

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
ELECTRIFICACION -INDE- Y SUS EMPRESAS”**

Informe Final de Investigación  
Presentado al Honorable Consejo Directivo  
De la Escuela de Ciencias Psicológicas

POR

Dilian Mariela Aguilar Ovalle y  
Edgar Leonel Hernández Urizar  
Previo a optar al Título de

PSICOLOGOS

En el grado académico de Licenciatura

Guatemala de la Asunción, octubre del 2007.

## **CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín  
DIRECTORA

Licenciado Helvin Velásquez Ramos; M.A.  
SECRETARIO

Lic. Luis Mariano Codoñer Castillo  
Dr. René Bladimir López Ramírez  
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS

Licenciada Loris Pérez Singer  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS

Estudiante Brenda Julissa Chamán Pacay  
Estudiante Edgard Ramiro Arroyave Sagastume  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Benditas gracias por la vida y sabiduría que me ha concedido, para permitir llegar a culminar esta etapa de la vida y por empezar una profesional, siempre en compañía y con sus bendiciones.

### **A mis Hijas:**

Jocelyn Mariel y Dilian Nathaly Vargas Aguilar

Por haber resistido los momentos de sacrificio en los días de su infancia y que éste sea un estímulo en sus vidas para seguir adelante. Las adoro y amo.

### **A mis Padres:**

Carlos Enrique Aguilar González

Leticia Floridalma Ovalle

Gracias por el apoyo, amor y esfuerzo brindado para llegar a este logro, siendo una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos.

### **A mi Hermano y Familia:**

Gracias por estar siempre presente, apoyándome en cualquier situación.

### **A mi Familia en General:**

Con cariño y agradecimiento por el apoyo incondicional.

### **A mis Amigos/as de Universidad**

Por los gratos recuerdos y momentos especiales, que hemos vivido y a la vez deseándoles un bonito futuro laboral, en especial a la X Promoción del Plan Piloto de Psicología Industrial.

### **A mis Amigos**

En especial a: Jorge Mario Fuentes, Sergio Meneses, Yojana de Batres y Vivian Suhul, por la colaboración, apoyo y amistad incondicional que siempre me brindaron y saber que con esfuerzo y dedicación todo se puede alcanzar en la vida. Muchas gracias.

## DEDICATORIA

### **A Dios:**

Por su inmensa gracia y amor, y por las bendiciones derramadas durante estos años de sacrificio y esmero, de buenos y malos momentos gracias por estar siempre a mi lado.

### **A mis Padres:**

Margarito Hernández.

Maria Urizar.

Gracias por sembrar en mí: su amor y sueños, por ser la ayuda incondicional que siempre estuvo a mi lado durante este sueño de toda una familia, los quiero mucho gracias.

### **A mi Hermanos**

Luis y Mynor, hoy quiero decirles, gracias por el cariño y el apoyo, que Dios los bendiga hermanos.

### **A mis amigos/as**

Sin ustedes esta experiencia de vida no hubiese tenido sentido, por los momentos de alegrías y tristeza, comprensión les estaré agradecido por siempre y en especial a Mariela, Viví, Mely, Allan, Gabriel, Chochy, Michelle, Bartolomé, gracias amigos.

### **A Mi Familia**

A todos y cada uno de ustedes quiero decirles gracias por hacer de mi vida la experiencia mas grata, los llevo en mi corazón y en mis pensamientos.

### **A Mi Primo**

Gonzalo gracias por ser un ejemplo digno a seguir, quiero decirte hoy que somos tan parecidos porque me enseñaste el camino de la excelencia y que no importa que tan difícil están las cosas, siempre abran fuerzas en nuestro corazón para salir vencedores y triunfar.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A la Gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala y Escuela de Ciencias Psicológicas,** por habernos formado profesionalmente.

**Al Instituto Nacional de Electrificación -INDE-**

Especialmente a la División de Recursos Humanos y al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, por habernos brindado la oportunidad de extender nuestros conocimientos y poder formar parte de los profesionales en el área de Recursos Humanos.

**A nuestra Asesora**

Licda. Selma Otilia Castillo Urrutia, gracias por la asesoría brindada.

**A LOS DOCENTES REVISORES**

LIC. IVAN ROCAEL MONZON MUÑOZ Y

LIC. ISMAR EFREM HIGUEROS

**AL LIC. SERGIO AUGUSTO MENESES YUNES; M.A.**

Muchísimas gracias por todos esos conocimientos transmitidos para la elaboración y culminación de la presente.

## **PADRINOS DE GRADUACION**

Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales  
Sergio Augusto Meneses Yunes  
Universidad Mariano Galvez  
Colegiado No. 5,697

Licenciada en Ciencias Médicas  
Catherine Elizabeth Beaumont Rivera  
Universidad San Carlos de Guatemala  
Colegiado No. 7,756

## **PROLOGO**

En un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado global, donde la competencia es cada día más fuerte. Se trate de instituciones públicas o empresas privadas, el objetivo por cumplir es el mismo, ser los mejores, brindando servicios o productos de alta calidad al más bajo costo; lo anterior, es una tarea imposible de cumplir, si las organizaciones se aferran a paradigmas tradicionales de reclutamiento y selección. Es por ello, que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que aporten soluciones a dichas organizaciones.

Inspirados en lo anterior, se presenta propuesta del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación INDE y sus Empresas, con la innovación de la incorporación de pruebas psicométricas de última generación.

No se pretenden cambios radicales, pero el cambio es bueno, cuando los procesos administrativos de la organización no están funcionando para resolver los problemas actuales e inmediatos de la misma, y como se indicó al inicio, el qué hacer, dónde interviene el capital humano, evoluciona día con día, de acuerdo a las exigencias de un mercado global. Nuestro argumento es válido, ya que creemos que si las cosas se están haciendo bien, se pueden hacer aún mejores, éste es el postulado permanente de la mejora continua, del cual somos fieles creyentes.

Con el Manual de Procesos que hoy presentamos, pretendemos satisfacer las necesidades planteadas por el Departamento de Reclutamiento y Selección del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas, que es el de aportar y captar personal idóneo y calificado para los puestos vacantes de la Institución.

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCION**

En la actualidad, con el advenimiento del tercer milenio, la globalización de la economía y la poderosa competencia en el mercado mundial; el capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva sustentable para las organizaciones, porque es lo único que le agrega un valor diferencial a las mismas; por ser inimitable e insustituible, tal situación es importante para dar al personal el verdadero lugar que se merece, como factor clave del éxito o fracaso de las empresas o instituciones.

El presente proyecto, contó con la colaboración irrestricta de la División de Recursos Humanos del INDE y de los Encargados del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, en donde todos unificaron esfuerzos con el fin de hacer más eficiente dicho Departamento, y así poder ofrecer un mejor servicio.

En otras palabras, una organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo, a la vez no es competente. Por tal motivo, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tienen que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una administración de procesos adecuada en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, este objetivo sería imposible de cumplir; porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene en la producción, no tiene ese nivel de calidad.

De ahí, la importancia de diseñar y sistematizar dentro del marco legal específico y con los recursos disponibles, un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, que garantice la calidad del recurso humano que se integra a la corporación eléctrica, y así reducir las consecuencias ocasionadas por contratación de personal inadecuado.

Dicho de esta forma, un Manual de Procesos garantizará que los candidatos a las plazas vacantes que existan en la Institución, se someterán a un proceso riguroso de reclutamiento y selección, con el objetivo de cumplir con las especificaciones del puesto al cual están aspirando.



## **MARCO TEORICO**

### **I. INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE-**

#### **1. ANTECEDENTES HISTORICOS:**

La generación de energía eléctrica en Guatemala, se inicia en 1,884, al instalarse la primera planta hidroeléctrica en la finca El Zapote, al norte de la ciudad capital. Al año siguiente, se forma la Empresa Eléctrica del Sur, por empresarios alemanes que instalaron la Planta Hidroeléctrica Palín con una capacidad de 732 Kw, la cual brindó servicio a los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez y Escuintla.

En 1,927 se construyó la Planta Hidroeléctrica Santa María, en Quetzaltenango, con el fin de proveer de energía al Ferrocarril de los Altos. Cuando este medio de transporte desapareció, las autoridades de gobierno deciden que la Planta se oriente a cubrir la demanda eléctrica de los departamentos de Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá y Suchitepéquez.

Posteriormente, en 1,940, se crea el Departamento de Electrificación Nacional, dependencia del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas.

A mediados de la década de los cincuenta, se inicia la construcción en Zacapa de la Planta Hidroeléctrica de Río Hondo. Luego, gracias a los esfuerzos de los Ingenieros Oswaldo Santizo y José Manuel Dengo, el día 27 de mayo de 1,959, fue creado el Instituto Nacional de Electrificación -INDE-, por medio del Decreto 1,287, siendo su primer presidente el Ingeniero Martín Prado Vélez.

Dentro de los bienes iniciales del INDE, estaban la hidroeléctrica Santa María y la de Río Hondo que se encontraba en construcción. Esta planta hidroeléctrica fué puesta en operación en el año de 1,962, con una capacidad instalada de 2,400 Kw.

Debido al crecimiento de la demanda de energía eléctrica en el país y con la finalidad de atender los planes de electrificación, en 1,965 fue puesta en operación la Central Diesel de San Felipe, departamento de Retalhuleu, con una capacidad instalada de 2,440 Kw. Seis años más tarde, fue instalada una turbina de gas en la finca Mauricio, departamento de Escuintla, con una capacidad de 12,500 KW. En ese mismo período el INDE amplió la capacidad de la Planta Hidroeléctrica de Santa María de Jesús a 6,880 Kw.

A principios de la década de los setenta, se instaló la Planta Hidroeléctrica Jurún Marinalá. En 1,982 inició operaciones la Planta Hidroeléctrica Aguacapa y en 1,983 la Planta Hidroeléctrica Chixoy, hoy en día, la más grande del país.

En 1,992 iniciaron sus operaciones varias generadoras privadas, entre ellas: Los Ingenios Azucareros, ENRON en Puerto Quetzal y posteriormente las plantas SIDEGUA, LAGOTEX, Secacao, Río Bobos, TAMPA, Guatemala Generating Group (GGG), Las Palmas, Generadora del Norte (GENOR), Calderas, Zunil, Poliwatt, Pasabién, Poza Verde, Tuluá, Cerro Vivo, Las Vacas y Matanzas, entre otras.

