



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL
INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL**

Karla Graciela Rascón Ortigoza

Asesorado por el Ing. José Francisco Gómez Rivera

Guatemala, junio de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL
INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

KARLA GRACIELA RASCÓN ORTIGOZA
ASESORADO POR EL ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL I	Br. Luis Pedro Ortiz de León
VOCAL V	Br. José Alfredo Ortiz Herincx
SECRETARIA A.I	Inga. Mayra Grisela Corado

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

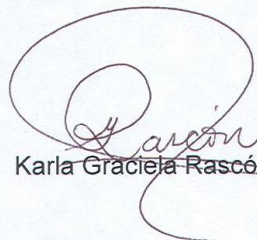
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Roxana Margarita Castillo
EXAMINADOR	Inga. Karla Lizbeth Martínez
EXAMINADOR	Ing. César Leonel Ovalle Rodríguez
SECRETARIA A.I	Inga. Mayra Grisela Corado

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 07 de noviembre de 2006.



Karla Gracieja Rascón Ortigoza

Guatemala 12 de abril del 2010

Ingeniero

César Ernesto Urquizú Rodas:

Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

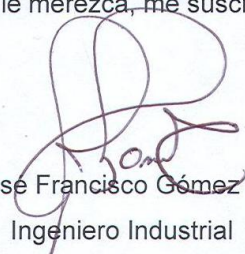
Presente

Ingeniero César Urquizú:

Cordialmente me dirijo a usted con el propósito de presentarle el trabajo de graduación titulado “ **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL**” que fue elaborado por la estudiante Karla Graciela Rascón Ortigoza, con carne 2000-10651, el cual fue asesorado, considerándolo satisfactorio desde el punto de vista académico, y de acuerdo a los requisitos de la Facultad de Ingeniería, por lo anterior me permito remitírselo para que continúe con los tramites correspondientes para su aprobación.

Por la atención que la misma le merezca, me suscribo de usted.

Atentamente,



Ing. José Francisco Gómez Rivera

Ingeniero Industrial

Colegiado Activo No. 1,665

José Francisco Gómez Rivera
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 1665

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL**, presentado por la estudiante universitaria **Karla Graciela Rascón Ortigoza**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2010.

Miriam Patricia Rubio Contreras
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 4074

/mgp

Escuelas: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Escuela de Ciencias, Escuela Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS), Posgrado Maestría en Sistemas Mención Construcción y Mención Ingeniería Vial. Carreras: Ingeniería Mecánica, Ingenierías Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas, Licenciatura en Matemática, Licenciatura en Física. Centros: de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad Universitaria zona 12, Guatemala, Centro América

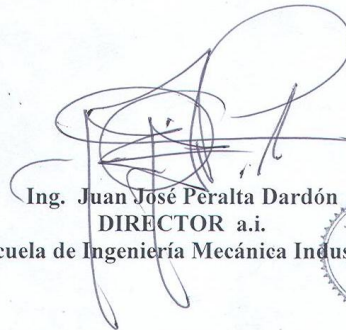
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL**, presentado por la estudiante universitaria **Karla Graciela Rascón Ortigoza**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR a.i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2010.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.232.2010

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL**, presentado por la estudiante universitaria **Karla Graciela Rascón Ortigosa**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, junio de 2010.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Por ser mi luz, mi fortaleza, mi refugio y el centro que guía mi vida, por todas las bendiciones y la familia que me ha dado.

MIS PADRES

Sergio Lionel Rascón Gómez y Gladys Julieta Ortigoza de Rascón; gracias por el apoyo, amor y esfuerzo brindado para llegar a este logro, siendo una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos.

MI ESPOSO

Néctor René, por su amor y por haberme apoyado para culminar mi carrera, te amo.

MI HIJA

María Reneé, por ser el mayor incentivo de mi vida, y porque sea este un digno ejemplo a seguir en la formación de su futuro, te amo.

MIS HERMANOS

Leslie, Claudia y Sergio, por sus sabios consejos, apoyo y ayuda en todo momento.

MIS ABUELOS

Cayetano Rascón (D.E.P), Graciela de Rascón, Marciano Urzúa (D.E.P),
María Luz Ortigoza (D.E.P) por toda su sabiduría y consejos.

MIS SUEGROS

Néctor De León y Miriam Recinos, por todo su apoyo y cariño.

MIS SOBRINOS

María José, Guillermo, André, Hannah, Anneliza, Yosef, Rebecca, Sarah
Nahomi, con cariño y para que sea una motivación y así logren sus sueños.

MIS CUÑADOS

Guillermo García, Renata de Ordoñez y Fernando Sáenz

MIS AMIGOS

Que Dios los bendiga y los proteja, gracias por acompañarme y permitirme
compartir con ellos alegrías y tristezas.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES A

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Casa de estudios que me ha forjado como profesional y me ha preparado para el largo camino que debo recorrer.

MI ASESOR

Ing. José Francisco Gómez Rivera, por dedicarme su tiempo para lograr que este trabajo de graduación se haya culminado.

AL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL

Por permitirme realizar mi trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESÚMEN	XVII
OBJETIVOS	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1	Historia de la institución	1
1.1.1	Origen del Instituto de la Defensa Pública Penal	2
1.1.2	Ubicación	3
1.1.3	Visión	4
1.1.4	Misión	5
1.2	Estructura organizacional	6
1.2.1	Organigrama	10
1.3	Áreas críticas institucionales	11
1.3.1	Interno	11
1.3.2	Externo	11
1.4	Principios y políticas fundamentales	11
1.4.1	Principios fundamentales	12
1.4.2	Ejes transversales	12
1.5	Servicios que presta	12
1.6	Reclutamiento de personas	14
1.6.1	Definición	14
1.6.1.1	Reclutamiento interno	15

1.6.1.1.1	Ventajas	16
1.6.1.1.2	Desventajas	16
1.6.1.2	Reclutamiento externo	17
1.6.1.2.1	Ventajas	17
1.6.1.2.2	Desventajas	18
1.7	Entorno del reclutamiento	19
1.8	Canales de reclutamiento	21
1.9	Selección de personal	26
1.9.1	Definición	26
1.9.2	Bases para la selección	27
1.9.3	Técnicas de selección	27
1.9.3.1	Entrevista de selección	27
1.9.3.1.1	Ventajas	29
1.9.3.1.2	Desventajas	30
1.9.3.2	Pruebas a realizar	30
1.9.3.2.1	Conocimientos	33
1.9.3.2.2	Psicométricas	34
1.9.3.2.3	Personalidad	35
1.9.3.2.4	Técnicas de simulación	35

2. ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1	Situación actual	37
2.1.1	Departamento de Recursos Humanos	37
2.1.1.1	Descripción	37
2.1.1.2	Personal actual	38
2.1.1.3	Funciones	39
2.1.2	Personal contratado en la institución	43
2.1.2.1	Renglón 011	43

2.1.2.2	Renglón 022	44
2.1.2.3	Renglón 029	44
2.1.2.4	Renglón 183	44
2.1.3	Reclutamiento actual	45
2.1.3.1	Reclutamiento interno	45
2.1.3.2	Reclutamiento externo	47
2.1.4	Selección actual	49
2.1.4.1	Descripción del sistema	49

3. PROPUESTA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1	Descripción y análisis del cargo	51
3.2	Reclutamiento de personal propuesto	53
3.2.1	Reclutamiento interno	53
3.2.2	Reclutamiento externo	55
3.2.3	Curriculum vitae u hoja de vida	57
3.3	Selección de personal propuesto	59
3.4	Aplicación de personas	60
3.5	Compensación de personas	60
3.6	Desarrollo de personas	61
3.7	Mantenimiento de personas	62
3.8	Monitoreo de personas	63

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1	Departamento de Recursos Humanos	65
-----	----------------------------------	----

4.1.1	Objeto	65
4.1.2	Organización	65
4.1.3	Funciones	67
4.2	Proceso de reclutamiento propuesto	68
4.2.1	Descripción	71
4.2.1.1	Requisición de personal	71
4.2.1.2	Consulta y verificación de puesto / partida	71
4.2.1.2.1	Atribuciones	72
4.2.1.2.2	Funciones	72
4.2.1.2.3	Responsabilidades	72
4.2.1.3	Divulgación interna – externa	72
4.2.1.4	Recepción documentación y análisis preliminar expedientes	73
4.2.2	Análisis preliminar de postulaciones	73
4.2.3	Método alternativo de reclutamiento	74
4.3	Proceso de selección propuesto	74
4.3.1	Descripción	75
4.3.1.1	Citación de candidatos	75
4.3.1.2	Actualización de datos	75
4.3.1.3	Pruebas	76
4.3.1.3.1	Psicométricas	77
4.3.1.3.2	Aptitudes	77
4.3.1.4	Informes y lista candidatos	77
4.3.1.5	Entrevistas	78
4.3.1.6	Informe final resultados	78
4.3.1.7	Contratación	78
4.3.1.8	Archivo	78
4.4	Procedimientos administrativos de contratación	78
4.5	Expediente y base de datos	79

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO

5.1	Monitoreo y evaluación del desempeño	81
5.1.1	Marco teórico	82
5.1.2	Instrumentos de la evaluación del desempeño	83
5.1.3	Manuales de la evaluación del desempeño	84
5.1.4	Instructivos de la evaluación del desempeño	84
5.2	Quién debe de evaluar el desempeño	85
5.2.1	Sistema y método a evaluar	88
5.3	Banco de datos	92

CONCLUSIONES	95
---------------------	----

RECOMENDACIONES	97
------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	99
---------------------	----

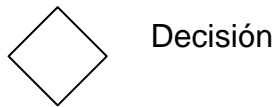
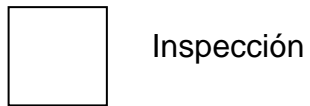
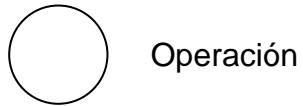
ANEXOS	101
---------------	-----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Mapa satelital de ubicación geográfica	4
2	Organigrama institucional del Instituto de la Defensa Pública Penal	10
3	Proceso de dotación de personal	13
4	Organigrama funcional del Departamento de Administración de Recursos Humanos del IDPP	39
5	Flujograma del proceso de reclutamiento interno actual	46
6	Flujograma del proceso de reclutamiento externo actual	48
7	Flujograma del proceso de selección actual	50
8	Cuestionario para la descripción y análisis de cargos	58
9	Modelo de convocatoria interna	60
10	Modelo de anuncio para convocatoria externa	62
11	Modelo de curriculum vitae	64
12	Selección comparativa de personal	65
13	Organigrama estructural del Departamento de Administración de Recursos Humanos del IDPP	72
14	Procedimiento propuesto de reclutamiento de personal	69
15	Diagrama de flujo de reclutamiento de personal	70
16	Como mejorar el desempeño	86
17	Métodos de evaluación	88

SÍMBOLOS



GLOSARIO

Administración	Proceso de planear, dirigir y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.
Admón. de Recursos Humanos	La función administrativa en la que se maneja el reclutamiento, la asignación, la capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización o empresa.
Aspirante	Persona que ha obtenido el derecho de formar parte de un proceso de reclutamiento y selección para un puesto de trabajo.
Burocracia	Influencia excesiva de los funcionarios en el gobierno.
Competencias	Conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo.

Descripción de puesto	Información por escrito que especifica las responsabilidades laborales, responsabilidades de supervisión de un puesto, condiciones laborales, entre otros, de un puesto de trabajo determinado.
Dotación	Acción y efecto de asignar el número de empleados conveniente para prestar servicio.
Eficacia	La habilidad para determinar los objetivos adecuados: “hacer lo correcto”.
Eficiencia	La habilidad para minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales: “hacer bien las cosas”.
Entrevista estructurada	Es un tipo de entrevista en la cual se lista una serie de preguntas preparadas con anterioridad. Esta lista de preguntas se realiza a todos los aspirantes.
Especificación del puesto	Determinar las calificaciones mínimas aceptables que un empleado debe tener para desempeñar con éxito un puesto dado.

Evaluación del desempeño	Es un procedimiento que se utiliza para medir, evaluar e influir en comportamientos, atributos y resultados de un empleado relacionados con el trabajo.
IDPP	Instituto de la Defensa Pública Penal.
Inducción	Es un procedimiento en el cual se proporciona información básica de los antecedentes del Instituto a los empleados de primer ingreso.
Manual de inducción	Es un documento informativo que explica los principales aspectos de una identidad, los cuales pueden ser la misión, visión, historia, prestaciones, entre otros.
Misión	Propósito o razón de existir de una organización.
Motivación	Voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Perfil	Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada actividad laboral
Personalidad	Forma en que un individuo reacciona e interactúa con otros.
Productividad	Funcionamiento del sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y competitividad de una sola organización o un solo departamento.
Puesto	Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador
Reclutamiento	Creación de una reserva de candidatos para empleo, conforme a un plan de recursos humanos.
Rotación	Retiro voluntario o involuntario permanente de la organización.

Selección

Proceso mutuo por el cual la organización decide hacer o no una oferta de empleo, y el candidato la acepta o la rechaza.

Visión

Aspiraciones de una organización.

RESÚMEN

El proceso de reclutamiento y selección de personal es de mucha importancia para las organizaciones, la cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos para ocupar un puesto. De esta manera, se determina la posibilidad de contratar al personal idóneo para cumplir eficazmente los objetivos organizacionales.

Este proceso debe evaluar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Esta selección debe realizarse correctamente para lograr con los objetivos del Departamento de Recursos Humanos del Instituto, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El reclutamiento y la selección de personal son aspectos esenciales en una institución o empresa, ya que mediante ellos se puede obtener trabajadores con un alto desempeño, el cual garantice que el trabajo será realizado de forma eficiente, logrando así ofrecer competitividad.

El objetivo primordial del proyecto es implementar un proceso de Reclutamiento y Selección de personal, en el Instituto de la Defensa Pública Penal, permitiendo de esta manera contar con el personal idóneo dentro de la institución.

Contiene información técnica y administrativa, como antecedentes históricos y origen del Instituto, estructura organizacional, servicios que presta, información estratégica, tal como visión, misión, el diagnóstico de la situación actual.

OBJETIVOS

General:

Proponer e implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, que le permita dotar a la institución, del recurso humano idóneo a los puestos de trabajo con los que cuenta.

Específicos:

1. Analizar los conceptos fundamentales para diseñar, implementar y administrar un sistema de recursos humanos.
2. Promover acciones que permitan los movimientos de personal necesarios para el reclutamiento interno y externo.
3. Conocer la estructura organizacional de la institución, para rediseñarla, si fuese necesario.
4. Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal actual de la institución.
5. Estudiar la situación actual de la División de Recursos Humanos, con el propósito de reorganizar el recurso humano.

6. Realizar un diagnóstico del proceso actual de administración de recursos humanos dentro de la institución, para optimizar las funciones de los trabajadores.

7. Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal y así poder contar dentro de la institución con un personal efectivo, competente y capaz de llevar al instituto al éxito dentro del sector justicia.

INTRODUCCIÓN

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las organizaciones tanto por errores en los diversos procedimientos como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

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

En ese sentido se presente la **“Propuesta para implementar un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Instituto de la Defensa Pública Penal”**, institución del Estado cuyas funciones requieren contar con personal técnica y profesionalmente preparados para atender los servicios que la población de Guatemala requiere en materia de derecho penal.

En el primer capítulo, se presenta los antecedentes históricos sobre la aplicación del derecho penal en Guatemala, y la conformación del Instituto de la Defensa Pública Penal, su misión y visión, como las funciones que le han sido asignados para servir a la población en general, especialmente a las personas de bajos recursos, que no tienen acceso a los servicios de abogacía en materia penal, así mismo se presentan los principales conceptos de lo que es el proceso de reclutamiento y de selección de personal.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis del sistema de reclutamiento y selección que se realiza en la institución objeto de estudio, determinando las funciones asignadas al departamento de Recursos Humanos, determinación de los renglones presupuestarios que tiene asignado el instituto para cubrir el costo de personal.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta para diseñar e implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución, haciendo énfasis en la gestión del talento humano, objetivos del proceso.

En el cuarto capítulo, se presenta la implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual incluye la descripción del departamento de Recursos Humanos, objeto, organización y funciones; el proceso de reclutamiento propuesto, su descripción, análisis preliminar postulaciones, métodos alternativos de reclutamiento; el proceso de selección propuesto, su descripción y el procedimiento administrativo de contratación.

