20%
<b>14. Existen pruebas psicométricas establecidas para cada puesto en la institución?</b>	No	No
<b>15. En la solicitud de empleo se obtiene datos fiables y de suma utilidad para evaluar a los candidatos.</b>	Si, contiene información lo cual se verifica las referencias telefónicamente.	La solicitud se entrega una vez seleccionada la persona.
<b>16. ¿Cuáles Son las vías a investigar los antecedentes laborales y referencias de los candidatos?</b>	Telefónicamente, la mayor parte, no en todos los casos, por falta de tiempo, solo en los casos más importantes.	Carta de trabajo anteriores y de recomendación, Vía telefónica

<p><b>17. Realizan examen médicos de selección de personal?</b></p>	<p>No, para determinar la selección lo que se solicita es el certificado de salud. Aunque se debería porque hay áreas sensible como el comedor Central, restaurante de la microempresa donde se manipulan alimentos.</p>	<p>No</p>
<p><b>18. ¿Cuáles son las políticas del proceso de selección?</b></p>	<p>Requisitos del cargo, Dar a conocer los resultados de las pruebas de conocimientos.</p>	<p>Garantizar la preferencia al personal interno, siempre u cuando cumpla con los requisitos, se le concede un periodo de prueba de treinta día, si durante este tiempo demuestra sus capacidades, se le confirmara en el nuevo puesto.</p>

### 2.3. Matriz de análisis Documental

Dimensiones	Documento a consultar	Aspectos	Información obtenida
<p>Normativas del proceso de selección</p>	<p>Estatutos <b>Unan Managua</b>(2014)</p>	<p>Titulo VI Capítulo I De la División de Recursos Humanos, pág. 89</p>	<p>Art.156. La División de Recursos es la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar lo concerniente a la administración y control de los recursos Humanos, bajo la conducción de los órganos de dirección superiores, según normas, reglas, reglamentos, convenios, resoluciones ministeriales, para imprimir los modelos de administración y desarrollo de los recursos humanos, consecuentes con los modelos institucionales. Así mismo como está estructurada.</p>
	<p>Reglamento interno de trabajo del personal administrativo (2013)</p>	<p>Selección de personal</p>	<p>Art.16. Las técnicas utilizada en el proceso de selección: prueba y entrevista</p>

Dimensiones	Documento a consultar	Aspectos	Información obtenida
			<p>Art. 17. El puesto vacante se da la preferencia a trabajadores activos de tiempo indeterminado.</p> <p>Art. 18. Publicación de la plaza a través de murales.</p> <p>Art. 19. Presentación de curriculum con documentación completa.</p> <p>Art.20. Los pasos Fundamentales del proceso de selección.</p>
Normativas del proceso de selección	Manual de Normas y procedimientos	<p>Capítulo III</p> <p>3.1. Reclutamiento y selección de personal.</p>	<p>a) La División de Recursos Humanos es la instancia facultada para realizar los procesos.</p> <p>b) Banco de Recursos periodo de resguardo tres años.</p> <p>c) Los egresados de la unan con excelencia académica 90 pts. Podrán considerarse fuente de selección.</p> <p>d) Instancias facultadas para autorización de plazas nuevas: El consejo universitario, Rectoría y V.R.Admón.</p> <p>e) Custodia de los expedientes del personal</p> <p>f) Ingreso al sistema de control</p> <p>g) Capacitación.</p>
	Manual de cargos y funciones (2009)	7.2. Cargos profesionales y/o técnicos del área de gestión académica administrativa. Pág. 232-602	Responsabilidades, funciones y requisitos de los funcionarios.
	Políticas		No Existe Documento relacionada a políticas de Recursos Humanos.