La capacidad instalada a nivel nacional en la actualidad es de 1,705.6 Mw, entre generadores privados y el INDE. (1)

## 2. SITUACION JURIDICA Y ADMINISTRATIVA:

En la actualidad el INDE está regido por su Ley Orgánica, Decreto número 64-94 del Congreso de la República de Guatemala (2), la cual establece que es una entidad estatal autónoma y autofinanciable, que goza de autonomía funcional, patrimonio propio, personalidad jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones en materia de su competencia. El órgano superior de la administración del INDE es el Consejo Directivo, el que está conformado por un director titular y un suplente designados por: Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Economía, la Secretaría de Planificación y Económica -SEGEPLAN-, Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-, Asociaciones Empresariales legalmente inscritas en el país y Asociaciones y/o Sindicatos de Trabajadores del país.

Después, siguiendo el orden jerárquico se encuentra el Gerente General, funcionario encargado de la ejecución de las instrucciones y directrices emanadas del Consejo Directivo, además debe llevar a cabo la administración y gobierno de la Institución.

El INDE se encuentra organizado como una corporación, formada por un Ente Corporativo, integrado por varias gerencias, y es la empresa encargada de coordinar las actividades administrativas, financieras y estratégicas de la Institución, Empresa de Generación de Energía Eléctrica -EGEE-, Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica -ETCEE- y Empresa de Comercialización de Energía Eléctrica -ECOE.

- 
1. Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. **Manual de Inducción**. Guatemala 2003.
  2. Congreso de la República de Guatemala, **Ley Orgánica del Instituto Nacional De Electrificación**. Guatemala, Impresos y Libros "Don Carlos". 2007.

### 3. VISION DEL INDE:

Ser la Institución Eléctrica Nacional líder e impulsora del desarrollo del mercado eléctrico nacional y regional, cumpliendo con estándares de calidad mundial, a través de la actualización tecnológica y excelencia de su recurso humano. (3)

### 4. MISION DEL INDE:

Contribuir al desarrollo del mercado eléctrico nacional y regional, a través de la Producción, Transporte y Comercialización de Electricidad, permitiendo como Empresa Nacional, cumplir con su función social, incrementar la electrificación rural, suministrar un servicio eficiente y de calidad, desarrollar su recurso humano y procurar la disponibilidad de electricidad para el progreso de Guatemala. (4)

### 5. EL NEGOCIO DEL INDE:

Los negocios en los cuales se encuentra el INDE como corporación son los siguientes:

- 5.1. Generación de energía eléctrica.
- 5.2. Transporte de energía eléctrica.
- 5.3. Comercialización de energía eléctrica.
- 5.4. Electrificación rural.

El INDE mide las necesidades del servicio de energía eléctrica en concordancia con la planificación y los compromisos del gobierno central en esta materia.

### 6. EMPRESA DE GENERACION DE ENERGIA ELECTRICA -EGEE-:

A la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del INDE, le corresponde la operación y mantenimiento de las plantas de producción de energía eléctrica. (5)

### 7. EMPRESA DE TRANSPORTE Y CONTROL DE ENERGIA ELECTRICA -ETCEE-:

Su función es Administrar, operar y mantener la infraestructura eléctrica de transporte, en los términos que estipula la Ley General de Electricidad, así como planificar, diseñar, construir y supervisar las obras de infraestructura necesarias para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión. (6)

-----  
3. Idem 1. Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. **Manual de Inducción**. Guatemala 2003.

4. Idem 1.

5. Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. **Separación de funciones de la Actividad Eléctrica**. Guatemala. 1997.

6. Idem 5.

## 8. EMPRESA DE COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA -ECOE-:

A esta empresa le corresponde la comercialización de productos y servicios en el Mercado Mayorista de Electricidad (MM), tales como: potencia y energía eléctrica y servicios complementarios; así como las importaciones y exportaciones de electricidad, entre otros.

Dicha empresa fue creada por Acuerdo del Consejo Directivo del INDE el 11 de abril del año 2,000. Siendo una de las tres Empresas que conforman la Institución.

## 9. ENTE CORPORATIVO:

Encargado de coordinar todas las actividades administrativas, financieras, técnicas y estratégicas de la corporación; para ello cuenta con los siguientes órganos de administración:

- Gerencia General.
- Gerencia de Servicios Corporativos.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Planificación.
- Gerencia de Electrificación Rural y Obras.
- Auditoría Interna.
- Asesoría Jurídica.

## 10. SITUACION LABORAL DEL INDE:

La Institución cuenta con más de 1,810 trabajadores, en más de 60 frentes de trabajo distribuidos en toda la república. (7)

Las relaciones laborales en el INDE son reguladas principalmente por la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo, el VI Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, el Reglamento de Relaciones Laborales, el Reglamento de Presupuesto, Acuerdo Gubernativo No. 1,031-88 Reglamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios del INDE.

La forma de contratación del personal puede ser a través de cualquiera de los renglones presupuestales creados para el efecto, dependiendo del tipo de relación laboral se tienen los siguientes:

---

7. Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. **Base de Datos de Recursos Humanos**. Marzo 2007.

Tipo	Descripción
<b>Renglón 011:</b>	Remuneraciones a funcionarios, trabajadores y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.
<b>Renglón 021:</b>	Personal supernumerario cuyos contratos no pasan de dos meses y no generan relación de dependencia.
<b>Renglón 022:</b>	Personal contratado para servicios, obras y construcciones de carácter temporal; cuando abarcan más de un ejercicio fiscal, los contratos deben renovarse.
<b>Renglón 031:</b>	Salario diario que se paga a obreros, operarios o peones que no requieren nombramiento por medio de acuerdo cuyo pago se hace por medio de planilla.

(8)

## 11. DIVISION DE RECURSOS HUMANOS:

### 11. 1. ANTECEDENTES:

Desde la creación del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-, los recursos humanos, se manejaban de forma empírica, posteriormente las funciones básicas de reclutar y seleccionar al personal, se realizaron por medio de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, por lo cual el Departamento de Recursos Humanos, en aquella época, realizaba procesos de simple trámite, tales como, procesamiento de nómina de pagos y control interno del personal. El 2 de diciembre de 1,988, cobra vigencia el Acuerdo Gubernativo No. 1,031-88 "Reglamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios del INDE". Derivado de lo anterior, se formaliza la creación del Departamento de Recursos Humanos y surge específicamente la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal. El INDE, por fin se desvincula de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-.

Con esta estructura se trabajó hasta el año de 1,999, en donde, fruto de los procesos de modernización y reestructuración interna del INDE, surge la figura de la División de Recursos Humanos, en la cual se integran aspectos tales como: Relaciones Laborales, Reclutamiento y Selección de Personal, Pago de Nóminas, Capacitación, Desarrollo, Organización y Métodos. Seguidamente en el año 2,001 se crea la Gerencia de Recursos Humanos.

---

8. [www.infoinde.gob.gt](http://www.infoinde.gob.gt). Marzo 2007.

Nuevamente por procesos de reestructuración interna del Instituto, desaparece la figura de Gerencia de Recursos Humanos y todas las funciones y actividades incluyendo sus unidades ejecutoras pasan a depender jerárquicamente de la Gerencia de Servicios Corporativos, desde el día 1 de marzo del año 2,005, situación que prevalece hasta el momento. <sup>(9)</sup>

#### 11.2. MISION DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS:

Asesorar al INDE en la conformación de una fuerza laboral competitiva, para que cada uno de sus miembros desarrolle su máximo potencial de desempeño.

#### 11.3. VISION DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS:

Ser los líderes a nivel regional en la administración de los recursos humanos, cumpliendo con estándares de calidad mundial.

#### 11.4. OBJETIVOS DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS:

Definir e implementar la filosofía, procesos, normas y políticas de Recursos Humanos para todas las áreas de la institución, evaluarlas y ajustarlas a las necesidades.

#### 11.5. FUNCIONES DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS:

- Administración de la fuerza laboral de la Institución y el manejo de su presupuesto.
- Programar, organizar, coordinar, dirigir, evaluar, controlar y desarrollar al personal y sus actividades.
- Diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos alineado al de la Institución.
- Asesorar a la Gerencia de Servicios Corporativos, Gerencia General y Staff Gerencial, con apego a las Políticas Institucionales y Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
- Mantener una estrecha relación de trabajo con el STINDE, FOPINDE, AJINDE y otros entes internos de la Institución.

---

9. Fuentes Orozco, Jorge Mario. Jefe División Recursos Humanos -INDE-. Entrevista realizada Agosto del 2006.

## 11.6. ORGANIZACION DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS:

La División de Recursos Humanos esta integrada de los siguientes departamentos:

- 11.6.1. Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.
- 11.6.2. Departamento de Relaciones Laborales.
- 11.6.3. Departamento de Administración de Salarios y Prestaciones.
- 11.6.4. Departamento de Capacitación y Desarrollo.

## 11.7. DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL:

### 11.7.1. Función Principal:

Definir, coordinar y administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal, de conformidad con la planeación estratégica de la Gerencia de Servicios Corporativos y de las normas de ascenso y ocupación de puestos y políticas vigentes; asesorar en materia de reclutamiento y selección a las empresas del INDE y todo el personal de la Institución. <sup>(10)</sup>

### 11.7.2. Actividades:

- Asignación del recurso humano, idóneo a los puestos vacantes de conformidad con las políticas establecidas.
- Planificar las actividades de reclutamiento y selección, por medio de programas, presupuestos y procesos.
- Definir el o los procesos básicos de reclutamiento interno y externo (convocatorias, anuncio, análisis de curricula, entrevistas, exámenes).
- Identificar y evaluar las principales fuentes de reclutamiento.
- Definir los procesos de calidades y factores determinantes para la adjudicación de los puestos vacantes y someterlos a aprobación para que cumplan con requisitos técnicos y normas vigentes.
- Promover y mantener actualizada la base de datos, de candidatos potenciales y el personal de período de prueba.

---

10. Reyes Alvarez, Víctor Manuel. Jefe Depto. Reclutamiento y Selección de Personal –INDE-. Entrevista realizada Enero del 2007.