En el quinto capítulo, se hace mención de los instrumentos, manuales e instructivos de la evaluación del desempeño, quién deberá realizar las evaluaciones y actualizar el banco de datos.

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1 Historia de la institución

El Instituto de la Defensa Pública Penal es una entidad autónoma, pública y gratuita que garantiza el derecho de defensa y la aplicación de las garantías del debido proceso penal contemplados constitucionalmente (Artículo 12) y en todos aquellos convenios y tratados internacionales ratificados por el Estado de Guatemala, especialmente en materia de derechos humanos.

Con el Decreto Papal basado en el Concilio de Zaragoza de 1585, el Papa Benedicto XII ordena y establece la participación de un Abogado en defensa de los necesitados que no tuvieran medios para defenderse con el fin de "...administrar justicia al menesteroso y al huérfano, como al humilde y al pobre.."(Ética de la Abogacía y Procuración, Ediciones Pandeville, Buenos Aires, Argentina. 1973, pp 33)

"En Guatemala se inicia este servicio público por Real Cédula del 30 de noviembre de 1799, la cual ordena que los Abogados de Número, deberían ser Abogados gratuitos de los indios y pobres. Hacer el juramento por turno empezando por el más antiguo, no pudiéndose admitir excusa de éste cargo por ser inseparable del oficio"(Fuente:Origen y Funciones, Instituto de la Defensa Pública Penal, Guatemala.)

Durante una época la defensa pública gratuita en Guatemala fue prestada por estudiantes de derecho como requisito previo a optar al título Abogado; más adelante, a cargo de los bufetes populares de las universidades del país, con estudiantes de los últimos años de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales a quienes se les exigía el requisito de haber aprobado el curso de Derecho Procesal Penal, y principalmente, efectuar su práctica penal en los Tribunales de la República.

1.1.1 Origen del Instituto de la Defensa Pública Penal

El Instituto inició sus funciones como una dependencia de la Corte Suprema de Justicia con el nombre del Servicio Público de Defensa Penal de Justicia, de conformidad con el Acuerdo No. 12-94 emitido por la referida entidad Judicial, al ponerse en vigencia el Código Procesal Penal el 1 de julio de 1994.

En cumplimiento a los Acuerdos de Paz firmados por el Gobierno de la República de Guatemala, específicamente el Acuerdo sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática, el Congreso de la República aprueba el Acuerdo Legislativo. 129-97, Ley del Servicio Público de Defensa Penal con vigencia el 13 de julio de 1998, que da creación al Instituto de la Defensa Pública Penal, otorgándole total autonomía del Organismo Judicial.

El derecho de defensa es un derecho fundamental reconocido por la constitución de la República y los Acuerdos de Paz, específicamente el acuerdo sobre el fortalecimiento del poder civil y función del ejército en una sociedad democrática, el cual se contempló la necesidad de establecer el Instituto de la Defensa Pública Penal, para proveer asistencia a quienes no pueden contratar los servicios de asesoría profesional privada.

Se estableció que el mismo debe ser un ente con autonomía funcional e independiente de los tres organismos del Estado que tenga la misma jerarquía que el Ministerio Público y que alcance efectiva cobertura a nivel nacional.

La vigencia de la Ley del Servicio Público de Defensa Penal viene a darle cumplimiento a los compromisos adquiridos en los Acuerdos de Paz, específicamente el “Acuerdo sobre el fortalecimiento del poder civil y función del Ejército en una sociedad democrática”, tomando en fundamento entre otros los considerados del mismo acuerdo.

Uno de los considerados que hace énfasis en la necesidad del fortalecimiento del sector justicia literalmente dice: “ Que reviste una importancia fundamental fortalecer el poder civil, en tanto expresión de voluntad ciudadana a través del ejército de los derechos políticos, afianzar la función legislativa, reformar la administración de justicia y garantizar la seguridad ciudadana, que en conjunto son decisivas para el goce de las libertades y de los derechos ciudadanos, y que dentro de una institucionalidad democrática, corresponde al ejército de Guatemala la función esencial de defender la soberanía nacional y la integridad territorial del país”.

1.1.2 Ubicación

El Instituto de la Defensa Pública Penal, tiene su sede central en la 7ª. avenida 10-35 zona 1 de la ciudad capital de Guatemala, cuenta con subsedes en los 22 departamentos de la República para dar una cobertura total a nivel nacional.

La ubicación exacta del Instituto de la Defensa Pública Penal según datos obtenidos con GPS, por medio de Google Earth es:

Latitud Norte: 14°38'17.14"N - Longitud Oeste: 90°30'45.70"O

Figura 1. Mapa Satelital de ubicación geografía.



Fuente: Google Earth. Derechos Reservados.

1.1.3 Visión

La visión del Instituto está enfocada en la búsqueda de la prestación de un servicio eficiente y de calidad, utilizando para ello los elementos técnicos y humanos que le coadyuven al logro de sus funciones:

“Ser una entidad de alta calidad técnico-legal con presencia, protagonismo y liderazgo en el Sistema de Justicia y en el medio social, con una estructura organizacional funcional, eficaz y eficiente que permita tener la capacidad de atender a todas aquellas personas que requieran de su servicio de asistencia jurídica, priorizando a las de escasos recursos. Asimismo, desea contar para ello con Defensores Públicos de alto nivel profesional, convertidos en agentes de cambio y transformación hacia una justicia penal, que respete la plena vigencia de los principios constitucionales y procesales del derecho de defensa”.

1.1.4 Misión

La misión del Instituto está basada en las funciones que le han sido asignadas constitucionalmente y conforme los tratados internacionales, para el servicio de la población en general:

“Somos una entidad pública autónoma y gratuita que ejerce una función técnica de carácter social, con el propósito de garantizar el derecho de defensa, asegurando la plena aplicación de las garantías del debido proceso penal, a través de una intervención oportuna en todas sus etapas. Nuestra entidad desarrolla sus atribuciones con fundamento en el derecho de defensa que garantiza la Constitución Política de Guatemala, los Tratados y Convenios Internacionales ratificados por Guatemala en materia de Derechos Humanos, así como en su Ley de creación y su reglamento, inspirada en el espíritu de los Acuerdos de Paz”.

1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Instituto utiliza un sistema lineal y staff. Lineal porque la autoridad y responsabilidad se transmite para cada nivel en forma directa, desde los mandos altos a los más bajos y staff tomando en cuenta que conforme las entidades crecen se vuelven más complejas, los mandos lineales necesitan del apoyo de personal especializados y con experiencia para la eficiente ejecución de sus tareas.

En ese sentido se puede observar que la máxima autoridad está constituida por el Consejo del Instituto de la Defensa Pública Penal, que delga la autoridad sobre la Dirección General, quien a la vez cuenta con el apoyo de un asesor específico y para llevar a cabo una eficiente función de supervisión y/o control, cuenta con las siguientes unidades:

- Unidad de Supervisión General,
- Unidad de Formación y Capacitación,
- Unidad de Planificación,
- Unidad de Informática,
- Unidad de Auditoría Interna,
- Unidad de Relaciones Públicas.

Para la ejecución de sus funciones, el Instituto cuenta con una organización administrativa que le permite delegar autoridad y responsabilidad, sobre unidades conformadas de acuerdo a la naturaleza de las actividades de cada componente, con el fin de agilizar los diferentes procesos que se desarrollan para el cumplimiento de sus funciones.

Organización Administrativa:

La Dirección General, para la ejecución de las funciones administrativas y operativas, delega autoridad sobre cuatro grandes divisiones organizacionales, con el objeto de delegar responsabilidades de conformidad a las actividades inherentes a cada una de ellas, para facilitar los procesos de acuerdo a su naturaleza, identificadas de la manera siguiente:

División Administrativa y Financiera:

Esta integrada por los departamentos administrativo, financiero, informática, de cobro y pago administrativo, que tienen la función de proveer a la institución de los recursos materiales, financieros y técnicos, así como de diferentes servicios para el buen desarrollo de las actividades institucionales:

En el área administrativa se cuenta con las secciones de Compras, Almacén, Servicios Generales, Transporte, Seguridad y Archivo Central.

En el área financiera se cuenta con las secciones de presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

En el área de Informática se cuenta con las secciones de Análisis y Desarrollo, Soporte Técnico, así como de Redes y Telecomunicaciones

El Departamento de Cobro y Pago Administrativo no cuenta con ninguna subdivisión.

Unidades que proporcionan el apoyo necesario para que el personal que labora en la institución tenga un clima organizacional adecuado para que el desarrollo de sus actividades laborales, que se transforma en la prestación de un servicio eficiente y de calidad para la población que hace uso de él.

División de Coordinaciones Técnico Profesional:

Es la División responsable del manejo administrativo y técnico profesional de los procesos penales atendidos por la Institución, de los movimientos concernientes al personal dentro de la División y también es la encargada del desarrollo de las políticas, estrategias, procesos, sistemas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con el manejo de una defensa técnica efectiva aplicada dentro de los procesos penales.

División Ejecutiva y de Recursos Humanos:

Es la División responsable de proveer a la institución del Recurso Humano idóneo para la realización de las funciones asignadas a la institución, por medio de un proceso de reclutamiento adecuado y eficaz que permita elegir a los mejores candidatos para cada puesto, así como de la constante preparación como actualización técnica y profesional del personal que labora en la entidad, para mejorar el desempeño individual de cada uno de sus miembros. De igual manera se encarga de elaborar los procesos pertinentes que apoyen la carrera institucional como un incentivo para los trabajadores, en el mejor desempeño de sus actividades laborales. Su conformación esta constituida por lo siguientes departamentos:

El departamento de Administración de Recursos Humanos que incluye las secciones de Admisión de Personas y Administración de Personal.

El Departamento de Desarrollo Organizacional que incluye las secciones de Desarrollo de Personal, Atención y Apoyo de Personal, así como Aplicación y Monitoreo de Personal.

El Departamento de Carrera Institucional que no cuenta con ninguna subdivisión.

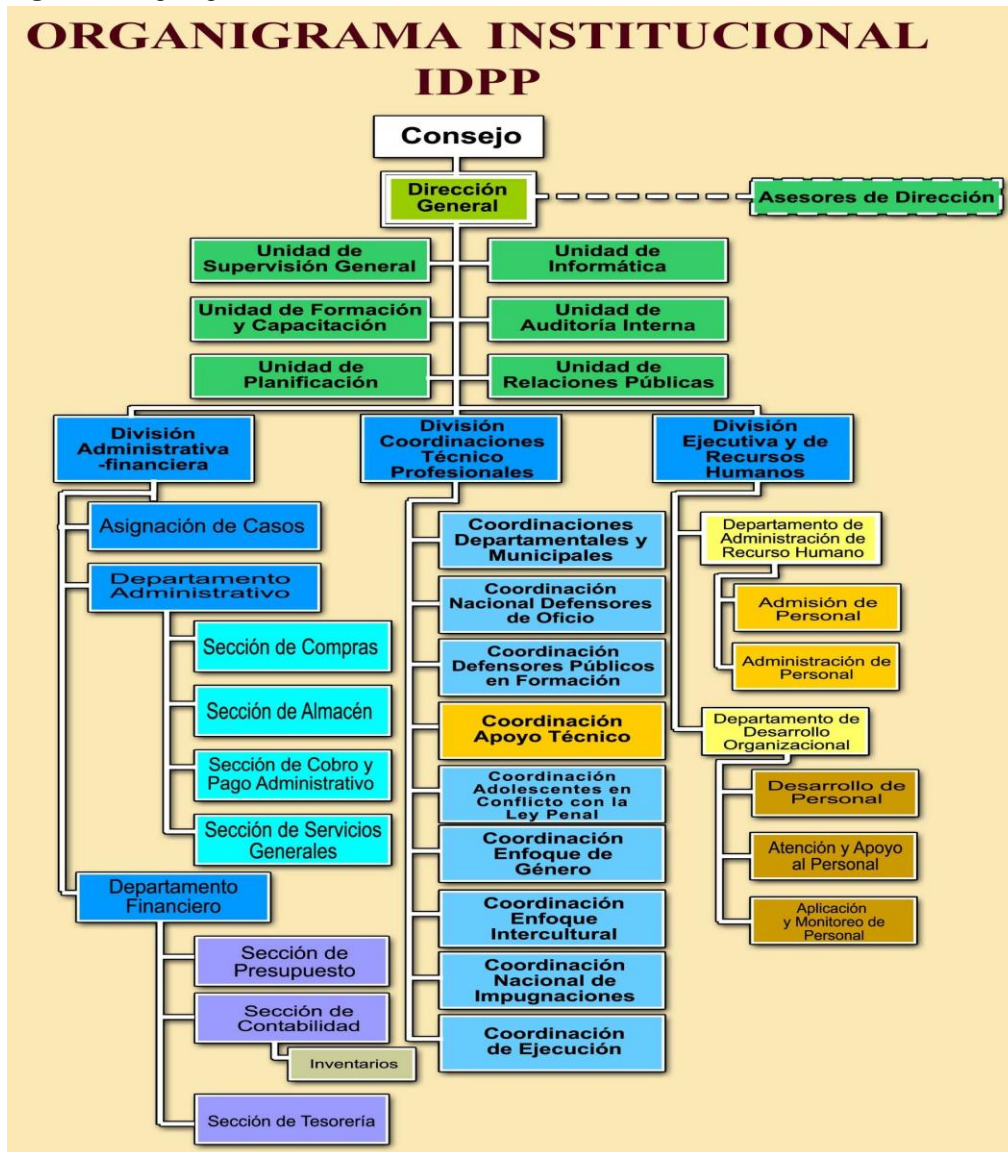
División de fortalecimiento institucional

El constante cambio en las relaciones sociales, institucionales, laborales y económicas, tanto externas como internas, requieren que las instituciones tomen acciones que le permitan modificar las funciones y/o procesos que sean necesarias para cumplir de mejor forma los objetivos para lo cual fue creada, en este sentido el Instituto a implementado la División de Fortalecimiento Institucional, que se encarga de recopilar la información interna como externa, que le permitan realizar los estudios necesarios que fortalezcan su función administrativa y operacional, mediante la propuesta de nuevas acciones o proyectos que se desarrollen de conformidad a las exigencias de las nuevas corrientes. Para su funcionamiento cuenta con los siguientes departamentos:

Departamento de Planificación que incluye las secciones de Planes, Programas y Proyectos, de Monitoreo y Evaluación, de Organización y Métodos. Departamento de Información y Estadística que incluye las secciones de Recopilación y Procesamiento, Actualización de Información y de Información Pública. Departamento de Cooperación Externa que incluye las secciones de Relaciones Internacionales (Agencias) y Relaciones Interinstitucionales.

1.2.1 Organigrama

Figura 2. Organigrama del Instituto de la Defensa Publica Penal.



Fuente. Planificación Instituto de la Defensa Pública Penal

1.3 Áreas críticas institucionales

Comprende el conjunto de áreas que impiden la implementación o el logro de los resultados buscados a nivel institucional. Estas áreas críticas institucional pueden ser: internas y externas.

1.3.1 Interno

Se da por que no hay directrices específicas para el buen desempeño de las funciones, entre las que se pueden mencionar:

- Gestión administrativa (sistemas administrativos)
- Gestión financiera.
- Formación y conocimiento de estrategia de defensa por parte de los abogados defensores públicos.

1.3.2 Externo

Son los factores que están fuera del alcance de la institución, tales como:

- Presencia / Protagonismo del Instituto de la Defensa Pública Penal en el Sistema Justicia.
- Relaciones con sociedad civil organizada.

1.4 Principios y políticas fundamentales

Es importante promover la necesidad de fortalecer las estructuras de control y con ello proporcionar las máximas garantías, para el buen funcionamiento de todas las unidades y departamentos de la institución.

1.4.1 Principios fundamentales

El fin primordial es proporcionar la mejora continua en la ejecución de todos los procedimientos. Esto se puede llevar a cabo por medio del:

- Fortalecimiento de la estructura organizativa funcional.
- Profesionalización del Defensor Público.
- Posicionamiento en el sistema de Justicia.
- Relación con organizaciones de la sociedad civil organizada.

1.4.2 Ejes transversales

- Género.
- Etnicidad.
- Grupos vulnerables.
- Transparencia.

1.5 Servicios que presta

El Instituto de la Defensa Pública Penal es una identidad de servicio público, dirigida a las personas que requieran asistencia legal para el ejercicio de la defensa técnica, la intervención de los defensores se realiza apegada a los principios de inviolabilidad y continuidad de la defensa en estricta observancia de las garantías constitucionales inherentes al proceso.