## 12. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN EL INDE:

Anteriormente, el Instituto Nacional de Electrificación –INDE- se regía en materia de Clasificación de Puestos, Reclutamiento y Selección de Personal, en lo que para el efecto establecía la Ley del Servicio Civil de esa época, que todo se canalizara a través de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- y en consecuencia no se contaba con ningún proceso administrativo interno. Durante el mandato presidencial del Licenciado Marco Vinicio Cerezo Arévalo, las entidades descentralizadas se vieron obligadas a formular su propio plan de administración de puestos y salarios, en tal virtud, el INDE contrató los servicios de empresas consultoras para que realizaran estos estudios específicos tal como Profesionales Consultores Asociados -PCA-. Derivado de esto, el INDE realizó los pasos administrativos y legales necesarios para desincorporarse del Servicio Civil, situación que se logró a través del Acuerdo Gubernativo No. 1031-88 de la Presidencia de la República de Guatemala, el “Reglamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios”, a partir del día 2 de diciembre de 1,988. Derivado de esto, surgió estructuralmente el Departamento de Recursos Humanos y dentro de éste, la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual obligó al INDE a implementar los mecanismos internos de reclutamiento y selección.

Con la aprobación de la negociación del primer Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo en diciembre de 1,989, se estableció el primer procedimiento que definían las normas de ocupación de ascensos y ocupación de puestos, tanto para procesos internos, como para procesos externos, que debían ser aplicados para el reclutamiento y selección de personal. Desde esa fecha, hasta la actualidad, se han negociado seis Pactos Colectivos de Condiciones de Trabajo, lo cual ha provocado que se modifiquen continuamente los criterios y condiciones de los procesos, sin embargo no se ha elaborado un manual de procesos donde se establezcan claramente, las actividades, los criterios, los tiempos y los responsables de dichos procesos

Dentro de la Administración del Recurso Humano, se debe contar con procesos claramente definidos, que permitan en forma integral, lograr las expectativas de desarrollo y satisfacción, que se tienen tanto para la empresa, como para los trabajadores de la Institución, y por ende obtener la mayor satisfacción del cliente interno, logrando lo siguiente:

- Elaborar y presentar una Propuesta de Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para el Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas, que tendrá como fin, desarrollar e implementar nuevas formas de reclutar, clarificar los procesos de selección interno, mejorar los procesos de selección externa y seleccionar al personal idóneo, para fortalecer la competitividad de la asignación de las personas a los puestos, que asegure de la manera mas eficiente y efectiva, la incorporación del personal adecuado y capacitado, como respuesta a los requerimientos en materia de recursos humanos.
- Integrar las normas legales y administrativas que inciden directa o indirectamente en los procesos de promoción interna, reclutamiento, selección y contratación de



personal externo. Obtener una mayor confiabilidad y transparencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la Institución, logrando como fin mantener un clima organizacional más estable y armonioso.

- Implementar nuevas técnicas y evaluaciones de selección externa.

Durante la realización del presente Manual, se hizo un cambio en el tema central del presente estudio, después de haber realizado las seis entrevistas planificadas, se concluyó que la Jefatura de la División de Recursos Humanos y el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, no necesitaban actualizar sus procesos de reclutamiento y selección, si no mas bien necesitaba una Propuesta del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del INDE y sus Empresas, la cual ya fue entregada a la Jefatura de la División de Recursos Humanos del INDE, para que ésta la someta en su oportunidad a la aprobación de la Gerencia de Servicios Corporativos, y ésta en su oportunidad la someta a la aprobación del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-.

## II. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

### 1. DEFINICION DE MANUAL:

Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. (11)

### 2. FUNCION DEL MANUAL:

Sirve para coadyuvar a los objetivos operacionales de una organización, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma. (12)

### 3. TIPOS DE MANUALES:

Existen manuales de todo tipo y para diferentes propósitos, a continuación se indicarán algunas clasificaciones:

#### 3.1 Por su contenido:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

3.1.1. Manual de historia.

3.1.2 Manual de organización.

3.1.3 Manual de políticas.

3.1.4 Manual de contenido múltiple.

3.1.5. Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

---

11. Rodríguez Valencia, Joaquín. **Como elaborar y usar los manuales administrativos**. 3ª. Edición. Pagina. 55.

12. Castro, Jesús Antonio M.C. **Curso Tutorial: Recursos Humanos I, Unidad III. Manuales**. Instituto Tecnológico de la Paz. México. 1999. [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm). Marzo 2007.

### 3.2. Por su función específica:

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar:

- 3.2.1. Manual de producción.
- 3.2.2. Manual de compras.
- 3.2.3. Manual de ventas.
- 3.2.4. Manual de finanzas.
- 3.2.5. Manual de contabilidad.
- 3.2.6. Manual de crédito y cobranzas.
- 3.2.7. Manual técnico.
- 3.2.8. Manual de adiestramiento o instructivo.
- 3.2.9. Manual de personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

### 3.3 Clasificación General:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de éste tenemos a los siguientes manuales:

- 3.3.1 Manuales generales de organización.
- 3.3.2. Manual general de políticas.
- 3.3.3. Manual general de procedimientos: Este es resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

### 3.4 Clasificación Específica:

- 3.4.1. Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de una área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
- 3.4.2 Manual específico de auditoría interna.

3.4.3 Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

3.4.4 Manual específico de procedimientos de tesorería.

#### 4. CONTENIDO DE MANUALES:

Específicamente se detallará el contenido que interesa para fines del presente estudio:

##### 4.1 Manual de procesos:

- Índice.
- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Alcance.
- Cómo usar el manual.
- Revisiones y recomendaciones.
- Organigrama.
- Estructura procedimental.
- Descripción narrativa de los procedimientos.
- Formas empleadas.
- Instructivos de las formas empleadas.

##### 4.2 Manual de reclutamiento y selección de personal:

- Identificación.
- Índice.
- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Proceso de reclutamiento de personal.
- Proceso de selección de personal.
- Anexos.

#### 5. PLANEACION Y ELABORACION DE MANUALES:

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga a las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuya oportunamente. En esta parte se presentan indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos.

### 5.1. Responsabilidad en la elaboración de los Manuales:

Primeramente hay que determinar dentro de la organización, dónde reside la responsabilidad de elaborar los manuales.

Cuando la elaboración de manuales no está centralizada en el organismo, se realiza a menudo, una proliferación de manuales de toda índole. Cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo pero en los peores casos, existen contradicciones entre ellos.

La solución a estos problemas puede ser de 2 maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de su elaboración, tal unidad orgánica es conocida como organización y métodos, sistemas y procedimientos, planeación y organización, etc.

La segunda opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos.

### 5.2. Planeación de la elaboración de Manuales:

Planear significa: estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal.

La preparación de un plan está basada por consiguiente por dos motivos igualmente importantes:

- El conocimiento de los objetivos que se requieren alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y en particular, de sus principales componentes: personal, medios financieros, grado de organización, etc.

### 5.3. Programación del plan de elaboración de Manuales:

En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión, y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste para estructurar un programa completo.

### 5.4. Presupuesto:

La formulación de un presupuesto, es el paso final en la planeación del manual. Los costos incluidos en el presupuesto, dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo.

Otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos.

## 6. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL:

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

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

### III. PROCESOS

#### 1. DEFINICIONES DE PROCESO ADMINISTRATIVO:

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

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

Conjunto determinado y estructurado de operaciones que hacen funcionar un sistema <sup>(13)</sup>

#### 2. FUNCIONES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS:

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

#### 3. TIPOS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS:

- Organizativos.
- Laborales.
- Técnicos.
- Abiertos.
- Cerrados.
- Naturales.
- Artificiales.
- Productivos.

#### 4. PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

##### 4.1. Definición de Proceso de Reclutamiento de Personal:

Es un conjunto de procedimientos que tienen a traer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar cargos en la organización, solicitando vacantes existentes o previstas, en un sistema mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo. El proceso inicia con la

---

13. Castro, Jesús Antonio M.C. **Curso Tutorial: Recursos Humanos I, Unidad III. Manuales.** Instituto Tecnológico de la Paz. México. 1999. [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm). Marzo 2007.

requisición de personal y con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

#### 4.2. Definición de Proceso de Selección de Personal:

Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el puesto. El proceso se inicia cuando se reciben las solicitudes de empleo y termina cuando se decide a que candidato contratar.

#### 4.3. Definición de Proceso de Contratación de Personal:

Se considera contratación al acto legal y administrativo que compromete a la organización y al candidato seleccionado, en el cumplimiento de sus deberes y derechos.

#### 4.4. Fases Iniciales del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

##### 4.4.1. El Perfil del Puesto:

Es el elemento más importante en el proceso de reclutamiento. El perfil indica los requerimientos del puesto que deben llenar los candidatos a un puesto vacante. El perfil del puesto debe estar integrado por los requerimientos generales siguientes: Edad, sexo, escolaridad, experiencia, entre otros; las actividades propias del puesto (responsabilidades), el perfil psicométrico (en caso de que se apliquen pruebas psicométricas) y el perfil por competencias (conductas observables).

El Perfil, debe encontrarse definido en el Manual de Descripción de Puestos, además el perfil debe actualizarse constantemente.

##### 4.4.2. Inicio del Proceso:

Tradicionalmente se utiliza como base para el reclutamiento de personal, la verificación de los requerimientos genéricos del puesto (edad, escolaridad, años de práctica, experiencia en funciones específicas de manera general), pero la evaluación de los candidatos por sus características, puede predecir con más certidumbre su futuro desempeño. La tarea de reclutamiento es atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para un puesto vacante.

##### 4.4.3. Las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal:

Todo sistema, ya sea de administración o desarrollo de recursos humanos, requiere de un marco de políticas que garanticen una aplicación transparente y consistente, las cuales deben ser revisadas y actualizadas oportunamente.

A continuación, se realiza una ejemplificación de políticas específicas para Reclutamiento y Selección de Personal:



- Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permitirá orientar la búsqueda.
- Todo requerimiento de personal, deberá ser efectuado mediante la presentación del formulario de requisición de personal, al responsable del área de Recursos Humanos, quien le dará curso, luego de obtener el visto bueno del área administrativa y de la autoridad máxima de la empresa.
- Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos y trabajadores de la empresa.
- En caso que el puntaje de la selección resulte empate entre un postulante interno y otro externo, la empresa privilegiará al interno para la inclusión en la terna de candidatos para la toma de decisión.
- El área de Recursos Humanos, deberá proponer una terna de candidatos potenciales para una selección final. En los casos de obtener candidatos únicos como resultado de la búsqueda, deberán ser documentados y justificados con el visto bueno del ente responsable donde se requiere la contratación.
- Ningún candidato podrá ser considerado, si no pasa satisfactoriamente por todo el proceso.
- Todo postulante deberá entregar su currículum y complementar la solicitud de empleo, que pasarán a ser propiedad de la empresa.
- Toda persona, sin excepción de ninguna naturaleza deberá someterse a los procesos de selección.
- Los candidatos de la terna final, deberán contar con un certificado médico.
- La decisión final del candidato a incorporar a la empresa, será tomada por el jefe del área que será documentada con una carta de confirmación a recursos humanos.
- Todo proceso de reclutamiento y selección, deberá estar documentado con toda la documentación que interviene en el proceso, debidamente clasificada y archivada en el área de recursos humanos.
- El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva del área de recursos humanos, para la estricta utilización para el proceso del sistema. Cualquier fuga de información a este respecto, será debidamente penalizada.
- Los gastos en los que incurra el postulante durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación, serán responsabilidad del mismo; a no ser que la empresa establezca lo contrario.

- Queda terminantemente prohibido transferir la currícula a otras instituciones, sin previa consulta al postulante.
- Seguidamente se dará a conocer un ejemplo de políticas específicas para contratación de recurso humano:
  - Se prohíbe contratar personal menor de edad.
  - Se prohíbe contratar familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad.
  - Se prohíbe contratar personal extranjero.

A partir de las políticas de reclutamiento y selección de personal, pueden definirse los procedimientos que se implantarán; los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos, constituyen una especie de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización.

A continuación se detallan los filtros de eliminación de candidatos:

Aspectos personales:

- Edad.
- Sexo.
- Lugar de residencia.
- Número de cédula.
- Estado civil.

Aspectos profesionales:

- Pretensión salarial.
- Credenciales académicas.
- Idiomas.
- Referencias personales.
- Años de experiencia.
- Entrevista inicial.
- Pruebas técnicas.
- Pruebas Psicométricas.
- Entrevista de selección.
- Verificación de referencias laborales.
- Verificación de referencias personales.
- Investigación socioeconómica.
- Entrevista de contratación.

#### 4.5. Fases de Desarrollo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:

El proceso de reclutamiento, se inicia publicando la vacante paralelamente, con fuentes internas y con fuentes externas a la empresa, de acuerdo a las políticas. De esta manera se está permitiendo a los trabajadores de la organización, la posibilidad de competir por el puesto vacante. El encargado del Reclutamiento, decidirá a qué fuentes y medios recurrir según el tipo de puesto a cubrir.

El área de Recursos Humanos tiene como uno de sus objetivos primarios, proveer a los diversos puestos de la empresa. Para ello, se debe reclutar la mayor cantidad de personas potenciales para tener mayores alternativas de encontrar al candidato ideal.

El reclutamiento, es el proceso que nos permite llegar a la selección, por lo tanto la aplicación de medios de búsqueda idóneos, es imprescindible para asegurar el éxito en la incorporación de un nuevo trabajador.

Podemos asegurar, que ningún medio por sí mismo resulta idóneo para el reclutamiento, sólo la aplicación simultánea y coordinada de varios medios de búsqueda, aportará mejores resultados, o dependiendo de las experiencias del reclutador.

Los medios de búsqueda mas conocidos son:

a. Currícula enviada espontáneamente: Son los que llegan a la empresa por iniciativa propia de la persona que esté buscando trabajo.

b. Candidatos referidos por los trabajadores: La ventaja es que el trabajador entiende bien a su empresa y puede proporcionar personas que reúnen los requisitos. La desventaja, es que algunas veces se puede reproducir la fuerza laboral existente sin posibilidades de admitir gente nueva con otras características.

c. Comunicación de Gerentes y directivos de otras instituciones o empresas: Los contactos entre otras instituciones o empresas, a veces pueden proporcionar candidatos adecuados.

d. Clientes: Como traen relación con la empresa, la conocen, por lo tanto, muchas veces pueden enviar gente indicada para el puesto.

e. Proveedores: Como también conocen a la empresa, en ocasiones pueden proporcionar buenos candidatos, dado a su interés en mantener buenas relaciones con la organización.

f. En encuentros fortuitos: Se pueden obtener datos de candidatos en base a encuentros fortuitos.

g. Centros educativos: En universidades nacionales y privadas, en colegios técnicos y en colegios profesionales.

h. Métodos de familiares y amigos: es inevitable recibir candidaturas de familiares, amigos, cuando se inicia un proceso de selección; por ello, se recomienda someter al candidato a los mismos procedimientos, que se sometería otro que llegue por cualquier medio de reclutamiento.

j. Publicaciones en radio: Suelen dar buenos resultados cuando las búsquedas son para el interior del país.

k. Utilizando tecnología de punta: Publicaciones en páginas WEB y Prensa.

#### 4.6. Requisiciones de Personal:

Se requiere la declaración de la existencia de una vacante, generalmente, esta requisición es acompañada de la descripción del puesto y su respectivo perfil. Para poder dar inicio a este proceso, el jefe del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal. Esta solicitud será entregada al responsable del área de reclutamiento.

El encargado de Reclutamiento, entregará el formulario en mención al ente administrativo, quien será el responsable de consultar si existen o no recursos financieros para una nueva integración de personal.

Se recomienda que la máxima autoridad de la organización, deberá aprobar o no, la búsqueda solicitada.

#### 4.7. Comparación de perfiles:

En esta etapa, el personal de Recursos Humanos irá separando toda aquella currícula que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y comparará los perfiles entre sí. Será clasificada la currícula que cumpla con por lo menos un ochenta por ciento (dependiendo de la política de la organización) de los requisitos solicitados por el jefe de área en cuanto a:

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

#### 4.8. Clasificación de las fuentes de reclutamiento:

Las fuentes para el reclutamiento también se pueden clasificar así:

##### a. Internas:

- Publicaciones Internas (avisos).
- Evaluación del desempeño.

- Base de datos.
- Capacitación.

b. Externas:

- Avisos en medios (deben de ser atractivos visualmente).
- Reclutamiento en universidades.
- Presentación espontánea.
- Consultoras.
- Contactos y/o recomendaciones.
- Bolsas de trabajo.
- Medios de Comunicación.
- Asociaciones.
- Reclutamiento electrónico.

#### 4.9. Entrevista de Preselección:

Es una entrevista rápida, se busca chequear los antecedentes y obtener el primer acercamiento; es útil para aclarar las dudas que surgen después de leer la currícula presentada por el candidato y permite obtener mucha información adicional. La entrevista deberá de ser previamente y meticulosamente preparada.

#### 4.10. Comparación de perfiles -compatibilidad-:

Al tener el perfil del puesto y la evaluación del candidato, se procede a obtener la compatibilidad; generalmente se realiza de manera visual y comparativa.

La compatibilidad debe ser realizada obteniendo la diferencia entre cada característica evaluada por el candidato, contra la característica que corresponda en el perfil del puesto y el resultado se divide entre el valor de la característica que corresponda al perfil del puesto; por último se suman las compatibilidades individuales obtenidas.

Con la entrevista se debe validar que las compatibilidades obtenidas sean correctas. En ocasiones sucede que la prueba psicométrica proporciona un bajo valor de compatibilidad, pero en la entrevista se establece que el candidato sí tiene las características requeridas por el puesto.

En esta etapa, se analiza y separan toda aquella currícula que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado:

- Académicos o de instrucción.
- Experiencia en el área.
- Experiencia en puesto similar.
- Habilidades y destrezas y conocimientos específicos.
- Edad y sexo.
- Aptitudes y potencialidades.

- Características de personalidad.
- Condiciones físicas.
- Actitudes y disposiciones.

#### 4.11. Evaluación de conocimiento:

La evaluación de conocimiento se refiere a los conocimientos mínimos que el candidato debe poseer para garantizar su desempeño. Generalmente se elaboran con el apoyo de las diferentes unidades administrativas que conforman la organización, ya que ellas, mejor que nadie, conocen los temas en los que el candidato será evaluado. Los temas y/o preguntas pasarán a la Base de Datos de Recursos Humanos.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos y conductas, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina formación académica.

A los adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia.

La evaluación técnica proporciona datos sobre los conocimientos teóricos que posee el candidato sobre determinada área del conocimiento, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre tiempo y costos.

Las pruebas profesionales o tests de conocimientos, pretenden medir de forma directa los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo de un puesto. Se utilizan cuando la actividad que se va a desempeñar requiere conocimientos y/o técnicas específicas. Están íntimamente ligados a los test de aptitud, pero son diferentes en sus objetivos. Las pruebas profesionales deben medir lo que el individuo conoce y ha aprendido, mientras que las de aptitud deben decirnos qué capacidades innatas posee el sujeto.

Según sea el nivel del puesto vacante, las pruebas de conocimiento pueden ser individuales o colectivas, orales, escritas y manuales.

Los exámenes escritos nos dan la oportunidad de cuestionar aspectos prácticos tales como: pruebas de contabilidad.

En el caso de pruebas de psicomotricidad, las mismas pueden ser: escribir a máquina, manejar un torno, cambiar una rueda, etc. Se aplica generalmente a puestos de nivel medio y/o profesionales.

En puestos de más nivel, lo más común es que estos exámenes prácticos se desarrollen provocando situaciones hipotéticas similares a las que se encontrarán en el

trabajo real, con el objeto de medir cualidades de liderazgo, capacidad de comunicación, agilidad mental, razonamiento, etc.

Generalmente, la evaluación de conocimientos es aplicada por el mismo jefe solicitante, momento en el cual, el jefe tiene la oportunidad de un primer contacto con el candidato y además evaluar él mismo, el nivel de conocimiento técnico del candidato o aspirante.

#### 4.12. Evaluación de aptitudes y de personalidad:

Con el apoyo de los instrumentos adecuados, se evalúan aquellas capacidades y potencialidades, que se establecen como prioritarias en el desempeño de un puesto.

Recursos Humanos citará a las personas hasta el momento clasificadas, para someterlas a la aplicación de baterías de pruebas que medirán sus habilidades, aptitudes y rasgos de personalidad.

El psicólogo industrial, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la organización.

Es recomendable aplicar una batería de pruebas psicométricas que pueda medir además del comportamiento, los factores que lo modifican o influyen y que son los siguientes: actitud, interés y necesidad.

#### 4.13. Pruebas psicométricas:

Son los instrumentos que evalúan la personalidad, las aptitudes y los conocimientos llamados comúnmente, "pruebas".