Los fines fundamentales son asistir gratuitamente a personas de escasos recursos económicos, imputados de delito, mediante un servicio oportuno, permanente y eficiente a excepción de las personas que teniendo recursos económicos, puedan reembolsar los honorarios profesionales conforme arancel.

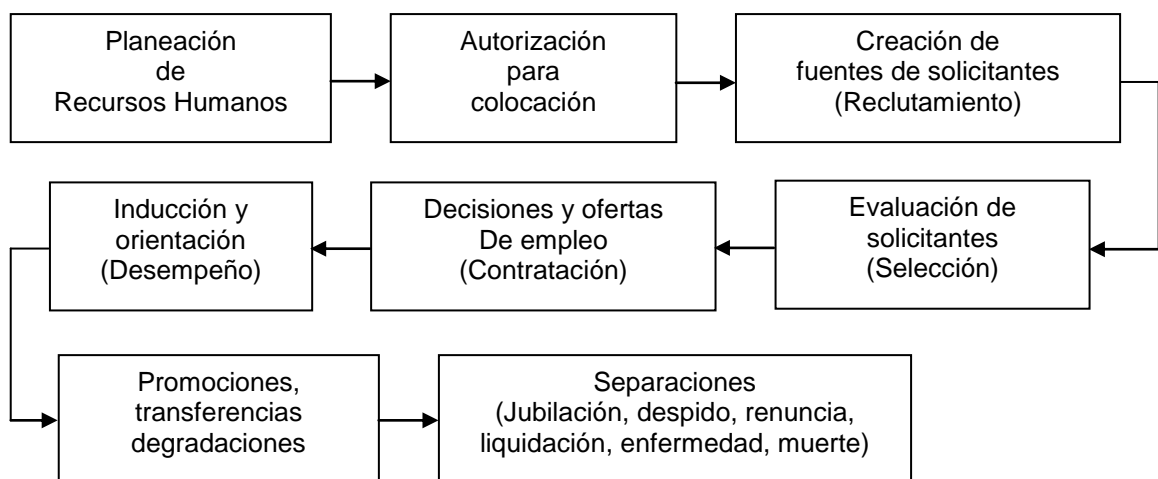
Dotación de personal

El departamentos de Recursos Humanos han implementado procesos que permitan dotar a la Institución del personal adecuado para la ejecución de las actividades y funciones que le han sido asignadas.

El proceso de dotación de personal es, la herramienta que utiliza el Departamento de recursos humanos para captar candidatos potenciales para ocupar plazas en la Institución, el cual está compuesto por varios pasos: reclutamiento, selección, contratación, inducción en el nuevo puesto de trabajo, entre otros.

A continuación se presenta la secuencia de los subprocesos del proceso de dotación de personal, a través de un flujo grama, que en cierto sentido representa el flujo de recursos humanos hacia dentro y hacia fuera de la empresa.

Figura 3. El proceso de dotación de personal



Fuente: Wendell L. French, **Administración de personal**. Página 230

1.6 Reclutamiento de personas

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

1.6.1 Definición

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes o puestos específicos dentro de una organización. Este proceso da inicio cuando se empieza la búsqueda, y culmina con la recepción de solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes dentro de los cuales se obtendrá (a través del proceso de selección), el nuevo o los nuevos empleados.

Esta fase del proceso de dotación de personal toma especial importancia, debido a que de ella depende la cantidad y calidad de optantes a reunir, asegurando en alguna medida el éxito del proceso de selección.

El proceso de reclutamiento se desarrolla a través de dos elementos importantes que son: las fuentes de abastecimiento (lugares donde se puede obtener el personal) y los medios de reclutamiento (formas o métodos empleados para atraer posibles candidatos a la empresa).

En general, los reclutadores desarrollan su labor a través de varios pasos, descritos a continuación:

- a) El reclutador identifica las vacantes o puestos disponibles en una organización, mediante una previa planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.
- b) El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto (perfiles) como a la característica que debe poseer la persona que lo desempeñe, solicitando información adicional a los gerentes o encargados que hayan solicitado el nuevo empleado.
- c) Finalmente da inicio a la búsqueda de los candidatos, empleando así los métodos más adecuados para lograr el éxito del proceso de reclutamiento

El reclutamiento es, entonces, una actividad de divulgación, con el objetivo de atraer de manera selectiva, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para el puesto o la organización, El mercado donde se buscan los candidatos puede ser:

- Interno;
- Externo;
- O una combinación de ambos

1.6.1.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

1.6.1.1.1 Ventajas

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

1.6.1.1.2 Desventajas

- Si la organización ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias como apatía, desinterés o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar un conflicto de intereses, ya que el personal de mandos medios que no puede aplicar para otros puestos superiores, puede influir negativamente en los subalternos que si llenan requisitos y tienen expectativas de crecimiento dentro de la organización, cuando notan que en el futuro podrían sobrepasarlos.
- Cuando un empleado es promovido incesantemente a puestos superiores, se corre el riesgo de que puede llegar a un puesto en el que se puede volver incompetente al tener un estancamiento en las promociones.

1.6.1.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

1.6.1.2.1 Ventajas

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

1.6.1.2.2 Desventajas

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, el período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, requieren de un tiempo mayor para efectuar el análisis de los candidatos elegidos.
- Es más costoso y exige una inversión inmediata con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos esta en desequilibrio.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.

1.7 Entorno del Reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de desempeñarse, los límites de este entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- a) Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b) Políticas de la compañía.
- c) Planes de recursos humanos.
- d) Prácticas de reclutamiento.
- e) Requerimientos del puesto.

Descripción

- a) **Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:** las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral, la tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria, la abundancia o escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.
- b) **Políticas de la compañía:** las normas y reglas internas de una organización, constituyen un factor importante a tomar en cuenta en el reclutamiento, ya que tanto el personal interno como los candidatos a un puesto específico, deben adecuarse a ellas.

- c) **Planes de recursos humanos:** el establecer de manera anticipada la demanda de empleo a corto y mediano plazo de una organización, constituye una herramienta fundamental y limitante para el reclutador, ya que de esta manera se establece el número de puestos vacantes en determinado período, así como la importancia de los mismos dentro de la organización.

- d) **Prácticas de reclutamiento:** los métodos a través de los cuales se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, constituyen un factor clave, debido que de ellos depende el éxito del proceso de reclutamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de los candidatos, facilitando así el proceso de selección.

- e) **Requerimientos del puesto:** los requerimientos de cada empleo son, obviamente, un factor de limitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son mas difíciles de encontrar. El reclutador sabrá qué nivel tiene determinado empleo mediante la información proveniente del análisis de puestos (perfil del puesto) y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita al nuevo empleado.

Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo, ya que a mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario, si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor, poco después de haber sido contratado.

1.8 Canales de reclutamiento

En ocasiones, al proceso de la identificación de candidatos puede llamársele canal. Los canales mas usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa, etc. Asimismo, a nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias, por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan mas de un canal. A continuación se describen algunos de estos canales:

- a) **Candidatos espontáneos:** los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan (banco de datos) hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre cierto tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

- b) **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar, en segundo lugar, los candidatos que llegan por ese canal, ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta, en tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

c) **Anuncios en la prensa:** los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son canales muy comunes para los reclutadores.

La práctica de este canal presenta varias desventajas importantes. Puede producir demasiadas solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Desventajas que pueden minimizarse con el uso de la “Pirámide del Rendimiento”, herramienta que permite establecer parámetros para determinar los requisitos que deben llenar los candidatos para ser aceptados en el proceso de reclutamiento, mediante la evaluación directa de los talentos apropiados y las características personales, factores que determina a las personas que puedan tener un rendimiento destacado.

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre se prefiere ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades del empleo (y no un título sin sentido para el lector, como auxiliar o consejero).
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear, y la información inicial que será necesaria presentar.

- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Para el anuncio en un medio escrito, es indispensable: definir la empresa (si no puede mencionarse el nombre de la organización, proporcionar alguna pista), descripción de la plaza, requisitos excluyentes y no excluyentes, frase .gancho. sobre lo que se ofrece, indicaciones generales (de escribir a: o presentarse en:).

- d) **Agencia de empleos:** estas compañías establecen un gran puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontaneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente a las oficinas de personal de la compañía contratante.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es dar a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o en algunos casos el diez por ciento del ingreso anual del empleado. En Guatemala existen varias empresas dedicadas a reclutar personal entre las que se puede mencionar *Amcham*, La cámara de comercio, entre otras.

- e) **Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo:** laborando en un nivel mas especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

Las prácticas de operación de estas compañías han sido cuestionadas a nivel ético, y en ocasiones se les ha acusado de practicar .piratería institucional.

- f) **Instituciones educativas:** las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

- g) **Asociaciones profesionales:** muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

- h) **Sindicatos:** es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está relacionado con las normas y los reglamentos similares este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etcétera.

- i) **Agencia de suministro de personal temporal:** estas agencias operan .prestando. personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado; por ejemplo, situaciones en las que se requiera de un interinato.

Entre las ventajas de este tipo de agencias se encuentran las de su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.

Pocas empresas confían a personal temporal el manejo de funciones vitales; así mismo, suelen evitar que los reclutas temporales, participen en procesos que incluyan el manejo de datos confidenciales, la toma de decisiones importantes o actividades que afecten la imagen de la compañía.

- j) **Personal de medio tiempo:** un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa, estudiantes, etc.) ofrece su servicio en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

Existen, sin embargo, varios factores que cambian la negativa inicial, los servicios de un experto en cómputo, por ejemplo, pueden no ser indispensables durante la jornada de ocho horas si se trata de una compañía pequeña.

- k) **Carta, teléfono y folletos:** para solicitar candidatos a otras empresas, es conveniente emplear ambos medios (carta y teléfono): el primero con el fin de asegurar la precisión, y el segundo para aclarar y completar datos. Ciertas empresas editan folletos, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, así como los beneficios que se ofrece, etc.

1.9 Selección de personal

Las etapas más usuales, el orden en que suelen emplearse, así como el conjunto de medios técnicos de los cuales se dispone para lograr la realización del principio: .El hombre adecuado para el puesto adecuado., se les conoce como elementos de la selección. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- a) La información que brinda el análisis de puestos: el cual proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, es decir, el Perfil del puesto.
- b) Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo: los cuales permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permite conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- c) Los candidatos: son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

1.9.1 Definición

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

1.9.2 Bases para la selección

La selección de personal es un sistema de comparación y elección, por consiguiente, debe de apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El criterio o patrón de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. Así el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa del cargo que debe cubrirse.

1.9.3 Técnicas de selección

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan. El siguiente paso es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías, siendo las siguientes: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo.

1.9.3.1 Entrevista de selección

La entrevista es uno de los más valiosos elementos de los cuales dispone el administrador. Esta consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto al que aspire el solicitante.

El entrevistador debe fijar como objetivo responder a dos preguntas generales; ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, debido a su flexibilidad, ya que se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos, ya que los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante obtiene información de la organización.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa, al cual se le llama .entrevistador. y un solo solicitante . Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes (entrevista individual o entrevista de grupo).

Una forma de entrevista de un grupo consiste en reunir al solicitante con dos o mas entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores, evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir dos o mas solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y así compara inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser:

- Estructuradas,
- No estructuradas o inestructuradas,
- Mixtas,

- De solución de problemas o situacional, y
- Las denominadas entrevistas de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada que consiste en utilizar entrevistas iniciales o preliminares tiene como objeto “detectar” de manera gruesa y en el menor tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar y posteriormente realizar una entrevista a profundidad o de selección como, que tiene como punto principal reunir toda la información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca.

1.9.3.1.1 Ventajas

- La Entrevista es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, para averiguar
- La información que el entrevistador obtiene a través de la Entrevista es muy superior que cuando se limita a la lectura de respuesta escrita
- Su condición es oral y verbal.
- A través de la Entrevista se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., que aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas.

- La ventaja esencial de la Entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc. Cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

1.9.3.1.2 Desventajas

- Limitaciones en la expresión oral por parte del entrevistador y entrevistado.
- Se hace muy difícil nivelar y darle el mismo peso a todas las respuestas, sobre todo a aquellas que provienen de personas que poseen mejor elocuencia verbal, pero con escaso valor informativo o científico.
- Es muy común encontrar personas que mientan, deforman o exageran las respuestas y muchas veces existe un divorcio parcial o total entre lo que se dice y se hace, entre la verdad y lo real.
- Muchas personas se inhiben ante un entrevistador y les cuesta mucho responder con seguridad y fluidez una serie de preguntas.
- Existen muchos temas tabúes entre las personas, algunos de los cuales producen rechazo cuando se trata de responder preguntas concretas, como por ejemplo temas políticos sexuales, económicos, sociales, etc.

1.9.3.2 Pruebas a realizar

Existen diferentes tipos de pruebas que se realizan a los candidatos y tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas que nos evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Alguna de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

- Validación de Pruebas
- Validez

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

- **Demostración práctica y enfoque racional**

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

- **Instrumentos para la administración de exámenes y una palabra de cautela**

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

- Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.
- Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.
- Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.
- Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

1.9.3.2.1 Conocimientos

También llamada de capacidades, son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos para el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, para contratar al personal idóneo.

En cuanto a la forma de aplicación las pruebas de conocimiento o de capacidades pueden ser:

- a)** Pruebas orales: que se aplican mediante preguntas y respuestas orales, son parecidas a una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo con preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales específicas.
- b)** Pruebas escritas: Son las pruebas realizadas generalmente en las escuelas y universidades para medir conocimientos adquiridos.
- c)** Pruebas de realización: se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y con tiempo determinado, como prueba de digitación, de diseño, de maniobra de un vehículo, fabricación de una pieza o trabajo en computador.

En cuanto al alcance las pruebas de conocimientos o de capacidades pueden ser:

- a)** Pruebas generales: evalúan nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento.

- b) Pruebas específicas:** evalúan conocimientos técnicos y específicos directamente relacionados con el cargo vacante.

1.9.3.2.2 Psicométricas

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas. Por esta razón, las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tienen:

- a) Predictibilidad:** capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.
- b) Validez:** capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir.
- c) Precisión:** capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona; las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

1.9.3.2.3 Personalidad

No es solo el conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es una integración, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistente de una persona.

Estas características se identifican como rasgos de personalidad y distinguen a la persona de los demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los adquiridos por el temperamento.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests o pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo.

1.9.3.2.4 Técnicas de simulación

Se emplean como complemento del diagnóstico, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro. Se utilizan en los cargos que exigen relaciones interpersonales; por ejemplo, gerencia, supervisión, ventas, compras, etc.

Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario, o contexto dramático, el evento que se pretende estudiar y analizar.

2. ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1 Situación actual

Para la ejecución del proceso actual de Reclutamiento y Selección de Personal la División Ejecutiva y de Recursos Humanos, cuenta con el Departamento de Administración de Recursos Humanos.

2.1.1 Departamento de Administración de Recursos Humanos

2.1.1.1 Descripción

Es la unidad responsable de ejecutar los procesos de administración y control del personal que labora dentro de la Institución, sus funciones comprenden todas las actividades que se relacionan con los movimientos y acciones que afectan el desenvolvimiento de las actividades laborales del personal contratado, como del reclutamiento de nuevo personal.

Dentro de sus funciones principales se encuentran las realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para ocupar las plazas vacantes, efectuar los acuerdos de nombramientos, traslados, permutas, ascensos, destituciones, elaboración de nominas de personal, elaboración y autorización de los planes anuales de vacaciones, y otras que coadyuven a la administración correcta del recurso humano, con el fin aprovechar el tiempo laboral al máximo, evitando con ello la pérdida de tiempo y la holgura en las horas de trabajo.

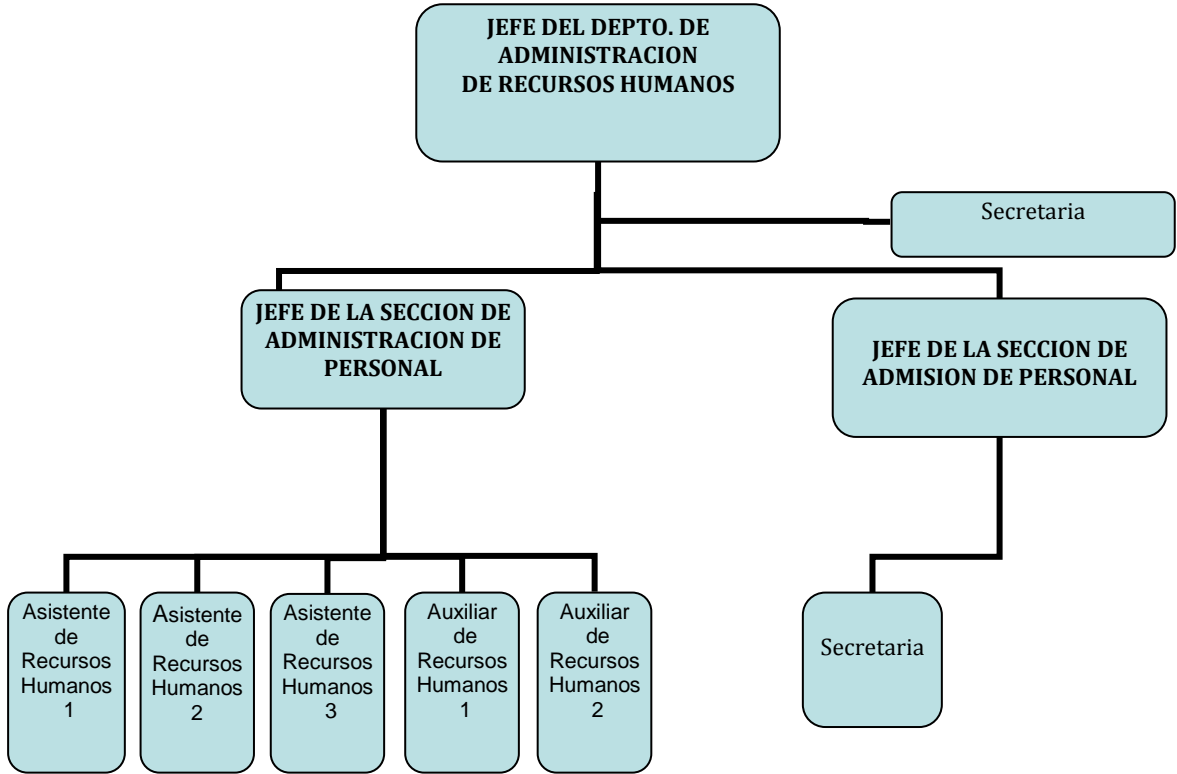
Otras de las funciones asignadas son las brindar atención al personal de la institución en los diferentes trámites administrativos personales como lo son : extensión de constancias laborales, certificados de trabajo para asistir al IGSS, certificaciones diversas, solicitudes, avisos, circulares, notificaciones entre otros.

2.1.1.2 Personal actual

El Departamento esta conformado por un equipo de trabajo dinámico, que cuenta con un total de diez personas que cuentan con los conocimientos técnicos y profesionales para el desarrollo de las actividades encomendadas a la unidad,

- Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos
- Jefe de la Sección de Admisión de Personal
- Secretaria de la Sección de Admisión
- Jefe de la Sección de Administración de personal
- Asistentes de Recursos Humanos (3)
- Auxiliares de Recursos Humanos (2)
- Secretaria del Departamento de Administración de Recursos Humanos.

Figura 4. Organigrama Funcional del Departamento de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Instituto de la Defensa Pública Penal.

2.1.1.3 Funciones

Cada uno de los puestos enmarcados en el organigrama del Departamento, tiene asignadas funciones específicas que en conjunto permiten desarrollar los procesos administrativos de personal de la mejor manera posible, en ese sentido se presentan a continuación las funciones asignadas a cada puesto:

A. Jefe del departamento de Administración de Recursos Humanos

Es la máxima autoridad jerárquica dentro del Departamento, le corresponde la administración del mismo, y es el responsable de hacer ejecutar las acciones y movimiento de personal que le sean instruidas por el director de la División Ejecutiva y de Recursos Humanos y de la Directora General, realizar la función de supervisión y control del personal bajo su mando, elaboración de acuerdos instruidos por su jefe superior, verificación y firma de las diferentes nóminas del personal contratado bajo los diferentes renglones presupuestarios 011, 022, 029.

Su función también abarca las actividades de asesoramiento al personal de la institución en diferentes situaciones laborales, analizar, como resolverle las peticiones de permisos laborales, licencias y otras que requieran de su intervención, todas en base a las normas establecidas en la ley, como en los reglamentos internos de la institución; asesora y apoya a las autoridades de la institución con relación a las diferentes acciones de personal y medidas disciplinarias aplicables dentro de la institución.

B. Jefe de la Sección de Admisión de Personal

Es el responsable de velar por que se cumplan los procedimientos establecidos durante los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal; evaluar la documentación presentada por los candidatos a los puestos convocados a través de la División de Recursos Humanos; desarrolla la función de análisis de las pruebas psicométrico, como de las guías evaluativas utilizadas en los diferentes procesos de selección y contratación de personal; elaborar los informes de resultados obtenidos en la evaluación de los precandidatos, además de cumplir con el proceso de entrevistas a los candidatos seleccionados para optar a los puestos evaluados;

C. Secretaria de la Sección de Admisión

Tiene la función principal de asistir a la Jefatura, adicionalmente a ello se encarga de la recepción, clasificación y traslado de la documentación presentada por los candidatos a los puestos convocados a través de la División de Recursos Humanos; aplicar y calificar el material psicométrico y guías evaluativas utilizadas en los diferentes procesos de selección y contratación de personal; investigar la información presentada por los precandidatos a los puestos evaluados.

D. Jefe de la Sección de Administración de personal

Sus funciones se refieren a la administración de los registros de personal, la supervisión y control del personal bajo su mando, atender los problemas y/o dificultades administrativas que se presenten en la sección proponiendo las soluciones efectivas para cada caso; responsable directo del resguardo de la documentación, los registros, controles e información operativa y administrativa relacionada con las funciones de administración del recurso humano; velar por el cumplimiento por la ejecución de las acciones y procedimientos que correspondan a la toma de posesión en los casos de: ingreso, reingreso, ascenso, traslado, movimiento y permuta; monitorear al personal que se encuentra en el período de prueba, con el objeto de su evaluación y rendición del informe correspondiente para confirmación o separación del cargo.

E. Asistentes de Recursos Humanos

Las funciones asignadas a este personal consisten en ejecutar las acciones y movimientos de personal que correspondan a la toma de posesión en los casos de ingreso, reingreso, ascenso, traslado y permuta; realizar los procedimientos necesarios para resolver las solicitudes presentadas por el personal de la institución.

Elaborar las diferentes nóminas de personal relacionadas con renglones presupuestarios 011, 022, 029, 183, elaborar las planillas de pago de las retenciones de ley e informar permanentemente de los resultados y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior.

F. Auxiliares de Recursos Humanos

Son funciones de los Auxiliares de Recursos Humanos las siguientes: Gestionar y realizar las solicitudes del personal de la institución en los diferentes trámites administrativos personales como la elaboración de constancias laborales para diferentes fines, certificaciones, solicitudes, avisos, circulares, notificaciones, llevar el control y supervisión de las entradas y salidas del personal, elaboración de informes sobre el respecto a la jefatura, elaboración y entrega de notas o llamadas de atención por faltas a las normas establecidas por parte del personal, es el encargado de la toma de la fotografía y emisión del carné de identificación del personal.

G. Secretaria del Departamento de Administración de Recursos Humanos

Es la que asiste al jefe del departamento con todo lo relacionado a: elaboración de oficios, circulares, memos, notificaciones, recepción y envío de correspondencia interna y externa, atender el teléfono, envío de fax, atender al personal en general, informar al jefe del departamento sobre las notificaciones hechas al departamento sobre acciones de personal, ingresar y registrar la correspondencia y repartirla a cada uno de los asistentes o a donde corresponda, hacer las gestiones administrativas necesarias para el eficaz funcionamiento del departamento, y asistir al jefe del departamento en lo que le requiera.

2.1.2 Personal Contratado en la Institución

El personal que labora en el Instituto, se encuentra contratado bajo diferentes renglones presupuestarios de conformidad a la nomenclatura estatal y la asignación de recursos para cubrir los gastos en concepto de personal.

2.1.2.1 Renglón 011

Es el personal que ocupa puestos fijos o permanentes en el sector público, comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.

2.1.2.2 Renglón 022

Este subgrupo comprende las erogaciones, por concepto de retribuciones al puesto, es el personal que ocupa puestos temporales en el sector público, para trabajos especiales y transitorios, comprende el pago de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras, construcciones de carácter temporal, cuyos vigencia de los contratos no deben sobrepasaran el periodo que dura el servicio, proyecto u obra; y, cuando estos abarquen mas de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio.

2.1.2.3 Renglón 029

En este renglón se incluyen los honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en periodos que no excedan un ejercicio fiscal

2.1.2.4 Renglón 183

Comprende las retribuciones por servicios profesionales y técnicos de carácter jurídico, en este renglón se cuenta con los defensores públicos de oficio, ya que son ellos los que prestan una oportuna asistencia legal al sindicato.

2.1.3 Reclutamiento actual

El Instituto de la Defensa Pública Penal se encuentra desarrollando los manuales de normas y procedimientos que regirán el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para establecer un proceso ágil como eficiente para proveer del recurso humano calificado para el desarrollo de las funciones que le han sido asignadas.

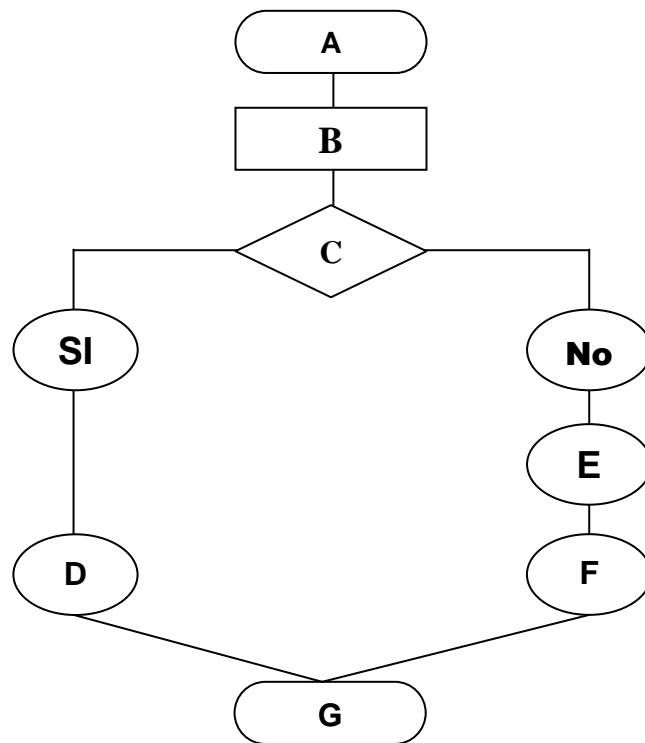
2.1.3.1. Reclutamiento Interno

En la actualidad el proceso de reclutamiento interno en la institución se realiza de la siguiente manera:

- A. Jefe de División o de Departamento que requiere llenar una plaza vacante procede a efectuar su requisición de personal mediante un oficio dirigido a la División Ejecutiva y de Recursos Humanos.
- B. División Ejecutiva y de Recursos Humanos envía requerimiento al Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos.
- C. Departamento de Administración de Recursos Humanos procede a verificar si en los registros de personal interno existen candidatos que llenen los requisitos establecidos para ocupar la plaza en oposición, con el objeto de promover un proceso de reclutamiento interno,
- D. Si dentro del personal interno existen candidatos, se procede al envío de expedientes al Departamento de Admisión de Personal, cuya función es la de revisar y depurar los expedientes de los candidatos con el fin de determinar que cumplen con los requisitos establecidos, previo al proceso de selección.

- E. En caso de no encontrar candidatos se procede a requerir al ente solicitante que proponga tres candidatos dentro de la institución, que a su criterio llenen los requisitos establecidos, para su análisis.
- F. La Jefatura de la unidad que propone candidatos que a su criterio llenan requisitos para la plaza vacante, debe referir al Departamento de Admisión de Personal las hojas de vida y documentación de respaldo de cada uno de ellos para su análisis correspondiente.
- G. El Departamento de Admisión de Personal procede a la depuración de expedientes para iniciar el proceso de selección correspondiente.

Figura 5. Flujo grama del proceso actual de reclutamiento interno actual.



Fuente: Investigación de campo en el Instituto de la Defensa Pública Penal

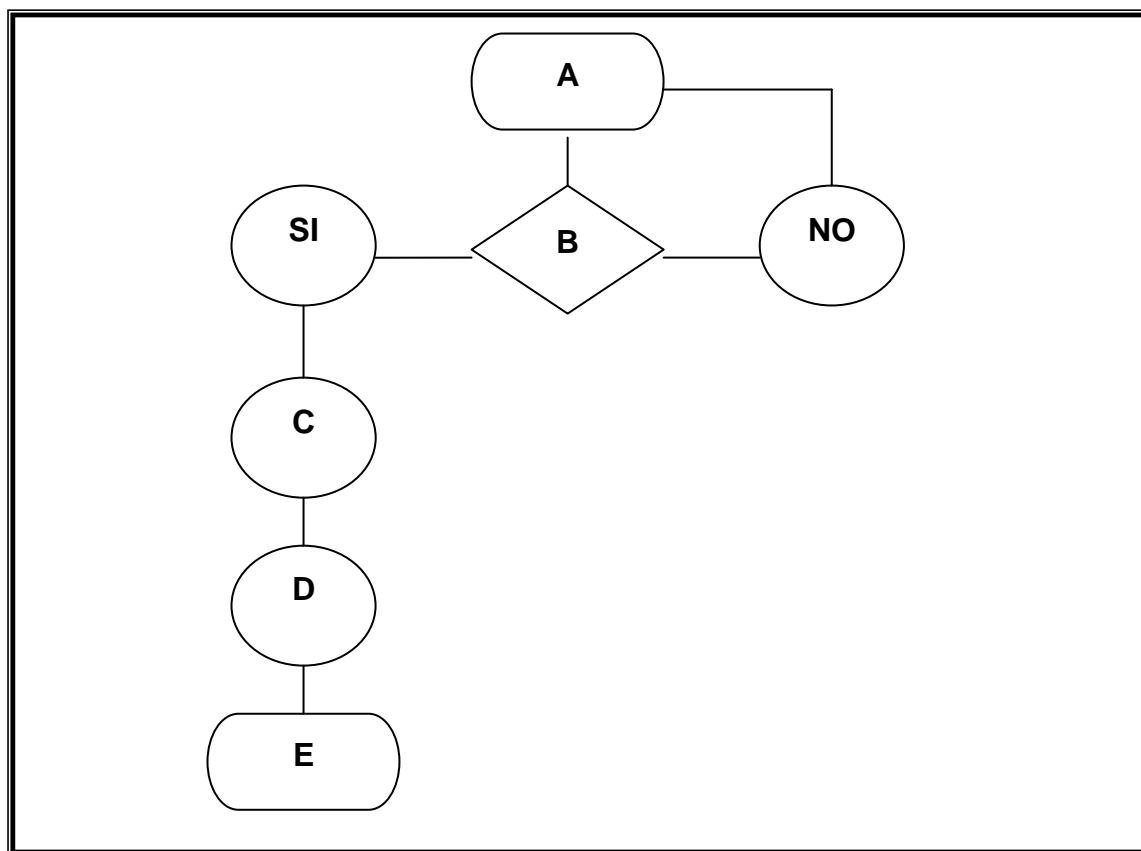
2.1.3.2. Reclutamiento Externo

Para ocupar plazas vacantes de bajo nivel salarial o puestos que no pueden ser llenados por personal interno, se procede a la convocatoria externa de selección de personal, la cual se inicia de igual manera que el proceso anterior, con el requerimiento efectuado por el Jefe de Departamento o Coordinación interesado a la División Ejecutiva y de Recursos Humanos, quien a la vez envía la solicitud al Departamento de Administración de Recursos Humanos, quien procede de la forma siguiente:

- A. Procede a elaborar el anuncio correspondiente y el envío del mismo a los periódicos de mayor circulación del país, con el fin de obtener la mayor cantidad de aspirantes posibles.
- B. La recepción de hojas de vida de los aspirantes la realiza la sección de Admisión de Personal, que se encarga de depurar y clasificar los expedientes, proceso que incluye la verificación de referencias personales como labores y determinar que los candidatos presente un perfil acorde a la descripción del puesto a cubrir,
- C. Se procede a citar a los candidatos elegidos para que se sometan a las pruebas psicométricas y de aptitudes correspondientes, así como una entrevista personal.
- D. se procede a evaluar los resultados de las pruebas y entrevistas realizadas.