##### 4.13.1. Qué son las pruebas psicométricas:

Son instrumentos muy útiles para lograr mayor seguridad en la toma de decisiones del proceso de selección. Pero se debe destacar que no se puede fundamentar la decisión exclusivamente en los resultados de dichas pruebas, sin tener en cuenta otras técnicas de selección, como la entrevista. Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

También se fundamentan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata. Aptitud: Sus características son: • predisposición natural para determinado trabajo o tarea, • existe sin ejercicio, • se evalúa por medio de comparaciones, • permite pronosticar el futuro del candidato, • con el ejercicio se transforma en capacidad, • es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

#### 4.13.2. Para qué sirven estas Pruebas Psicométricas:

Son medios objetivos y fiables que se utilizan para evaluar las características de las personas, así como sus capacidades básicas.

#### 4.13.3. Ponderación de las Pruebas Psicométricas:

Otro de los errores comunes que se cometen en la materia de selección, es que se aplican las pruebas psicométricas sin diferenciarlas por puesto, tipo o por nivel de responsabilidad.

#### 4.14. Pruebas de personalidad:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad tales como: equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

#### 4.15. Criterios Para la Aplicación de Pruebas Complementarias:

Según el tipo de tarea que desempeña el empleado, algunas empresas exigen distintos tipos de pruebas adicionales, entre las cuales podemos mencionar:



#### 4.15.1. Examen Médico:

Los objetivos de la revisión médica son comprobar:

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

Áreas de exploración de un reconocimiento médico:

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

4.15.2. Examen a conducir: Cuando lo amerite el puesto. Ejemplo: Un piloto

4.15.3 Prueba de idiomas: Especialmente para puestos ejecutivos.

#### 4.16. Entrevista:

La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el candidato.

Las entrevistas de selección, constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las organizaciones.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: el entrevistador obtiene información sobre el candidato y el candidato obtiene información sobre la organización.

##### 4.16.1. Tipos de Entrevista:

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la organización y un candidato (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

#### 4.16.1.1. Entrevistas no estructuradas:

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere información, sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común.

Este enfoque puede pasar por alto determinadas áreas tales como: Aptitud, conocimiento o experiencia del candidato.

#### 4.16.1.2. Entrevistas estructuradas:

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora el control de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Es un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

#### 4.16.1.3. Entrevistas mixtas:

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada, añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

#### 4.16.1.4. Entrevista de solución de problemas:

Se centra en un asunto que se espera que resuelva el candidato. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

#### 4.16.1.5. Entrevista de provocación de tensión:

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, se puede desear saber como reacciona el candidato a ese elemento.

#### 4.16.1.6. Consideraciones sobre la entrevista:

Los candidatos que superaron la fase de evaluación técnica y psicológica, serán entrevistados individualmente por el responsable de Recursos Humanos.

Generalmente, todo proceso de reclutamiento y selección de personal conlleva tres entrevistas, la entrevista inicial, la entrevista de selección y la entrevista de contratación.

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de recomendación, cédula de vecindad, licencias de conducir, tarjeta de pulmones, antecedentes penales y policíacos, etc., en esta fase se busca conocer si el candidato cuenta con los documentos antes citados.

El responsable analizará a todos los candidatos que llegaron hasta esta fase y seleccionará a los tres postulantes que hayan obtenido mejor puntuación total.

Recursos Humanos elaborará un informe por cada candidato de la terna para ser entregado al jefe de la unidad administrativa.

La entrevista nunca podrá ser sustituida por una computadora o por una evaluación psicométrica. La preparación de la entrevista debe ser hecha con base en los requerimientos específicos del puesto; el error está, en que se utilice la misma técnica y preguntas para todos los puestos. Se recomienda que se desarrollen preguntas enfocadas a obtener las conductas, las experiencias y los conocimientos requeridos por el puesto. También en la entrevista se deben ponderar las preguntas.

La entrevista es el componente más común e importante de un sistema de selección. Por lo tanto, se pasará mucho más tiempo efectivo entrevistando que en ningún otro componente o elemento de la selección. Adicionalmente la mayoría de los conceptos y procedimientos que se ofrecerán para asegurar la efectividad de las entrevistas se puede aplicar también a respuestas del comportamiento en la entrevista principal.

#### 4.16.1.7. La entrevista en el proceso de selección de personal:

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal, es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras.

Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto, (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada.

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

En todo proceso de selección, se utiliza la entrevista como una técnica que permite averiguar la idoneidad de un candidato para el puesto concreto.

El diálogo en la entrevista de selección, pone de manifiesto que el candidato necesita conocer lo mejor posible el puesto de trabajo y lo que exige a la persona que lo va a desempeñar.

Podemos considerar entonces que la entrevista nos resulta útil para tres puntos:

- Es un medio para conocer adecuadamente al candidato.
- Se utiliza para informar al candidato.
- Para transmitir la imagen de la empresa.

Para que una entrevista sea exitosa, será importante planificarla previamente y armar una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de ésta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

La preparación para la entrevista debe incluir:

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

La planificación de la entrevista debe incluir:

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

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

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

La toma de notas en la entrevista es muy importante, como anteriormente se indicó, la entrevista tiene como principal objetivo, obtener información de la persona a quién se está entrevistando, por lo tanto la mejor metodología para estos efectos es la utilización de las preguntas.

Las preguntas no deben ser aleatorias, sino deben tener un fin, es decir, debemos saber para qué estamos haciendo esa pregunta y qué queremos indagar con ella.

- Existen diversos tipos de preguntas, por ejemplo, las abiertas, las cerradas y las de lo concertado.
- La despedida debe ser cortés, cualquiera que haya sido la naturaleza y la evolución de la entrevista.

Situaciones Especiales:

Tenga en cuenta las condiciones materiales:

- Invite a su interlocutor a sentarse, si aún no lo ha hecho.
- Ofrezcale café, agua o confirme si esta cómodo.
- Colóquese al otro lado del escritorio, para evitar barrera material y estar más cerca de su interlocutor.

Contemple las condiciones psicológicas:

- Trate de imaginar y de sentir el estado psicológico por el que atraviesa su interlocutor.
- Exprese su comprensión en pocas palabras: por ejemplo: \*Imagino su preocupación y comprendo lo difícil que debe ser hablar en estas circunstancias...\*

Adapte la situación.

- Si su interlocutor tiene dificultades para expresar su pensamiento, proporcione tiempo para elaborarlo.
- Aprenda a admitir silencios.
- Cuente mentalmente hasta treinta, antes de formular una pregunta directa.
- Procure colocarse en una postura cómoda, cuidando su lenguaje no verbal.
- Cuando advierta el mas leve movimiento de expresión, estimule al interlocutor, diciendo SI.

#### 4.17. Verificación de datos y referencias:

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales, en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos patronos pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Por eso es muy importante saber dónde y cómo pedir la confirmación de datos e informaciones adicionales.

- En primer lugar, no se debe llamar al empleo actual del postulante sin que el propio candidato lo autorice.
- Se deberán hacer las mismas preguntas para todos los candidatos a verificar.
- Muchas veces las referencias pueden que no sean objetivas.
- Pedir al postulante los nombres de sus jefes anteriores.
- Constatar que esas personas fueron realmente sus jefes.
- Solicitar certificados de estudios originales.
- Existen casos que las empresas (especialmente multinacionales) tienen como política no dar más datos que la fecha de ingreso y egreso.
- Toda información de una referencia debe ser contrastada. En caso de dudas o cuando no es posible contrastarla, lo mejor será llamar al candidato a una nueva entrevista, tratando de indagar en la problemática planteada.

Las referencias permiten comprobar las hipótesis acerca del candidato, ya que se puede conocer más sobre sus actuaciones tanto en el área laboral como personal. Aunque muchas personas y organizaciones se niegan a dar referencias, una buena investigación puede proporcionar elementos sumamente valiosos para el proceso de evaluación del candidato y por ende para la selección. Con el fin de obtener esta información se debe considerar varios elementos:

- Se confirman datos del período laborado, puestos ocupados, personal que le reportaba, etc.
- Los motivos de la desvinculación.
- El desempeño en su trabajo.
- Características en las que sobresalía.
- Fortalezas y debilidades.
- Preguntar si lo volverían a contratar.

#### 4.18. Investigación socioeconómica:

Este tipo de investigación requiere de mayor dedicación por lo cual la mayoría de organizaciones prefieren terciarizar el servicio y contratan empresas que se dedican a estas actividades, de esta manera disminuye costos y obtiene mejores resultados.

El responsable de Recursos Humanos deberá informar al candidato que es un requisito para el proceso y que le visitarán en su domicilio para una entrevista, que es importante que los miembros de su familia estén presentes y que se tomarán algunas fotografías. El candidato está en posición de aceptar o no.

Una investigación socioeconómica contiene varios elementos que se considera importante conocer sobre el candidato, sin embargo la organización puede solicitar todo aquello que considera de importancia para el proceso.

Entre los elementos principales que debe contener están:

- Veracidad de la dirección y fotografía de la residencia.
- Descripción de la vivienda y del vecindario.
- Patrimonio familiar y descripción de pertenencias del grupo familiar.
- Fotografía del candidato.
- Descripción de la información de entrevista.
- Referencias de la familia. Los miembros, edades, ocupaciones, sus actividades en general.
- Referencias de los vecinos.
- Referencias laborales.
- Verificación de documentos de identificación.
- Antecedentes penales y policíacos.
- Registro de escritura.
- Registro de huellas dactilares.

#### 4.19. La Decisión:

Una vez realizado el proceso completo de reclutamiento, evaluaciones y entrevistas, se llega a la etapa final, que es la de elección.

El responsable de Recursos Humanos, presentará al jefe de la unidad administrativa un informe resumen ejecutivo con los puntajes obtenidos de los tres candidatos que se adecuan más al perfil del puesto vacante.

El jefe realiza las entrevistas con ellos y procede a tomar decisión, idealmente, en base a criterios objetivos.

Una forma bastante objetiva es asignar un porcentaje, a manera de seleccionar de todos los posibles candidatos una terna, sobre la cual se tomará la última decisión.

En esta etapa, Recursos Humanos cumple una función asesora, ya que la decisión la debe tomar el de superior jerarquía. Mientras más claro se presente el resultado, será más fácil observar los elementos que son prioritarios y de esa manera facilitar la decisión. La situación más difícil es cuando todos los candidatos son muy similares en resultados y todos podrían ser los elegidos, en ese caso se debe revisar factor por factor, a manera de determinar cuál de los candidatos se ajusta más al puesto.

Para facilitar esta tarea, puede elaborarse una comparación de características por medio de un cuadro comparativo y visualizar los rasgos del perfil en gráficas que permita hacer una comparación más objetiva.