- E. Se envía el informe de los mismos a la Jefatura del Departamento, con las recomendaciones pertinentes del candidato afín a la plaza por llenar, para que se proceda a la elaboración del acuerdo de nombramiento correspondiente.
- F. Si los candidatos propuestos no llenan las expectativas deseadas, se inicia nuevamente el proceso para convocar a nuevos aspirantes.

Figura 6. Flujo grama de proceso de reclutamiento externo actual



Fuente: Investigación de campo en el Instituto de la Defensa Pública Penal

2.1.4 Proceso de selección actual

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que se realiza por medio de una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Esta opción se encuentra asignada a la sección de Admisión de Personal, quien se encarga de recopilar toda la información para calificar y establecer el número de candidatos que puede optar a la plaza vacante, para citarlos a la entrevista final.

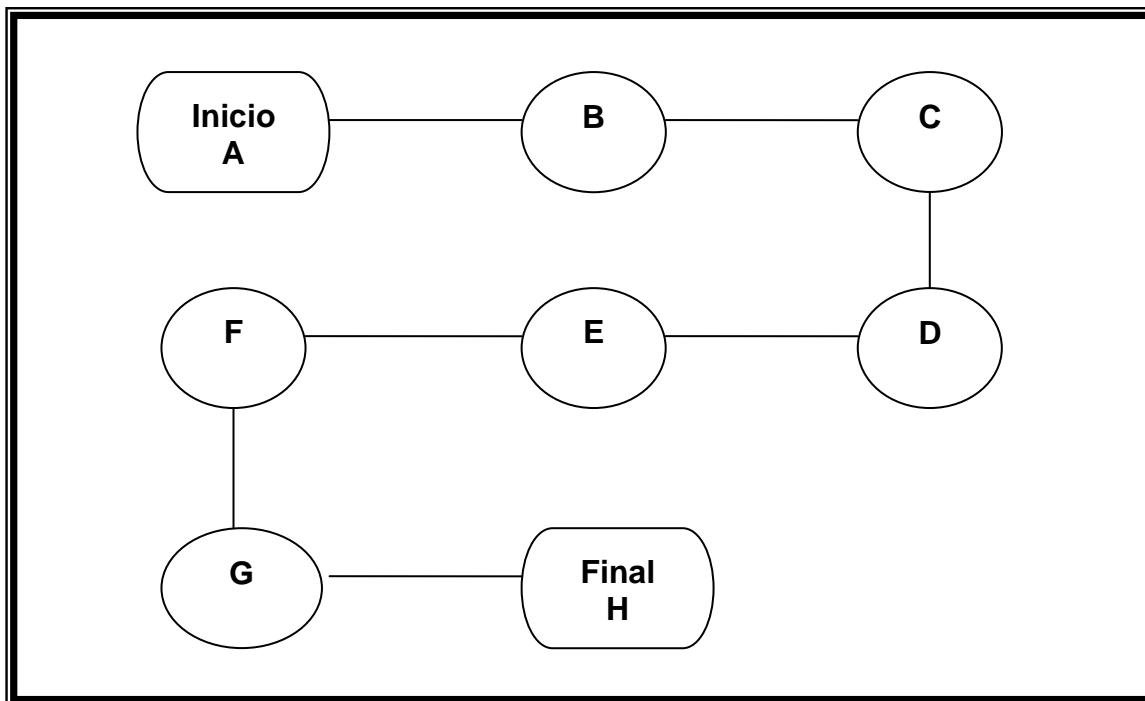
2.1.4.1 Descripción del sistema

Después de efectuarse el proceso de reclutamiento para elegir los candidatos que llenen los requisitos establecidos, el proceso de selección actual consiste en los siguientes pasos:

- A. El jefe de Departamento recibe los resultados de las evaluaciones y entrevistas realizadas, con las recomendaciones emanadas.
- B. Procede al análisis de los resultados obtenidos, para determinar que candidatos presentan el perfil requerido para la vacante propuesta y para que sean sometidos al proceso de selección final.
- C. Procede a elegir a tres candidatos que presenten los mejores resultados en las evaluaciones de conformidad al perfil deseado para su citación y evaluación final.

- D. Citación del personal interesado para efectuarles una entrevista de trabajo, con el Jefe del Departamento o delegado nombrado para el efecto.
- E. Evaluación final y toma de decisión.
- F. Envía el expediente al auxiliar de Recursos Humanos para elaborar el acuerdo correspondiente.
- G. Se eleva el acuerdo para su autorización al Jefe de la División de Ejecutiva y de Recursos Humanos.
- H. Se cita a la persona elegida para iniciar el proceso de inducción y presentación en el área de trabajo asignado.

Figura 7. Flujo grama de proceso de selección



Fuente: Investigación de campo en el Instituto de la Defensa Pública Penal

3. PROPUESTA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSORIA PÚBLICA PENAL

Con el objeto de implementar un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal adecuado a las necesidades del Instituto de la Defensoría Pública Penal, se presenta a continuación la siguiente propuesta, que tiene como objetivo que la Institución cuente con el Recurso Humano idóneo para la ejecución de sus funciones, que le permita cumplir con su misión de la mejor manera posible.

3.1 Descripción y análisis del cargo

La descripción del cargo, consiste en detallar en forma documental las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe tener la persona que ocupa el puesto, factores que permitirán efectuar el análisis correspondiente para determinar el perfil de la persona que se requiere para ocupar el citado cargo.

En este sentido es necesario contar con el formato adecuado, que permita determinar las características, especificaciones y funciones inherentes al puesto, para delimitar sus obligaciones, como responsabilidades con el objeto de tener un punto de referencia para determinar los factores que sean necesarios evaluar al momento de efectuar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Figura 8. Cuestionario para la descripción y análisis del cargo

<p>INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL</p> <p>Descripción y análisis de cargo</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO</p> <hr/>
<p>RESUMEN DEL CARGO</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>RELACIONES</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>CALIFICACIONES</p> <hr/> <hr/>
<p>RESPONSABILIDADES</p> <hr/> <hr/> <hr/>

Fuente: Investigación de campo en el Instituto de la Defensa Pública Penal

3.2 Reclutamiento de personal propuesto:

El Instituto de la Defensa Pública Penal como una organización en marcha, ya cuenta con un proceso de reclutamiento basado en las normas y reglamentos ya autorizados para el efecto, en cuyo caso la propuesta presentada pretende efectuar algunas reformas que coadyuven a la implementación de un proceso más dinámico y efectivo que permita obtener los candidatos idóneos para llenar las plazas vacantes.,

3.2.1 Reclutamiento interno

Este proceso es importante para la interrelación entre la institución y sus empleados, ya que es una herramienta que se puede utilizar como un factor de motivación para el personal que labora en la institución, ya que es un método de promover la carrera institucional mediante ascensos, permutas de personal o rotaciones de puestos.

Este proceso permite al empleado seleccionado un desarrollo económico social, así como la ampliación de sus conocimientos profesionales. Par la institución es un proceso más rápido y confiable, ya que se cuenta con los registros personales de los interesado y se puede conocer el perfil labora de cada uno de ellos por medio de las referencias de sus jefes inmediatos superiores.

En este sentido, el Departamento de Administración de Recursos Humanos al recibir el requerimiento de personal de parte de las divisiones o departamentos interesados, procede a efectuar la convocatoria a todo el personal por medio de una circular informativa y oficio circular, mediante el cual se dan las características del cargo a oposición, perfil profesional o técnico requerido, condiciones laborales, papelería y plazo para presentarla.

Modelo de convocatoria

Figura 9. Convocatoria

<p style="text-align: center;">INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL -IDPP- CONVOCATORIA 01-2010 EL CONSEJO DIRECTIVO DEL IDPP</p> <p>En cumplimiento de lo establecido en el artículo 41 del Reglamento del Servicio Público de Defensa Penal del Instituto de la Defensa Pública Penal de Guatemala, Acuerdo No 04-99 del Consejo del IDPP.</p> <p style="text-align: center;">CONVOCA A CONCURSO ABIERTO DE OPOSICION Y MERITOS</p> <p>Para los profesionales que aspiren a desempeñarse en el Instituto de la Defensa Pública Penal de Guatemala -IDPP-, en el puesto de</p> <p style="text-align: center;">JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</p> <p style="text-align: center;">REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Poseer título de Licenciado en Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública y Auditoría, Ingeniería o carrera afín.• Con Maestría o Post Grado en Administración o Finanzas.• Con conocimientos en el área financiera, administrativa, planificación y desarrollo institucional, Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).• Poseer experiencia mínima de 5 años en el ejercicio de su profesión en cargos afines.• Conocimiento de la ley de Contrataciones del Estado.• Capacidad para manejar personal, coordinar, dirigir y liderar equipos de trabajo. <p style="text-align: center;">OTROS REQUERIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirigir solicitud al consejo del IDPP, especificando interés de participar en el proceso, datos de identificación, lugar para recibir notificaciones y número telefónico en el cual pueda localizarse. <p style="text-align: center;">Anexar a la solicitud los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Currículo vitae (original, copia y diskette)• Fotocopia completa de cedula de vecindad.• Certificación de partida de nacimiento• Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.• Fotostática del título profesional• Certificación de colegiado activo y de carencia de Sanciones del colegio profesional.• Constancias laborales de los últimos tres empleos• Fotocopia de documentación que soporte lo consignado en el currículo vitae. <p>Los aspirantes deberán someterse al proceso de selección y pruebas de evaluación psicológica.</p> <p style="text-align: center;">OFRECEMOS: Prestaciones superiores a las establecidas en ley.</p> <p>Presentar expediente completo en la Sección de Admisión de Personal del IDPP en 10ma. Avenida 10-35, zona 1, tercer nivel en horario de 08:00 a 15:30 horas, hasta el 30 de marzo de 2010.</p>
--

Fuente: Investigación de campo

3.2.2 Reclutamiento externo:

Este proceso consiste en efectuar una convocatoria de candidatos externos de la institución, alternativa de reclutamiento que se puede utilizar después de haber efectuado una convocatoria interna y que ninguno de los interesados haya llenado las expectativas del perfil requerido o bien que no hubieran candidatos internos. Este proceso permite a la institución acceder a un mayor número de candidatos con la probabilidad de encontrar en ellos habilidades y conocimientos con los que actualmente no cuenta la institución.

Este proceso lleva un tiempo más largo para su ejecución, ya que los candidatos son personas desconocidas para la institución y es necesario efectuar un análisis más profundo sobre la información proporcionada por los interesados, verificación de esta y de las referencias laborales para determinar su perfil laboral individual, con el objeto de escoger a los candidatos más idóneos para el puesto.

Para el efecto el Departamento de Administración de Recursos Humanos, procede a elaborar el anuncio que contenga las características generales del puesto, requerimientos profesionales o técnicos condiciones económicas y laborales del cargo, así como el plazo para recepción de solicitudes y lugar, para su publicación en los diarios de mayor circulación del país.

Figura 10. Modelo de anuncio para convocatoria externa

MODELO DE ANUNCIO PARA CONVOCATORIA EXTERNA
CONVOCATORIA PÚBLICA
El Instituto de la Defensa Pública Penal convoca a las personas interesadas en someterse al proceso de reclutamiento y selección de personal, para formar parte del equipo de Defensorías Indígenas, en los siguientes puestos:
1. Abogado (a) defensor (a) intercultural para la oficina de Puerto Barrios, Izabal, (Q'eqchi o Garífuna).
Abogado (a) defensor (a) Intercultural
<u>Requisitos:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Abogado y Notario colegiado activo.• Valores éticos y morales orientados al servicio profesional con sensibilidad humana• Capacidad de dirigir, planificar, monitorear y supervisar actividades relacionadas con el Derecho Penal• De preferencia que sea hablante Garífuna o bien hablante Q'eqchi.• Con conocimiento y experiencia en Derecho Maya o Garífuna, según sea el caso.• Conocimiento y dominio de Derecho Penal, Derecho Penitenciario, Derechos Humanos y Derechos de los Pueblos Indígenas.• Capacidad para relacionarse con funcionarios y otros operadores del sector justicia.• Conocimiento de la multiculturalidad e interculturalidad nacional y capacidad de relacionarse con autoridades indígenas del área lingüística respectiva.
Los o las interesadas deberán presentar al Proyecto de Fortalecimiento del Instituto de la Defensa Pública Penal GUA/05/035 48950, su currículum vitae con fotografía reciente tamaño cedula, fotocopia de credenciales académicas, fotocopia de cédula de vecindad y constancia que acredite el conocimiento del idioma Maya o Garífuna respectivo extendida por la Academia de Lenguas Mayas de Guatemala, a las oficinas del
Especificaciones del cargo Obando, ubicadas en la 7ª. Avenida 10-35 3er. Nivel oficina 3-5 de la Zona 1, en el horario de 8:00 a 15:30 horas, hasta el día lunes 24 de septiembre de 2009. Es requisito indispensable la disponibilidad para radicar o vivir en el área de su trabajo.

Fuente: Investigación de campo

3.2.3 Curriculum vitae u hoja de vida

Este documento presentado por los candidatos a un cargo, tiene enorme importancia en el reclutamiento externo. Funciona como un catalogo. Currículo o portafolio del candidato, y trae varias secciones: datos personales: información básica: nombre, edad, dirección y teléfono para establecer los contactos; objetivos propuestos: cargo o posición deseada; formación académica: cursos o estudios realizados; experiencia profesional: empresas o instituciones donde trabaja o ha trabajado; y habilidades y calificaciones profesionales: principales fortalezas y competencias personales.

Es una herramienta de evaluación de los principales aspectos laborales de los interesados, permite formar un perfil preliminar de los candidatos, mediante la verificación de la información y papelería presentada, rectificación de referencias laborales, como personales de cada uno de ellos.

Para la institución, a la vez de que le sirve como un evaluador de las condiciones que presentan los candidatos, también se puede utilizar como una fuente de datos para próximas convocatorias, ya que si existen plazas vacantes en el corto plazo se puede convocar nuevamente a los que no hayan sido favorecidos en la primer oportunidad, pero que su perfil se puede adaptar a la nueva opción.

Figura 11. Modelo de currículum vitae:

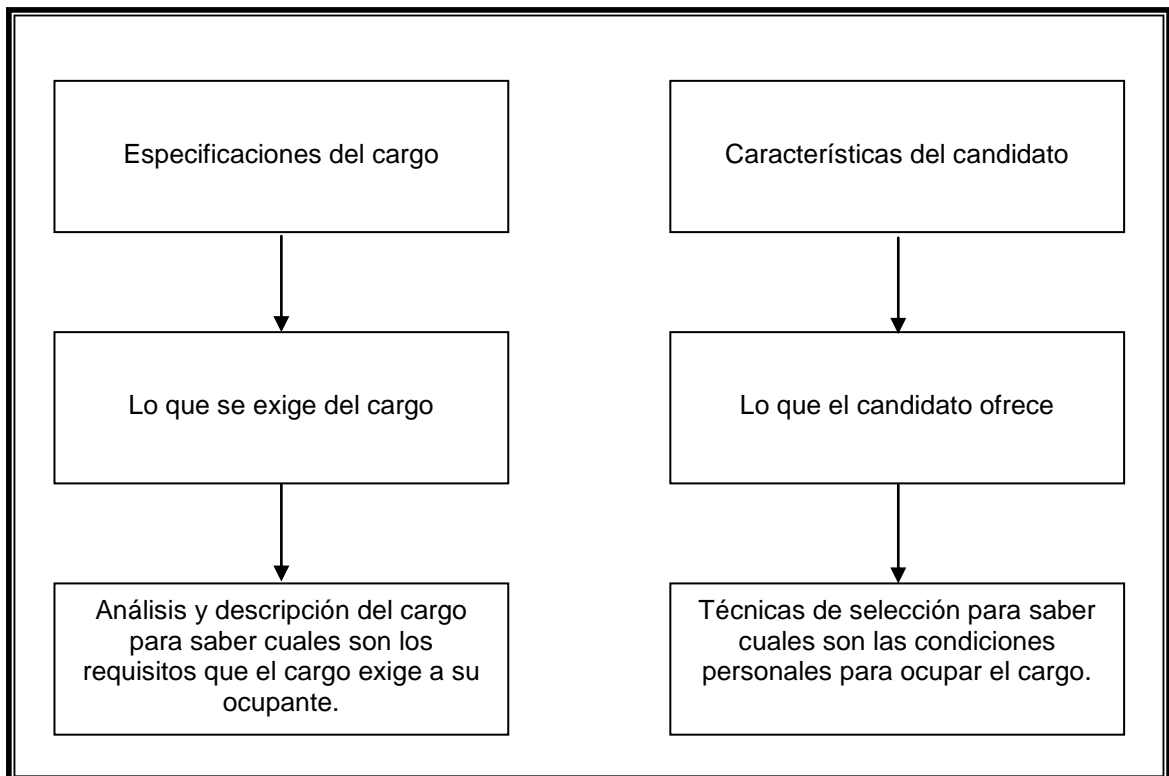
CURRÍCULO VITAE	
<p>Sergio Eduardo García Orellana 29 años 15 calle 3-28 zona 7 de Mixco, colonia Los Trigales tel: 24779645 cel: 55930556 Área propuesta: Gerencia financiera Guatemalteco Nacido el 18/03/1976; en Cobán Alta Verapaz.</p>	
<p>A. Objetivos propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia financiera o posición relacionada	
<p>B. Escolaridad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Administración, 1997.• Universidad de San Carlos de Guatemala. Posgrado en análisis financiero, 1998.	
<p>C. Calificación profesional:</p> <ul style="list-style-type: none">• Experiencia en inversión, crédito y financiación para personas naturales o jurídicas. Sólidos conocimientos sobre el sistema bancario, hipotecario y el mercado de capitales.• Excelente fluidez en inglés y español.• Excelente relación bancaria con entidades de financiación.• Habilidades en computación (Word, Excel, PowerPoint, etc.)	
<p>D. Experiencia profesional:</p> <ul style="list-style-type: none">• Compañía interamericana de crédito; Gerente de procesos de crédito, agosto/1998 a agosto/2001.• KLG Metales; Analista financiero, febrero/1993 a julio/1998, supervisor de presupuesto financiero, marzo/1987 a febrero/1993.	
<p>E. Otros cursos y actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Convención de la ABF (Asociación Brasileña de Finanzas) del 5 de agosto al 12 de agosto de 2000, Sao Paulo• Curso avanzado de inglés: Instituto Guatemalteco Americano IGA, 1995	

Fuente: Investigación de campo

3.3 Selección de personal propuesto:

Consiste en selección a los candidatos mediante un proceso de comparación de requisitos que exige el cargo a ocupar, contra las características que presenten los interesados. Después de efectuada la comparación de información contra requisitos del cargo, conforme los resultados obtenidos se puede obtener varios candidatos que presenten condiciones aproximadamente equivalentes para ocupar el cargo vacante.

figura 12. Selección comparativa de personal



Fuente: Investigación de campo

3.4 Aplicación de personas

La función de este proceso consiste en localizar a las personas con características y actitudes adecuadas para ocupar los puestos en la institución, de conformidad al diseño de cargos y la evaluación del desempeño. Actividad que tiene como fin diseñar las actividades que las personas realizan dentro de la institución para orientar y acompañar su desempeño.

Dadas las condiciones de las funciones asignadas al Instituto, es importante que las personas contratadas sean afines a los puestos que deben desempeñar, tomando en consideración que es una entidad de servicio público y existe una constante interrelación con los usuarios y otras entidades públicas como privadas, así como con personas individuales, lo que influye en la necesidad de contar con el personal adecuado para cada actividad.

En este sentido, es necesario la orientación de las personas en relación a las funciones y responsabilidades asignadas, para que desarrollen sus actividades de la manera adecuada, mediante el análisis de su perfil labora y social, en relación al desempeño de su puesto, para determinar las necesidades de corregir los procedimientos que se detecten con mayor debilidad.

3.5 Compensación de personas

La motivación es un factor importante dentro de la administración del Recurso Humano, ya que es necesario que el personal perciba una motivación constante por parte de las autoridades superiores, que lo impulse para ejecutar de mejor manera cada una de sus actividades interinstitucionales.

Los incentivos para el personal son variados, como lo pueden ser económicos, recreativos, emocionales, de autorrealización y otros, que coadyuven a impulsar el deseo de la realización de un trabajo eficiente y de calidad.

El factor económico generalmente se toma como el principal elemento de motivación para el personal, pero en la práctica no es así, existen diferentes condiciones que permiten la motivación del personal, como lo pueden ser la implementación de reconocimientos por el trabajo desempeñado a propuesta del jefe inmediato superior, viajes recreativos por unidades o departamentos, proveer y actualizar constantemente el equipo necesario para la ejecución de las actividades diarias, amplitud y limpieza de las áreas de trabajo y otros que hagan saber al personal constantemente que son parte importante de la institución y que las altas autoridades se preocupan de su bienestar laboral.

Es importante reconocer, que las entidades públicas como el instituto de la Defensa Pública Penal, funcionan en base a un presupuesto previamente definido y que esta condición le limita tomar algunas acciones de motivación hacia su personal, pero es necesario que las autoridades se enfoquen en priorizar algunos aspectos motivacionales que impulsen al personal a ejecutar sus labores diarias con el mayor énfasis posible, para satisfacer la demanda de servicios de la población.

3.6 Desarrollo de personas

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con la carrera institucional, ya que es la sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional dentro de la organización.

El Instituto, debido a su estructura organizacional y de puestos de conformidad a los renglones presupuestarios contratados, tiene la opción de promover el desarrollo de personas, ya que las condiciones se dan para que las personas de nuevo ingreso, visualicen la posibilidad de ascender constantemente de puesto de conformidad a su desarrollo técnico o profesional.

En ese sentido, el instituto puede optar a un proceso de promoción de las personas de conformidad a la oportunidad de plazas vacantes y sus capacidades profesionales o técnicas, así como la experiencia obtenida durante el desarrollo de actividad actual y el tiempo de laborar en la institución, actividad que va interrelacionada con el reclutamiento interno.

De igual manera, el desarrollo técnico y profesional del personal se puede premiar por medio de bonos económicos especiales, con el fin de incentivar al personal cuando no hay oportunidades de ascensos o permutas de puestos, así evitar el conformismo o la deserción del personal ante la falta de oportunidades institucionales, lo que es perjudicial para toda organización, por la experiencia que el personal ha adquirido durante su vida laboral.

3.7 Mantenimiento de personas

Consiste en evaluar el desempeño y los resultados alcanzados por las personas, esto con el fin de determinar si el trabajador realiza sus actividades en la forma adecuada. Este proceso es importante para el instituto, en virtud de que su función exige la prestación de prestar un servicio eficiente a la población, en caso contrario, su imagen institucional se ve afectada, por lo que puede ser objeto de cuestionamientos por parte de los diferentes entes públicos y privados del país.

Por lo que es necesario efectuar un monitoreo constante de la actividad desarrollada por el personal, evaluando resultados y la opinión de los usuarios de los servicios.

3.8 Monitoreo de personas

Proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. Entre unos de los beneficios que aporta el monitoreo de la administración de recursos humanos:

- Se identifican las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Se alienta al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
- Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Departamento de Administración de Recursos Humanos

4.1.1 Objeto

El Departamento de Administración de Recursos Humanos del Instituto de la Defensa Pública Penal tiene como misión específica el control y supervisión de los movimientos de personal dentro de la institución, concernientes al reclutamiento, selección, contratación, inducción y registro de información del personal que labora en la misma. Así también se encargara de la elaboración y control de la nominas de salarios del persona, como de proveer de los servicios en materia de personal que requieran los trabajadores de la entidad.

4.1.2 Organización

Para el efectivo control y supervisión de las actividades realizadas en el Departamento, es necesario que establecer una estructura organizacional con un sistema lineal y staff, que permita establecer jerarquías, como responsabilidades de puestos; conformado por los siguientes elementos administrativos:

- a) Jefatura de Departamento.
- b) Sección Admisión de Personal
- c) Sección de Administración de Personal
- d) Analistas de Admisión de Personal y
- e) Asistentes Administrativos

Figura 13. Organigrama propuesto



Fuente: Trabajo de Investigación

4.1.3 Funciones

Las funciones asignadas a la Sección de Admisión de Personal, para la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de recurso humano, son las siguientes:

- a) Ejecutar las acciones de comunicación interna y externa que conlleven al reclutamiento, selección y contratación de Recurso Humano para las diferentes Divisiones, Departamentos y Secciones de la Institución.

- b) Aplicación correcta de los procedimientos, procesos e instrumentos a utilizar en las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal.

- c) Recepción y análisis de la documentación presentada por los candidatos a los cargos en oposición.

- d) Evaluación y corroboración de la información presentada por los candidatos a los puestos convocados.

- e) Diseñar las pruebas a que someterán los candidatos elegidos después de la depuración de expedientes presentados, así como las guías de entrevistas.

- f) Presentar informes de resultados obtenidos por los candidatos convocados.

- g) Actualizar el sistema informativo de Recursos Humanos de la Institución tanto del personal contratado como del personal elegible.

4.2 Proceso de reclutamiento propuesto

El objetivo primordial es que el personal de la sección de Admisión de Personal y de los departamentos y/o áreas funcionales del IDPP, conozcan los pasos a seguir para reclutar a todas las personas interesadas en aplicar a un puesto a la institución, así como de las actividades que realiza la Sección de Admisión de Personal, y con esto se beneficia a los departamentos, unidades de la institución, debido a que a través de un mejor reclutamiento existirá una mejor selección del personal.

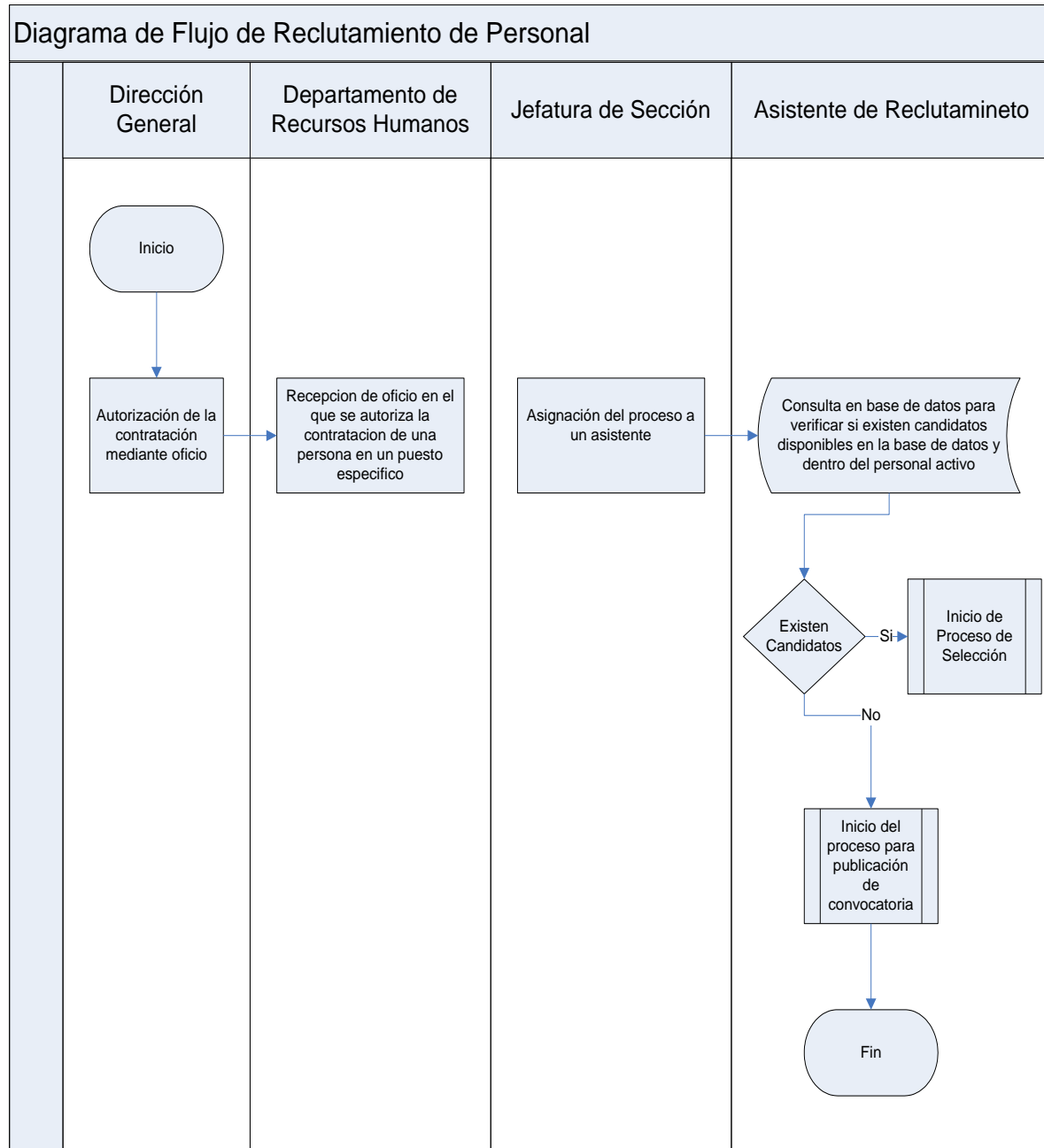
El proceso de reclutamiento de Recurso Humano para la Institución se integra por las siguientes fases:

Figura 14. Procedimiento reclutamiento de personal

INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL	Nombre del documento: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		Revisión: 1
	Procedimiento Propuesto		Página 1 de 1
Responsable	Puesto de trabajo	Numero de operación	Actividad
Dirección General	Director General	01	Autorización de contratación mediante oficio: Autoriza la contratación de personal para alguna de las áreas de la Institución.
Depto. de Recursos Humanos	Jefe de Departamento	02	Recepción de oficio en donde se autoriza la contratación de una persona a un puesto específico: Recibe de parte de la Dirección General la autorización para iniciar el proceso de reclutamiento, trasladándolo a la sección de Admisión de Personal.
Sección de Admisión de Personal, Depto. de Recursos Humanos	Jefe de Sección	03	Asignación del proceso a un Asistente: Revisa el requerimiento de contratación y lo asigna a uno de los asistentes de la sección.
Sección de Admisión de Personal, Depto. de Recursos Humanos	Asistente	04	Consulta en base de datos para verificar si existen candidatos disponibles en la base de datos y dentro del personal activo: una vez determinados requisitos finimos que debe cumplir la persona que será contratada, se verifica en la base de datos, el personal activo y candidatos. De la consulta de la base de datos puede resultar: a) Inicio del proceso de selección b) Inicio del procedimiento para la publicación de Convocatoria.
Sección de Admisión de Personal, Depto. de Recursos Humanos	Asistente	05	Inicio del Proceso de Selección
Sección de Admisión de Personal, Depto. de Recursos Humanos	Jefe de Sección	06	Inicio del Procedimiento para la publicación de convocatoria.

Fuente: Investigación de campo en el Instituto de la Defensa Pública Penal

Figura 15. Diagrama de flujo reclutamiento de personal



Fuente: Investigación de campo en el Instituto de la Defensa Pública Penal

4.2.1 Descripción

Para cada una de las fases del proceso de reclutamiento se aplicará los siguientes procedimientos:

4.2.1.1 Requisición de personal

Los requerimientos de personal se deben realizar de conformidad al formato diseñado para el efecto, explicando y justificando la solicitud, por lo que cada unidad requeriente lo debe remitir con el tiempo oportuno al Departamento de Admisión de Personal, para que sea atendido en el corto plazo.

4.2.1.2 Consulta y verificación de puesto / partida

Recibido el requerimiento de personal se debe verificar en el Manual de Puestos, Salarios y Funciones la existencia del puesto, plaza y partida correspondiente. Si la plaza es de nueva creación se debe proceder, con la aprobación de la Dirección General, el proceso de implementación del puesto a través de la Unidad de Planificación y el Departamento Financiero.

La unidad de admisión de personal, con el apoyo del Departamento de desarrollo organizacional, debe redactar un documento que incluya: descripción y perfil del puesto / plaza, atribuciones, funciones, responsabilidades, aptitudes, habilidades y actitudes necesarias para ocupar el puesto.

4.2.1.2.1 Atribuciones

Definen los ámbitos en los que un trabajador puede desarrollar su actividad, establecen las condiciones para dicho desarrollo y fija las limitaciones cualitativas o cuantitativas que puedan existir.