Cualquiera que sean los criterios a utilizar en la evaluación y la selección, deben ser claros y conocidos por los involucrados en el proceso, tanto para Recursos Humanos como para el jefe de la unidad Administrativa. Esto permitirá mantener la objetividad desde el principio y lograr que los procesos sean ágiles y eficientes, para que los puestos no permanezcan vacantes durante mucho tiempo y la persona seleccionada cumpla con los requisitos y desempeñe eficientemente su función y con ello logre los objetivos del puesto.

#### 4.20. Fin del Proceso:

El proceso de elección concluye, cuando se toma la decisión de quién es el mejor candidato para el puesto, en cuyos casos se inicia el proceso de contratación, o cuando declara que ninguno de los candidatos es idóneo para el puesto y se decide iniciar nuevamente el proceso.



## **CAPITULO II**

### **TECNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **I. ANTECEDENTES**

Desde su creación el Instituto Nacional de Electrificación -INDE- ha contado con una serie de normas dispersas para regular los procesos de reclutamiento y selección de personal. En la actualidad, dicho proceso está normado principalmente por el Sexto Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, utilizado en forma supletoria otras normas, como el Reglamento de Relaciones Laborales, y otros. La variedad en la normativa en relación a esta materia produce cierta incertidumbre y una diversidad de lineamientos de interpretación entre las personas responsables de la administración del proceso.

#### **II. JUSTIFICACION**

Por lo anterior, los responsables de la Administración de Recursos Humanos en el Instituto Nacional de Electrificación, deben de contar con un instrumento normativo que establezca en forma clara y precisa los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo cual permitirá alcanzar en forma integral las expectativas de desarrollo y satisfacción que tienen, tanto la institución, como los trabajadores. En consecuencia, fue preciso desarrollar un Manual que estableciera en forma precisa las formas de reclutar personal, clarificar la selección interna y mejorar la selección externa, teniendo como fines últimos:

- ❖ Ayudar a la Institución a cumplir su Misión.
- ❖ Responder a los objetivos de la División de Recursos Humanos en forma integral con otros procesos asociados.
- ❖ Establecer procesos claramente definidos, para ayudar a mantener un clima organizacional estable.
- ❖ Permitir el desarrollo del recurso humano, dentro de un marco legal, apegado en estricto sentido con el Sexto Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
- ❖ Precisar los instrumentos, herramientas e insumos necesarios para realizar las actividades.

#### **III. DETERMINACION DEL PROBLEMA**

##### **1. DEFINICION DEL PROBLEMA:**

Elaborar un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del INDE y sus Empresas, con apego a lo regulado en el Sexto Pacto Colectivo de

Condiciones de Trabajo, Reglamento General de Relaciones Laborales, Manual de Inducción, Manual de Especificación de Puestos y las Leyes ordinarias del país.

## 2. AMBITO DEL ESTUDIO:

### 2.1. Ambito institucional:

El presente proyecto se realizó en las Oficinas Centrales del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas, ubicada en séptima avenida dos guión veintinueve de la zona nueve, Edificio La Torre, ciudad Guatemala, División de Recursos Humanos, Nivel -1, donde se desarrollan los diferentes procesos de reclutamiento y selección de personal.

### 2.2. Ambito Temporal:

El presente proyecto se ejecutó de enero del año 2,006 a marzo del año 2,007.

### 2.3. Ambito Espacial:

Ciudad Guatemala, Guatemala, Guatemala, Centro América.

## **IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### 1. OBJETIVO GENERAL:

Dotar al Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas, de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, dinámico y moderno donde se implementan nuevos instrumentos y pruebas psicométricas de última generación, para fortalecer la competitividad de la asignación de las personas a los puestos, asegurando eficiente y efectivamente, la incorporación del personal adecuado y capacitado, como respuesta a los requerimientos en materia de recursos humanos.

### 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.1. Recabar información existente en materia de reclutamiento y selección de personal para incorporarlas, después de su procesamiento y validación al Manual.

2.2. Recabar información y opinión de los altos funcionarios del Instituto, en relación al proceso de reclutamiento y selección de personal existente, por medio de una entrevista estructurada.

2.3. Procesamiento, análisis e interpretación de toda la información obtenida.

2.4. Diseño y elaboración del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del INDE y sus Empresas, implementando sistemas de selección de última generación.

## **V. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS**

### **1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA:**

Para recolección de información, se utilizó como instrumento de investigación primario, la entrevista estructurada como medio de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante.

La entrevista fué llenada por el entrevistador, conforme el entrevistado contestaba las preguntas que se le realizaron, y realizándose entrevistas a los siguientes funcionarios:

- 1.1. Gerente de Empresa de Generación de Energía Eléctrica -EGEE-.
- 1.2. Gerente de Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica –ETCEE-.
- 1.3. Gerente de Servicios Corporativos.
- 1.4. Jefe División de Recursos Humanos.
- 1.5. Jefe Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.
- 1.6. Jefe Departamento Organización y Métodos.

### **2. INVESTIGACION EN DIGITAL:**

También para el efecto, fué necesario consultar algunas Bases de Datos relacionadas con el tema, tales como: [www.inde.gob.gt](http://www.inde.gob.gt), [www.google.com](http://www.google.com), [www.asies.org.gt](http://www.asies.org.gt), [www.oecd.org](http://www.oecd.org), y [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

## **VI. INVESTIGACION DE CAMPO:**

La mayor parte de la propuesta, es orientada al ámbito del INDE, pero fue necesario consultar otras instituciones tales como:

- Universidad del Valle de Guatemala -UVG-: Para adquirir información relacionada a las pruebas psicométricas mas recientes.
- Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-: También para adquirir información sobre pruebas psicométricas.
- Oficina Nacional del Servicio Civil -ONSEC-: Para consultar documentos históricos relacionados a los Antecedentes de la División de Recursos Humanos en el INDE.

## **VII. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

La información fué procesada en base a la calidad de las entrevistas realizadas a los Gerentes de la Institución, por lo que no fue sujeta al análisis estadístico y por ende no

fue necesario realizar gráficas. Por lo anterior se utilizó una plataforma de Windows Office NT, programas Word y Excel.

## **VIII. RESPONSABLES DE LA INVESTIGACION**

1. Dilian Mariela Aguilar Ovalle.
2. Edgar Leonel Hernández Urizar.

## **IX. RECURSOS MATERIALES**

### **1. MATERIALES Y SUMINISTROS**

Hojas de papel bond, lapiceros, lápices, marcadores, tinta para impresora, folders y ganchos.

### **2. MOBILIARIO Y EQUIPO**

Computadora, impresora, fotocopidora, escáner, memoria flash (USB).

## **X. PRESUPUESTO:**

Diez mil quetzales (Q 10,000.00).

## **XI. PREDISEÑO**

El proyecto original tuvo el siguiente prediseño

- ❖ Prólogo.
- ❖ Capítulo I: Introducción y Marco Teórico.
- ❖ Capítulo II: Técnicas e Instrumentos - Marco Metodológico-.
- ❖ Capítulo III: Presentación, análisis e interpretación de resultados.
- ❖ Conclusiones y Recomendaciones.
- ❖ Referencias: Bibliográficas y electrónicas.
- ❖ Anexos.

## CAPITULO III

### PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS:

#### I. INTRODUCCIÓN

El Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de personal del INDE y sus Empresas, es la herramienta que pretende dar soluciones y a la vez estandarizar procesos, para una efectiva selección y contratación del activo humano. Cada día son más las organizaciones gubernamentales y privadas que elaboran manuales para determinadas funciones y actividades, que mejoran la calidad del trabajo en las mismas.

#### II. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA:

Para conocer la opinión objetiva sobre la realidad actual de los procesos Reclutamiento y Selección de Personal del INDE y sus Empresas, se procedió a entrevistar a las altas autoridades del Instituto; la información obtenida fue procesada, interpretada y analizada. La modalidad de la entrevista optada fue la estructurada, las mismas fueron aplicadas del 23 de agosto al 13 de septiembre del año 2,006, en donde se obtuvieron los resultados que a continuación se detallan.

Para fines prácticos, se abreviarán los cargos de las altas autoridades del Instituto, de la siguiente forma:

- Gerente de Generación de Energía Eléctrica: **EGEE**.
- Gerente de Transporte y Control de Energía Eléctrica: **ETCEE**.
- Gerente de Servicios Corporativos: **GSC**.
- Jefatura de División de Recursos Humanos: **DRH**.
- Jefatura Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal: **RS** y
- Jefatura Departamento de Organización y Métodos: **OYM**.

#### **PREGUNTA No. 1.-**

**Según su opinión, cuál sería la mejor definición para describir un Proceso:**

**ANALISIS E INTREPRETACION:** Como resultado del análisis de las respuestas de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Que todos los funcionarios tienen claro la definición de lo que es un proceso. En especial se debe resaltar la respuesta de **DRH**, quien opinó: *“Serie de actividades donde se definen, funciones, actividades, responsables y tiempos de ejecución”* y de **OYM**, quien también opinó: *“Es un conjunto de procedimientos para alcanzar uno o varios objetivos, con tiempos y metas bien definidos, utilizando los recursos necesarios”*.

**PREGUNTA No. 2.-**

**Considera que la División de Recursos Humanos del INDE y sus Empresas, maneja una Administración de Procesos Integral. SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Como resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Que todos los funcionarios están de acuerdo, que no se maneja una Administración de Procesos Integral, por diversas razones, pero en especial se debe resaltar las respuestas de **EGEE**, que indicó: *“No. La razón específica son las diferencias entre sindicato y administración, que han provocado que los procesos en algunos casos, o bien totalmente sean mecanismos establecidos”*. **OYM**, quien opinó: *“No. Por que falta diseñar una política para diseñar una administración de procesos integral”*.

**PREGUNTA No. 3.-**

**Podría describirnos el proceso de reclutamiento y selección, que utiliza la División de Recursos Humanos del INDE y sus Empresas:**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Como resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Que el cincuenta por ciento (50%) de los entrevistados no definen de manera adecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, cierra la buena utilización y/o interpretación del presente proceso, sin definirse responsables y/o necesidades de las áreas interesadas, como lo indican las siguientes *opiniones*, **ETCEE**: *“Convocatoria local, Convocatoria área, Convocatoria Empresa, Convocatoria INDE, Examen o por méritos en caso de ser profesionales”*. **RS**: *“1. Reclutamiento: Capta candidatos, Registra plantilla de practicantes, Elabora una base de datos. 2. Selección: 1. Se convocan las plazas vacantes, 2. Se analizan y seleccionan los candidatos elegibles. 3. Se realizan exámenes y entrevistas a los elegibles. 4. Se hace la propuesta (acuerdo) 5. Se da posesión, inducción institucional y se lleva a la jefatura de la unidad donde trabajará”*. y la de **OYM**: *“El proceso se describe a nivel interno y externo, más que todo con personal interno a través de entrevistas y de exámenes y convocatorias, cumpliendo con lo estipulado en el Pacto Colectivo y cumpliendo con la Inducción correspondiente ya en el puesto de trabajo”*.