4.2.1.2.2 Funciones

Es la descripción resumida de las tareas asignadas a los puestos que conforman una clase, en la misma no se indican la totalidad de las tareas que en cada puesto se desarrollan, sino únicamente las mas significativas y trascendentales, lo que no constituye un factor limitante para el desempeño de las demás actividades que le asignadas al ocupante de un puesto

4.2.1.2.3 Responsabilidades

Es un valor que esta en la conciencia de la persona que le permite reflexionara, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Que en la práctica se traduce en el cumplimiento de las funciones que le fueron asignadas.

4.2.1.3 Divulgación interna – externa

Se refiere a la convocatoria para buscar candidatos para ocupar un cargo especifico dentro de la institución, la cual inicialmente se debe dirigir al personal interno y de no obtener respuesta o candidatos idóneos, se procede a la convocatoria de interesados en el mercado laboral externo, utilizando los medios de comunicación masivos para llegar a las personas que desean optar a la plaza propuesta..

4.2.1.4 Recepción documentación y análisis preliminar expedientes

El analista de Admisión de Personal será responsable de la recepción de la documentación de los candidatos tanto interna como externamente, de los cuales deberá realizar un análisis preliminar, previo a la elaboración de informe para iniciar el proceso de selección. La documentación mínima que deberán presentar las y los precandidatos será:

- Formulario de postulación al puesto.
- Hoja de vida
- Fotocopia del título profesional y/o constancias adicionales de estudios relacionadas con el puesto,
- Referencias laborales.
- Fotocopia cédula de vecindad.
- Constancia de antecedentes penales y policíacos.
- En caso de ser necesario constancia de colegiado activo.
- Fotocopia del régimen tributario al que está sujeto ante SAT.
- Fotocopia del número de identificación tributaria.
- Número de Declaración de Probidad si fuera el caso.

4.2.2 Análisis preliminar de postulaciones

Los analistas de Admisión de Personal tendrán la responsabilidad de realizar el primer análisis de los expedientes presentados, con el fin de establecer los candidatos potenciales para el puesto o en su defecto determinar si es necesario aplicar un método alternativo de convocatoria en caso de no tener candidatos internos o externos para ocupar un puesto o plaza.

4.2.3 Método alternativo de reclutamiento

Cumplido con los procedimientos de reclutamiento, se determina que no existieran candidatas o candidatos que cumplan con el perfil para el puesto convocado, la Sección de Admisión de Personal deberá proponer un método alternativo de convocatoria que permita concretar Recurso Humano para el puesto convocado.

4.3 Proceso de selección propuesto

El proceso de selección de Recurso Humano se realizará de conformidad al listado de candidatos que presente la Unidad de Admisión de Personal, de conformidad a las siguientes fases:

- a) Citación de candidatos
- b) Actualización base de datos.
- c) Pruebas psicométricas y de aptitudes.
- d) Informes de resultados y lista de candidatos aptos.
- e) Entrevista inicial o preliminar
- f) Entrevista de profundidad o de selección
- g) Informe final de resultados para la Jefatura de la División..
- a) Contratación.

4.3.1 Descripción

Cada una de las fases del proceso de selección se deben aplicar de conformidad a los procedimientos establecidos, para obtener los mejores resultados de la gestión de selección:

4.3.1.1 Citación de candidatos

Conforme los listados remitidos por la sección de Admisión de Personal, se procede a la localización y citación de candidatos, remitiendo oportunamente la fecha, hora y lugar para que se presenten a realizar las pruebas de evaluación.

4.3.1.2 Actualización base de datos

La información personal y laboral presentada por los candidatos elegidos para pasar al proceso de selección de personal, debe ser registrada en los archivos magnéticos a cargo del Departamento de Admisión de Personal, para tener su ficha técnica a efecto de que la institución cuente con un banco de candidatos, aptos para una nueva oportunidad de ingreso a la institución, procurando con ello minimizar el tiempo del proceso de reclutamiento y personal.

4.3.1.3 Pruebas

El Departamento de Admisión de Personal en Coordinación y con el apoyo del Departamento de Desarrollo Organizacional, la unidad de formación y capacitación, deberán preparar la batería de pruebas psicométricas, aptitudes y actitudes con las que se evaluarán los candidatos elegidos para continuar con el proceso de selección. Del resultado de las mismas deberán presentar informe por escrito en un período no mayor de 10 días hábiles después de aplicadas las mismas.

4.3.1.3.1 Psicométricas

Las pruebas psicométricas se utilizan para el análisis de muestras del comportamiento humano, en las que los candidatos son sometidos a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación

4.3.1.3.2 Aptitudes

La prueba de inteligencia tiende a ser una especie de prueba de aptitud, para medir la capacidad total de aprendizaje del candidato, es necesario actualizar en la medida de las posibilidades, este tipo de herramienta ya que los psicólogos continuamente perfeccionan un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos

4.3.1.4 Informes de resultados y lista de candidatos

El Departamento de Administración de Recurso Humano, después del cumplimiento de las diferentes fases del proceso de selección, debe elaborar un informe que incluya una lista de cinco candidatos al puesto / plaza como mínimo y remitirlo a la Dirección General, procediendo a convocar a los elegidos a la fase de entrevista.

4.3.1.5 Entrevistas

Las entrevistas serán realizadas por un miembro de la División Ejecutiva y de Recursos Humanos, por el Jefe de la Unidad o Departamento solicitante y un designado de la Dirección General. Será responsabilidad del Departamento de Administración de Recursos Humanos elaborar la guía de la entrevista y los formatos para el registro, control y evaluación de la misma.

4.3.1.6 Informe final resultados

La Sección de Admisión de Personal elaborará el informe final del proceso, que se debe remitir a la Dirección General, documento que incluye los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, como las observaciones y evaluación de los entrevistadores,

4.3.1.7 Contratación

Corresponde a la Dirección General previa evaluación del informe final aprobar o improbar el proceso y determinar sobre quien recae la elección para el puesto / plaza que se convocó.

4.3.1.8 Archivo

La Sección de Admisión de Personal será responsable del archivo y resguardo de los expedientes, los informes y los resultados del proceso de reclutamiento y selección. Además deberá dejar actualizado el banco de datos en caso la o las personas designadas no acepten o existieran dificultades legales para su contratación, en cuyo caso se convocará a los candidatos de mayor a menor puntuación según este registrado en la Base de Datos.

4.4 Procedimientos administrativos de contratación

Corresponde al Departamento de Administración de Personal de acuerdo a los procedimientos y flujos establecidos ejecutar las acciones correspondientes a los pasos administrativos de contratación.

4.5 Expediente y base de datos

Concluido el proceso de reclutamiento, selección y contratación corresponde a la Sección de Admisión de Personal archivar los expedientes que se hubieren presentado. Debiendo actualizar la base de datos, dejando en disponibilidad de elegibles de mayor a menor punto a los calificados en la lista presentada a Dirección General.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO

5.1 Monitoreo y evaluación del desempeño

La evaluación o revisión de desempeño es un proceso de control de personal que permite determinar la forma en que se está desempeñando el personal en su trabajo, y que la información obtenida constituya la base para la planeación y puesta en marcha de programas de tutoría, entrenamiento, mayor experiencia o autoformación, que hayan de mejorar los resultados alcanzados por los individuos por la organización como un todo.

Los propósitos de la evaluación del desempeño son las de contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades, promoviendo que se hagan cosas útiles para desarrollar las primeras y superar las segundas; identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro, ayudar a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

Para entidades como el Instituto que tienen establecidos procesos determinados con anterioridad que no permiten libertades de acción inmediatas, se puede utilizar como un mecanismo de motivación, al desarrollar la carrera institucional de conformidad a la evaluación de desempeño para mejorar los niveles jerárquicos de los buenos empleados o bien su permuta a puestos que permitan aprovechar de mejor forma sus habilidades, conocimientos y disposición al trabajo.

5.1.1 Marco Teórico

El proceso de evaluación de desempeño, se debe basarse en hechos objetivamente observados y no en opiniones subjetivas, realizarse por medio de los mecanismos técnicos que permitan obtener la información necesaria que apoyen al evaluador en su análisis sobre los aspectos relevantes de la labor que ejecuta cada uno de los empleados.

El instituto para el efecto cuenta con el departamento de desarrollo organizacional, que por medio de la sección de Aplicación y Monitoreo de Personas realiza la función de seguimiento del desempeño, además cuenta con los manuales y sistemas de evaluación de desempeño, instrumentos administrativos que recopilaran la información pertinente que le permitan a los asistentes administrativos llevar a cabo el análisis de la forma en que realizan su labor diaria los empleados, para llegar a sus conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Los informes generados por este proceso, permitirán a las altas autoridades tomar las decisiones en materia de administración del recurso humano, para mejorar el desempeño individual y grupal de los miembros de la institución, decisiones que incluyen, propuestas de ascenso, permutas de cargos, bajas de la institución y medidas disciplinarias necesarias para mejorar el servicio que presta la institución.

5.1.2 Instrumentos de la Evaluación del Desempeño

Con el propósito de hacer efectiva la evaluación del desempeño, es necesario utilizar las técnicas adecuadas de investigación, que permitan al jefe y su subordinado llegar a un acuerdo sobre lo que este último ha logrado y lo que necesita hacer para mejorar su desempeño, de tal manera que este último acepte los resultados obtenidos, especialmente si estos son negativos hacia su gestión laboral.

A. El procedimiento de evaluación

Esta basado en los resultados, implica que el superior y su subordinado discutan conjuntamente con miras a llegar a un acuerdo en cada etapa, evaluando el propósito general el caro, las tareas fundamentas que deben realizarse para cumplir ese propósito, los objetivos por alcanzar durante un periodo por cada tarea como metas y estándares; los resultadas que se hayan logrado, los objetivos revisados para el siguiente periodo de evaluación y el producto de las acciones acordadas y cualquier otras acciones requeridas.

B. Sistema de evaluación

El procedimiento de evaluación descrito debe hacerse de la manera más uniformal posible, con el mínimo de papeleos. Utilizando para el efecto lo siguiente:

- Una hoja en la que se estipule el propósito general y se haga la lista de tareas fundamentales.
- Una hoja en la que se haga la lista de metas, estándares y proyectos acordados.

- Una hoja que registre los resultados de la revisión del desempeño que contenga los comentarios sobre los resultados alcanzados, comentarios sobre las fortalezas y debilidades del desempeño que contribuyan a esos resultados, enunciado de acciones acordados de parte del individuo, cosas específicas para mejorar su desempeño y nota del gerente sobre el potencial que tiene el individuo y lo que ha que hacer al respecto.

5.1.3 Manuales de la Evaluación del Desempeño

Se debe contar con manuales de evaluación del desempeño para cada Sección o departamento, tomando en consideración la variabilidad de funciones que se da dentro de la institución, ya que su función requiere de diferentes especialidades para cumplir con sus objetivos, entre las que se puede mencionar preferentemente el derecho, las finanzas, administración y otras técnicas o profesiones que son de utilidad para el desarrollo de su labor diaria.

Los manuales se deben enfocarse de conformidad a la función que realiza cada división, para tener una evaluación objetiva del desempeño que no permita sesgos o lagunas por aplicar situaciones que no le competen al trabajador evaluado.

5.1.4 Instructivos de la Evaluación del Desempeño

Los instructivos son documentos que se emiten con el afán de establecer la secuencia en que debe efectuarse el proceso de evaluación de desempeño, para evitar la perdida de tiempo innecesaria y la interrupción de actividades que por su importancia se deben ejecutar sin contratiempos.

5.2 Quién debe de evaluar el desempeño

La evaluación de desempeño es recomendable que la realice el jefe inmediato del subalterno, debido a que es esta persona la que tiene regularmente un contacto visual y personal más constante, además que existe una interrelación laboral que le permite tener una mayor objetividad sobre el trabajo que ejecuta el empleado.

Permitir que una persona ajena al departamento o sección realice el proceso de evaluación, no es conveniente, porque su apreciación es superficial al desconocer muchos aspectos que influyen en la actividad desempeñada, por consiguiente el superior inmediato es la persona indicada para el efecto, ya que aparte de los aspectos antes mencionados, tiene los conocimientos generales de la actividad ejecutada por el departamento, conoce los procesos, la interrelación que el cargo tiene con otros empleados y/o unidades de la institución como externas, así mismo regularmente tiene experiencia en la realización de algunas tareas, condiciones que le permiten evaluar de mejor manera las respuestas que proporcionen los empleados y de igual manera analizar de mejor manera los resultados obtenidos de las pruebas realizadas.

Una evaluación de desempeño objetiva, le permitirá a la institución alcanzar los resultados esperados de su aplicación, en este sentido el proceso permitirá al empleado recibir retroalimentación respecto de su desempeño para saber como se percibe y marcha su trabajo y a la institución como se desempeñan las personas en sus actividades, conociendo sus potencialidades y como se relaciona con el logro de las metas y objetivos previstos institucionalmente.

A la vez permite la comunicación directa, franca y abierta entre los trabajadores y cuadros de dirección, proporciona un juicio sistemático del funcionamiento institucional para la toma de decisiones administrativas, financieras, políticas y ejecutivas, aporta beneficios agregado a los trabajadores y a la propia institución.

Es importante mencionar que el proceso de evaluación de desempeño también presenta en algún momento puntos débiles, que pueden influir en la objetividad de los resultados, en este sentido se presentan a continuación algunos de ellos y la manera de mejorarlos:

Figura 16. Cómo mejorar el desempeño

PUNTO DÉBIL	¿CÓMO MEJORARLO?
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los involucrados perciben el proceso como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un proceso de comunicación abierta y franca • Definir clara y objetivamente los estándares de medición • Utilizar instrumentos o tablas de medición • Determinar objetivos concretos del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Al momento de hacer más énfasis en las actividades o en los instrumentos que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso debe incluir acciones que permitan mejorar la calidad del servicio, atención a los usuarios y en el logro de metas y objetivos institucionales concretos • Promover acciones de seguimiento y monitoreo para trabajar en el mejoramiento de las actitudes, habilidades y conocimientos de los evaluados y evaluadores

<ul style="list-style-type: none"> • Si se percibe el proceso como tendencioso e injusto 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso debe promover la equidad, entendida como eliminación de las diferencias innecesarias, injustas y evitables • Debe divulgarse los objetivos y alcances del proceso, así como los beneficios agregados al mismo
<ul style="list-style-type: none"> • Al momento que los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso debe promover los procedimientos objetivos y la actitud profesional de los involucrados • Hay que manejar el lenguaje mesurado, tomando en cuenta el valor que corresponde a cada persona sin dejar de ser concreto y preciso • No olvidar que el proceso se centra en el desempeño no en el empeño ni en los hábitos personales
<ul style="list-style-type: none"> • Si el proceso está basado en factores o acciones que no conducen a nada y no agregan valor a nadie 	<ul style="list-style-type: none"> • Más que la medición del desempeño lo importante es la búsqueda de cambios en las actitudes y comportamientos para mejorar la atención a los usuarios • Si también el proceso contribuye a mejorar los conocimientos tanto personales como profesionales entonces hablamos de valor agregado, aquí se benefician todos • Además debe existir conexión entre las actitudes y aptitudes y los procedimientos administrativos institucionales para que tenga sentido el proceso

Fuente: Investigación de campo en el Instituto de la Defensa Pública Penal

La evaluación del desempeño es un proceso que busca el intercambio de ideas, la comunicación entre evaluado y evaluador. Debe mostrar a los trabajadores lo que se percibe, entiende y ve de su trabajo y la contribución que genera a la institución.

5.2.1 Sistema y Método a evaluar

Cualquiera que sea la metodología y técnica utilizada para la evaluación del desempeño es necesario definir: los estándares y los instrumentos. En ambos casos debe procurarse que sean objetivos y permitan fácilmente determinar las actitudes, aptitudes y conocimientos de quien se evalúa, sin incluir el aspecto subjetivo (hábitos personales). A continuación se describen algunos métodos de evaluación con sus ventajas y desventajas, características.