**PREGUNTA No. 4.-**

**Descríbanos su participación, en el proceso de reclutamiento y selección:**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Como resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Que todos los funcionarios entrevistados no tienen clara su participación en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello se muestran las opiniones de **EGEE**: *“Dependiendo del puesto, hago entrevista directa al candidato o solicito iniciar el proceso establecido internamente. Y la opinión de **ETCEE**: “Solicitar se saque la convocatoria”*.

**PREGUNTA No. 5.-**

**Considera usted que el Departamento de Reclutamiento y Selección del INDE y sus Empresas, está generando satisfacción en el cliente interno, a través de su gestión:**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Como resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Que todos los entrevistados consideran que el Departamento de Reclutamiento y Selección no está generando satisfacción en el cliente interno a través de su gestión, como opinan los siguientes funcionarios **EGEE:** *“No, pero no por falta de capacidad o deseo, sino que los mecanismos de selección requieren una actualización en función de los requerimientos actuales”*. **ETCEE:** *“Considero que solo parcialmente”* y la opinión de **GSC** en donde indica: *“En algunos casos no genera satisfacción, porque el aspecto psicológico no se toma en cuenta en la decisión final y el Pacto Colectivo, permite que para puestos técnicos se sustituya por experiencia sin tener formación académica”*.

**PREGUNTA No. 6.-**

**¿Cuáles son los principales retos del Departamento de Reclutamiento y Selección del INDE y sus Empresas, en la atracción de personal con talento a la corporación?**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Como resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Que los principales retos del Departamento de Reclutamiento y Selección para la atracción de personal con talento:

- a. Establecer una escala salarial actualizada.
- b. Actualizar el Manual de Descripción de Puestos del INDE.
- c. Realizar un reclutamiento objetivo.

Lo anterior basado en las opiniones de los siguientes entrevistados: **EGEE:** *“Mejorar las definiciones de escala salarial actualmente definidas. Aunque el INDE, es estatal, compite en un mercado con participantes privados nacionales y transnacionales”*. **ETCEE:** *“Actualización del manual de puestos y salarios y realizar un reclutamiento objetivo.”* y **GSC:** *“El principal reto es que se actualicen los salarios bases con los existentes en el mercado laboral”*.

**PREGUNTA No. 7.-**

**El Reclutamiento y Selección de Personal, que se practica en el INDE, satisface sus requerimientos en calidad, capacidad y experiencia del recurso humano, para desempeñarse en los puestos:**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Como resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Todos los funcionarios concluyeron que

el reclutamiento y selección que se práctica en el INDE no satisface los requerimientos de calidad, capacidad y experiencia del recurso humano para desempeñarse en un puesto. Se deben resaltar las opiniones de. **EGEE**: *“No siempre, aunque hay un procedimiento, muchas veces el compadrazgo, la influencia o presión laboral, incorpora recurso humano a puestos cuando realmente no están aptos para su desempeño. “El factor político también tiene un fuerte peso”.* **ETCEE**: *“No totalmente”,* y la opinión de **RS** *“No, debido a que se cuenta con personal en servicio de edad cronológica y laboral avanzada y muy poca escolaridad”.*

**PREGUNTA No. 8.-**

**Existe una política interna de mejora continua en los procesos existentes:**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Del resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Todos los entrevistados concluyeron, que no existe mejora continua en los procesos existentes, en donde resaltamos especialmente las opiniones de los siguientes funcionarios: **EGEE**: *“No, en eso hay que trabajar fuertemente”.* **RS**: *“No, por falta de planificación; y porque los encargados de diseñar no tienen la capacidad profesional para interpretar la visión y misión de la institución”.* y la opinión de **OYM**: *“No existe política de mejora continua, se está tratando de que se implemente esta política”.*

**PREGUNTA No. 9.-**

**¿A qué le atribuye el éxito o fracaso de la contratación de personal?**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Como resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: La mayoría de los entrevistados concluyeron, que el éxito o fracaso de la contratación de personal, depende a que el proceso establecido se cumpla con objetividad, sin que intervengan factores externos. Para afinar lo anterior, transcribimos las opiniones de: **ETCEE**: *“A la objetividad en la selección de personal”.* **GSC**: *“Son varios factores los que influyen en el éxito de la contratación, pues desde el análisis de competencias, la entrevista e investigación personal son importantes”.* y **OYM**: *“Al cambio de diferentes políticas de administración y de cambios en los mismos”.*

**PREGUNTA No. 10.-**

**¿Considera que el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, tiene bien definido el proceso de reclutamiento y selección de personal?**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Como resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: Todos los funcionarios concluyeron, que aunque se crea tener definido en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, el proceso de reclutamiento y selección de personal, debería de existir un Manual de Procesos para definir responsabilidades. Lo anterior conforme las opiniones siguientes: **EGEE**: *“No, se deben de actualizar en función de un estudio externo que se contrate por parte del INDE. Luego se puede agregar/discutir aspectos particulares que tenga el sindicato”* y la opinión de **DRH**: *“No, da los lineamientos a nivel general, pero no define responsabilidades, lo que provoca problemas”.*



**PREGUNTA No. 11.-**

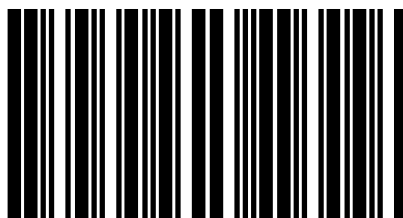
**¿Qué mejoras propondría, para volver más eficiente el proceso de reclutamiento y selección el INDE y sus Empresas?**

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Del resultado del análisis de la respuesta de los funcionarios entrevistados se puede concluir: La mayoría de los entrevistados concluyeron, que para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, debería de actualizarse conforme a otras entidades, ejecutándolo por competencias y definirlo concretamente para responder a las necesidades de la institución, como fue opinión de las siguientes autoridades: **EGEE:** *“Actualización, ver qué está sucediendo en otros sectores de producción y servicio, luego tomar lo que se aplique al INDE”*. **GSC:** *“Realizar el proceso de Reclutamiento y Selección por competencias”*. y la opinión de **DRH:** *“Que se defina un proceso concreto, que responda a las necesidades de la Institución y que se formule sobre conceptos profesionales, no políticos”*.

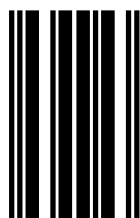
El formato de la entrevista estructurada se acompaña en los Anexos.

**III. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE- Y SUS EMPRESAS**

**INSTITUTO NACIONAL DE  
ELECTRIFICACION  
-INDE-**



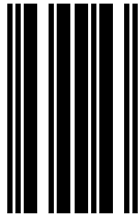
**M A N U A L**



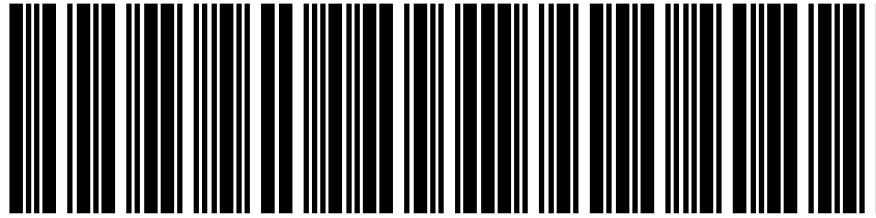
**D E**



**P R O C E S O S**



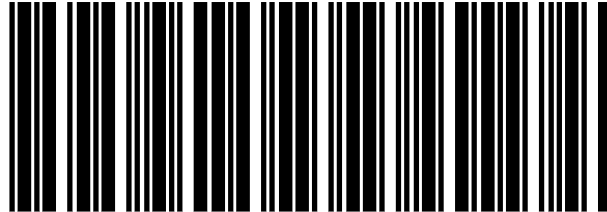
D E



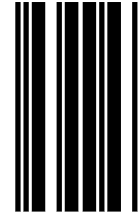
R E C L U T A M I E N T O



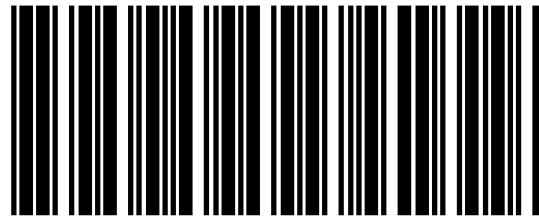
Y



S E L E C C I O N

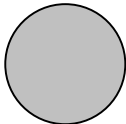


D E



P E R S O N A L

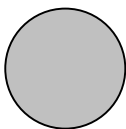
GERENCIA DE SERVICIOS CORPORATIVOS



## **INTRODUCCION**

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

Sin una base sólida de conocimientos, sería imposible conocer al ser humano en todas sus dimensiones, es por ello la realización del presente Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas.



## **CONTENIDO**

### **Tema**

**Visión y Misión del INDE**

**Objetivos Institucionales**

**Principios y Valores**

**Visión, Misión, Objetivos y Funciones  
de la División de Recursos Humanos**

**Ambito de Aplicación del Proceso de  
Reclutamiento y Selección y Fundamento  
Legal**

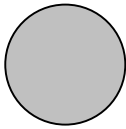
**CAPITULO I  
Recopilación de Información**

**CAPITULO II  
Proceso de Reclutamiento**

**CAPITULO III  
Proceso de Selección Interna**

**CAPITULO IV  
Proceso de Selección Externa**

**CAPITULO V  
Proceso de Contratación**

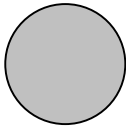


## **VISION DEL INDE**

Ser la Institución Eléctrica Nacional líder e impulsora del desarrollo del mercado eléctrico nacional y regional, cumpliendo con estándares de calidad mundial, a través de la actualización tecnológica y excelencia de su recurso humano.