Figura 17. Métodos de evaluación

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
SELECCIÓN FORZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento • Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases • El evaluador selecciona forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Evita el efecto generalización (efecto halo) • Reduce la influencia personal del evaluador (subjetividad) • No requiere entrenamiento para aplicarlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad para planeación y construcción del instrumento • No proporciona visión general de resultados de evaluación • No genera retroalimentación de datos ni permite comparación • Ninguna participación activa del evaluado • No permite obtener conclusión del resultado

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ESCALAS GRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el desempeño mediante estándares de evaluación previamente definidos y graduales • Utiliza una tabla de doble entrada • Relación entre los estándares de evaluación y los grados de desempeño • Los estándares de evaluación son criterios, parámetros o estándares básicos que constituyen actitudes y comportamientos seleccionados y valorados por la institución • El número de estándares de evaluación varía de acuerdo a los intereses institucionales, en general pueden ser de 5 a 10 • Cada estándar se define por una descripción resumida, sencilla y objetiva • Los estándares se dimensionan de tal forma que refleje una gran gama de desempeño: desde el débil o insatisfactoria hasta el óptimo o satisfactorio • Se determina la escala de medición en la variación del desempeño, pueden ser entre 3 ó 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de planeación y construcción del instrumento • Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización • Visión gráfica y global de los estándares de evaluación • Facilidad en la comparación de los resultados de varios trabajadores • Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> • Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño • Produce efecto generalizador (efecto halo) • Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales • Limitación de los factores de evaluación: funciona como un sistema cerrado • Rigidez en el proceso de evaluación

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso completo, complejo basado en el principio de responsabilidad de línea y función de staff • Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y Jefes inmediatos (línea) • Proceso conjunto de evaluación entre especialista staff y jefes inmediatos • El método se desarrolla en cuatro etapas: <ul style="list-style-type: none"> a) entrevista de evaluación inicial b) entrevista de análisis complementario c) planeación de las medidas y d) acompañamiento posterior de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica responsabilidad de línea y función de staff • Permite planear acciones para el futuro • Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados • Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño • Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo operacional elevado • Proceso de evaluación lento y demorado • Poca participación del evaluado tanto en la evaluación como en las medidas que se toman

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INCIDENTES CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso) • Se ocupa de los desempeños positivos o negativos excepcionales • Cada estándar de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o malo • Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones negativas se deben eliminar o corregir las positivas deben ser realizadas y aplicadas • Método de fácil montaje y utilización 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ocupa de los aspectos normales del desempeño • Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño • De carácter tendencioso y su parcialidad
LISTAS DE VERIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de estándares de valuación que se deben considerar en cada empleado • Cada uno de los estándares de desempeño recibe una evaluación cuantitativa o cualitativa • Funciona para que se evalúe las características principales de cada trabajador • En la práctica es una simplificación del método de escalas gráficas 	<p>Presenta, en sentido general, las mismas ventajas y desventajas de las escalas gráficas</p>	

Fuente: Investigación de campo en el Instituto de la Defensa Pública Penal

Al observar las características, ventajas y desventajas de los métodos descritos, vemos que presentan ciertas características, en general son:

- Burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio.
- Les falta libertad de forma y contenido.
- Son poco participativos y estimulantes.

Realmente debemos buscar alternativas en la evaluación del desempeño que permita:

- La capacidad de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan a la institución.
- Que los intereses individuales de las personas se mejoren para integrar la cultura organizacional con la identidad institucional.
- La desburocratización en los procesos de evaluación para que sea sencilla y relajada, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos impuestos en forma centralista y burocrática.

5.3 Banco de datos

La base de todo sistema de información es el banco de datos, funciona como un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados, disponibles para el procesamiento y como medio de obtención de información, los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas.

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, entre ellos se pueden destacar:

- Registro de personal: datos personales de cada uno de los empleados.
- Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada sección, departamento, sede o división.
- Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al puesto.
- Otros registros: según las necesidades de la institución, del departamento de recursos humanos, de los directores de división y de los empleados.

CONCLUSIONES

1. Para el Instituto de la Defensa Pública Penal, es importante contar con el personal técnico y profesional adecuado a las funciones que le fueron asignadas constitucionalmente, por lo que debe contar con un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro de la institución y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por la mejor.
2. Un buen sistema de reclutamiento de personal permite contar con la persona idónea para cada puesto de trabajo, y reducir así el problema de rotación de personal.
3. A pesar de que la institución cuenta con un departamento específico para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, éste puede ser afectado por el tráfico de influencias para la asignación de puesto, por lo que se hace necesario contar con un proceso formal que no permita la manipulación de la selección de los candidatos a un cargo específico.
4. Para mejorar los niveles de eficiencia en una institución se necesita la participación de todas las áreas de la misma. En este caso la participación del Departamento de Recursos Humanos, por medio de una aplicación eficiente del proceso de selección de personal y la constante evaluación de desempeño, le permitirá a la institución cumplir con su misión.

5. La necesidad de mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal actual, también será de beneficio para los empleados, quienes serán ubicados en las áreas afines a sus capacidades y habilidades técnicas como profesionales lo que influirán en el incremento de la eficiencia en su trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Que se ejecuten el proceso de reclutamiento y selección de conformidad a las directrices establecidas, cumpliendo con las normas establecidas para el efecto, para contratar al personal idóneo para cada cargo, evitando en la medida de lo posible el riesgo de contratar a personal con antecedentes malos o simplemente, que no reúne las características requeridas para el puesto en cuestión.
2. Para efectuar el nombramiento se debe evaluar toda la información proporcionada por el interesado y analizar debidamente los resultados de las pruebas y entrevistas, para contar con el personal que se requiere y evitar, así, la rotación de personal por renunciadas y despidos.
3. Se debe aplicar en forma correcta el proceso de reclutamiento y selección de personal, para evitar la intromisión de influencias internas como externas, que desean influir en los nombramientos sobre una persona específica que no llene los requisitos establecidos para el cargo en oposición.
4. Se deben efectuar las contrataciones del personal que llene el perfil establecido para cada puesto y realizar evaluaciones constantes de desempeño, para detectar oportunamente problemas laborales o personales, que influyan negativamente en la realización efectiva de las labores diarias del personal.
5. Es importante evaluar constantemente los procesos de reclutamiento y selección de personal, a efecto de actualizarlos conforme los cambios que se puedan suscitar en el tiempo, para mejorar los sistemas actuales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdos del Departamento de Administración de Recursos Humanos, Instituto de la Defensa Pública Penal, año 2005.
2. Acuerdos de la Dirección General, Instituto de la Defensa Pública Penal, año 2005.
3. Acuerdos del Consejo, Instituto de la Defensa Pública Penal, año 2005.
4. Duane P. Schultz. Psicología Industrial. Tercera edición. México: McGraw-Hill.
5. Hellriegel, Don y John W. Slocum. Administración. 7ª- Ed. México: Thomson, 1998. 881 pp.
6. Dessler, Gary. Administración de Personal. 6ª. Ed. Editorial Prentice-Hall,
7. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 5ª Ed. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A
8. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 7ª Ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A
9. Armstrong, Michael, Gerencia de Recursos Humanos. Legis Editores, S. A.
10. Robledo, Cesar. Técnicas y Proceso de la Investigación Científica. Litografía Mercagraf.

11. Reglamento del Instituto de la Defensa Pública Penal (Decreto No. 129-97)

12. Reglamento Interno de Trabajo y Disciplinario del Instituto de la Defensa Pública Penal

Anexos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL

INTRODUCCIÓN

El manual de normas y procedimientos para ejecutar el proceso de reclutamiento de personal del Instituto de la Defensa Pública Penal, es el instrumento administrativo por medio del cual se presentan las secuencias que se deben realizar para llevar a una culminación exitosa la selección de los candidatos idóneos para el cargo en oposición

Para su elaboración se han tomado en cuenta las actividades más significativas que se deben desarrollar, su secuencia lógica y sistemática para el logro de la eficiencia administrativa del proceso.

El manual se encuentra compuesto por los procedimientos de reclutamiento de personal interno y externo, actividades que conllevan el mismo fin y similitud en procedimientos, pero con diferencia en la dirección hacia quien esta dirigido.

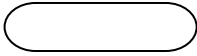
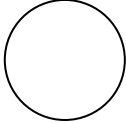

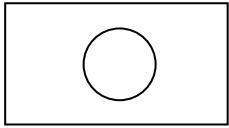
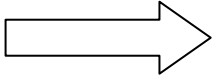
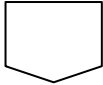
OBJETIVOS DEL MANUAL

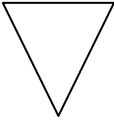
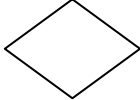

- Orientar al personal mediante una guía técnica sobre la forma de ejecución de las atribuciones propias de su cargo.
- Simplificar el trabajo administrativo mediante la ejecución de las actividades en forma ordenada y sistemática.
- Optimizar el tiempo y esfuerzo en el desarrollo del proceso
- Facilitar la supervisión del proceso

- Evitar filtraciones que influyan en el proceso de selección
- Evitar la duplicidad de funciones.

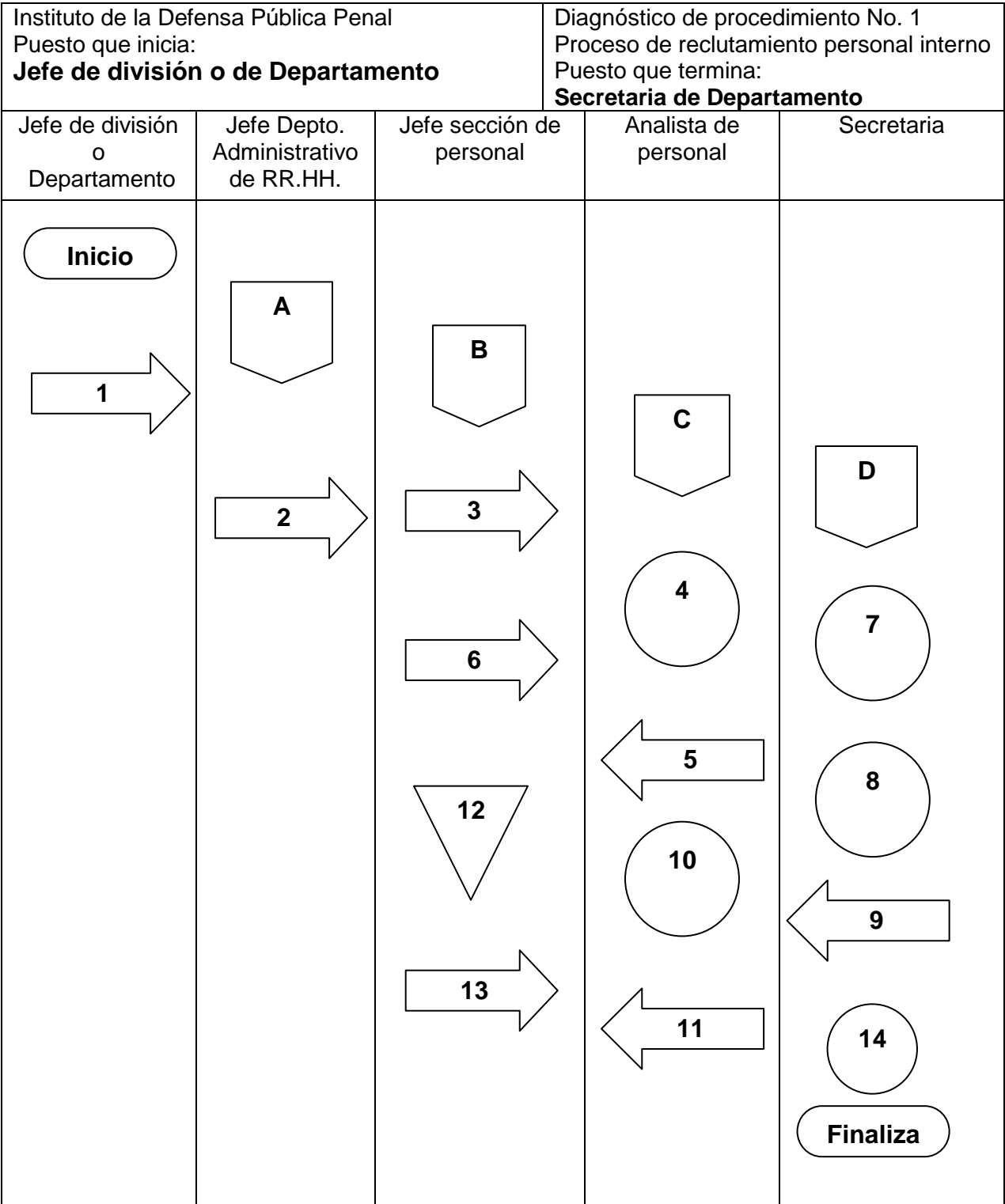
SIMBOLOGÍA

Para la representación gráfica de los procesos a desarrollar, se utiliza un sistema de diagrama en los cuales cada actividad se presenta mediante una serie de símbolos, que determina el tipo de acción a realizar. Para el efecto se utiliza la norma ANSI, que facilita la composición de los procedimientos, mediante la siguiente simbología:

Concepto	Descripción	Símbolo
Inicio Final –	Indica cuando inicia y finaliza un procedimiento.	
Operación	Indica cuando se realiza una actividad, preparar información, firma documentos, operar una maquina, etc. O sea se invierte un esfuerzo físico.	
Inspección	Indica la revisión o verificación de tareas realizadas.	
Operación combinada	Indica cuando se realizan dos actividades del procedimiento al mismo tiempo.	
Traslado	Indica el traslado de un documento o actividad de una sección a otra.	
Conector	Se utiliza cuando las actividades de un puesto de trabajo finaliza y se traslada a otro destino	

Decisión	Indica cuando debe tomarse una decisión entre dos operaciones. SI o NO a la derecha del mismo se coloca la acción positiva y hacia la izquierda la negativa	
Archivo definitivo	Representa la acción de archivar un documento o expediente definitivamente.	
Documento	Es cuando en la operación participa un documento, factura, pedido, recibo, etc.	

Instituto de la Defensa Pública Penal Puesto que inicia: Jefe de división o de Departamento		Diagnóstico de procedimiento No. 1 Proceso de reclutamiento personal interno Puesto que termina: Secretaria de Departamento
Puesto	No. Pasos	Actividad
Jefe de división o de Departamento	01	Presenta requerimiento de personal al Depto. Administrativo de RR. UU.
Jefe Depto. Administrativo de HH.	02	Traslada solicitud a sección de Admisión de personal
Jefe Sección de Personal	03	Asigna solicitud a un analista de personal
Analista de personal	04	Verifica registros de personal para ubicar candidatos internos
Analista de personal	05	Traslada a jefatura informe si existen o no candidatos
Jefe Sección de Personal	06	Traslada expediente a secretaria para elaboración de convocatoria interna
Secretaria de departamento	07	Elabora y remite convocatoria a personal interno
Secretaria de departamento	08	Recibe papelería de interesados
Secretaria de departamento	09	Traslada papelería a un analista de personal para su depuración
Analista de personal	10	Revisa y depura expedientes
Analista de personal	11	Remite a jefatura listados de candidatos aptos al puesto.
Jefe Sección de Personal	12	Autoriza citación a candidatos elegidos.
Jefe Sección de Personal	13	Traslada listado de candidatos a secretaria para enviar citaciones
Secretaria de departamento	14	Envía citaciones al personal elegido



Instituto de la Defensa Pública Penal Puesto que inicia: Jefe de división o de Departamento		Diagnóstico de procedimiento No. 1 Proceso de reclutamiento personal externo Puesto que termina: Secretaria de Departamento
Puesto	No. Pasos	Actividad
Jefe de división o de Departamento	01	Requerimiento de personal al Depto. Administrativo de RR. UU.
Jefe Depto. Administrativo de HH.	02	Traslada solicitud a sección de Admisión de personal
Jefe Sección de Personal	03	Asigna solicitud a un analista de personal
Analista de personal	04	Verifica registros de personal para ubicar candidatos internos
Analista de personal	05	Traslada a jefatura informe de que no existen candidatos internos
Jefe Sección de Personal	06	Traslada expediente a secretaria para elaboración de convocatoria externa
Secretaria de departamento	07	Elabora anuncio y remite convocatoria a periódicas
Secretaria de departamento	08	Recibe papelería de interesados
Secretaria de departamento	09	Traslada papelería a un analista de personal para su depuración
Analista de personal	10	Revisa y depura expedientes
Analista de personal	11	Verifica datos, como referencias personales y laborales
Analista de personal	12	Remite a jefatura listados de candidatos aptos al puesto.
Jefe Sección de Personal	13	Autoriza citación a candidatos elegidos.
Jefe Sección de Personal	14	Traslada listados a secretaria para elabora citaciones
Secretaria de departamento	15	Envía citaciones al personal elegido