## **MISION DEL INDE**

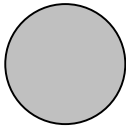
Contribuir al desarrollo del mercado eléctrico nacional y regional, a través de la Producción, Transporte y Comercialización de Electricidad, permitiendo como Empresa Nacional, cumplir con su función social, incrementar la electrificación rural, suministrar un servicio eficiente y de calidad, desarrollar su recurso humano y procurar la disponibilidad de electricidad para el progreso de Guatemala.



## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

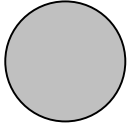
- ❖ La productividad y calidad del servicio.
- ❖ La prestación de un servicio continuo y confiable.
- ❖ La expansión en función social de la cobertura eléctrica.
- ❖ La ampliación de la infraestructura de generación y transporte.
- ❖ La participación en el mercado eléctrico regional.
- ❖ El aprovechamiento de los recursos naturales renovables con fines energéticos.
- ❖ El desarrollo integral de su recurso humano.





## **PRINCIPIOS Y VALORES**

- ❖ Excelencia en el servicio.
- ❖ Honradez, lealtad, responsabilidad y ética del personal.
- ❖ Respeto por el Ser Humano y por su superación.
- ❖ Compromiso con la función social.
- ❖ Mejoramiento de procesos.
- ❖ Respeto y cumplimiento de las leyes y normas.
- ❖ Velar por la buena imagen del INDE.



## **VISION DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**

Ser los líderes a nivel regional en la administración de los recursos humanos, cumpliendo con estándares de calidad mundial.

## **MISION DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**

Asesorar al INDE, en la conformación de una fuerza laborar competitiva, para que cada uno de sus miembros desarrolle su máximo potencial de desempeño.

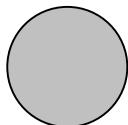
## **OBJETIVOS DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**

Definir e implementar la filosofía, procesos, normas y políticas de Recursos Humanos para todas las áreas de la institución, evaluarlas y ajustarlas a las necesidades.

## **FUNCIONES DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**

- ❖ Administración de la fuerza laborar de la Institución y el manejo de su presupuesto.
- ❖ Programar, organizar, coordinar, dirigir, evaluar, controlar y desarrollar al personal y sus actividades.
- ❖ Diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos, alineado al de la Institución.
- ❖ Asesorar a la Gerencia de Servicios Corporativos, Gerencia General y Staff Gerencial, con apego a las Políticas Institucionales y Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

- ❖ Mantener una estrecha relación de trabajo con el STINDE, FOPINDE, AJINDE y otros entes internos de la Institución.



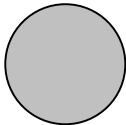
## **AMBITO DE APLICACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

Las unidades que intervienen en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal son las siguientes:

1. Gerente General.
2. Gerente de Servicios Corporativos.
3. División de Recursos Humanos.
4. Gerencias del INDE y sus Empresas.

### **FUNDAMENTO LEGAL**

El presente Manual de Reclutamiento y Selección de Personal del INDE y sus Empresas, se basa fundamentalmente en lo que establece el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo (2005–2007) en los artículos 13,14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34.



## **CAPITULO I**

### **RECOPILACION DE INFORMACION**

#### **1. Del Puesto Vacante:**

*La vacante se producirá cuando el puesto que se encuentra desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento.*

*Para los efectos del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, los puestos vacantes pueden ser:*

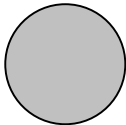
- a. Puestos Vacantes Definitivos:** *Son los causados por la ausencia definitiva de los trabajadores (as) titulares de los puestos debido a ascensos o terminación de contratos de trabajo; asimismo, se considerarán como puestos vacantes definitivos los nuevos puestos creados por el INDE; y*
- b. Puestos Vacantes Temporales:** *Son los causados por ausencia temporal de los trabajadores (as) titulares de los puestos, debido a licencias, permisos, vacaciones, suspensiones y los que se produzcan por traslados de trabajadores (as) a otros puestos con el fin de cumplir sustituciones temporales de otros trabajadores (as).*

#### **2. De la Requisición de Personal:**

*Se iniciará el proceso cuando se recibe la requisición de personal y se verificará que fue llenada correctamente, por el Jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa solicitante.*

#### **3. De la Determinación del Perfil del Puesto:**

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



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

## **CAPITULO II**

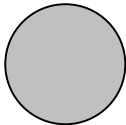
### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

#### **2. De la Convocatoria Interna:**

*El INDE deberá ocupar los puestos vacantes definitivos del servicio por oposición con trabajadores del mismo, solo en el caso de que no exista personal en el INDE, se contratará a trabajadores de nuevo ingreso, procediéndose de la manera siguiente:*

##### **2.1. Convocatorias de Puestos Vacantes:**

*El INDE a través de la División de Recursos Humanos y a requerimiento de la Gerencia del Area que corresponda, convocará en un plazo no mayor de quince (15) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto, en primer lugar a los trabajadores que presten sus servicios en forma permanente, en el Centro de Trabajo a donde corresponda el puesto vacante, para establecer la existencia de un ascenso automático o un ascenso por oposición en dicho centro. En segundo lugar, se convocará a nivel general de todos los trabajadores del INDE. El INDE se obliga a tomar en cuenta a los trabajadores (as) en el siguiente orden de prioridad de las unidades administrativas o sus equivalentes: Unidad, Sección, Departamento, División, Sistema, Planta o Proyecto de la Gerencia respectiva. De no existir candidatos en el INDE y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo del INDE.*



## **2.2. Convocatorias:**

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

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

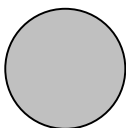
*Internamente, los medios de comunicación más empleados para informar acerca de las vacantes serán:*

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

## **2.3. Recepción y Análisis de Currícula:**

*El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal recibe y revisa la currícula de los trabajadores interesados en el puesto.*

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



- a) *La solicitud de oposición o de candidato único y la documentación, deberá presentarse ante la Jefatura del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa donde el trabajador (a) presta sus servicios o directamente a la División de Recursos Humanos, dentro del plazo establecido en la convocatoria correspondiente. Cuando se presente ante la Jefatura del Centro de Trabajo, la documentación deberá ser remitida al día siguiente a la División de Recursos Humanos.*
- b) *El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, de la División de Recursos Humanos, dispondrá de un plazo de siete (7) días a partir de la recepción de la documentación, para su revisión y al octavo día solicitará el examen de oposición a la Jefatura del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa que corresponda si fuera el caso, o en su defecto emitirá el acuerdo correspondiente si fuera un ascenso automático.*

*De todas las convocatorias se entregará una (1) copia al Comité Ejecutivo del Sindicato de Trabajadores del INDE -STINDE-*

#### **2.4. Generar listado de candidatos internos:**

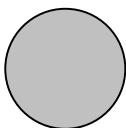
*Se realizará un listado del personal que llena los requisitos que tendrán derecho a la evaluación teórica - práctica, y a quienes posteriormente se les notificará por escrito sobre la participación en los mismos.*

### **CAPITULO III**

#### **PROCESO DE SELECCION INTERNA**

##### **3. De la Selección:**

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



### **3.1. Ascenso Automático:**

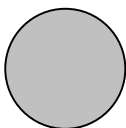
*Se interpreta por ascenso automático, aquel que sin previa evaluación de un trabajador (a), cuando en un mismo Centro de Trabajo no labore más que un candidato para el puesto vacante, siempre que se cumpla con los requisitos de educación y experiencia conforme lo contemplado en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y satisfaga los demás requisitos para el puesto establecidos en el Manual de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios del INDE. (Acuerdo Gubernativo Número 1031-88), lo cual será comprobado por la División de Recursos Humanos del INDE y que no haya sido suspendido por faltas al régimen disciplinario por dos (2) veces o más en los seis (6) meses anteriores a ser promovido. En el caso de ascenso automático, el trabajador (a) que se considere afectado por no haber sido tomado en cuenta, podrá acudir al Comité Ejecutivo del Sindicato de Trabajadores del INDE –STINDE-, en un plazo de cinco (5) días contados a partir de la fecha en que se presente a desempeñar el puesto una nueva persona, haciendo uso del procedimiento establecido en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo. Toda promoción impugnada quedará en suspenso mientras no se resuelva en definitiva la misma.*

### **3.2. Ascenso por Oposición:**

*Es aquel ascenso que obtiene el trabajador como resultado de haber obtenido el mayor punteo de la sumatoria de los factores establecidos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, para optar a un puesto vacante.*

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





*Para los efectos de lo anterior, se entienden por:*

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

*b) Capacidad: Son las habilidades y destrezas teóricas y/o prácticas que posee el trabajador para poder desempeñar satisfactoriamente un puesto.*

*c) Experiencia: Es la adquisición de conocimientos mediante la práctica correspondiente necesaria para ejecutar eficientemente el trabajo. La experiencia se obtiene dentro y fuera del INDE mediante práctica certificada en el puesto o puestos similares.*

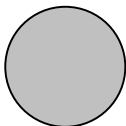
*d) Antigüedad: Es el tiempo acumulado en forma continua durante el cual, el trabajador (a) ha prestado sus servicios al INDE.*

*e) Récord de Trabajo: Es el historial de servicios del trabajador (a), el cual incluye la puntuación obtenida en la evaluación del desempeño, de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 1031-88.*

*f) Proximidad al Cargo: Es la relación existente entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado por el solicitante en el mismo departamento, unidad o sección del INDE.*

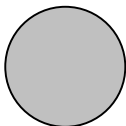
*Para tener derecho a sumatoria de factores, el trabajador deberá de haber obtenido como mínimo veintiocho (28) puntos, sobre cincuenta (50) en las pruebas teóricas prácticas. Se considerará ganador al trabajador que obtenga la mayor puntuación en la sumatoria de todos los factores. A los profesionales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

*En todos los casos de oposición se aplicará lo que para el efecto establecen los artículos 14, 15, 16 y 17 del Pacto.*



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

- a) Las pruebas serán elaboradas y administradas por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal del INDE, para lo cual las empresas brindarán el apoyo necesario cuando les sea requerido. Dichas pruebas serán elaboradas en consulta con el Jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa interesada y de otras Unidades cuando el caso lo amerite. El Jefe del Centro de Trabajo o de la unidad interesada o su representante deberá presentarse al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal en un plazo no mayor de cinco (5) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas, exista o no ascenso automático. Realizada la prueba, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal calificará las pruebas y procederá la sumatoria de los factores y notificará a los trabajadores los resultados en un plazo de ocho (8) días.*
- b) En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes un delegado del Centro de Trabajo designado por la Jefatura de éste, un representante de la Administración del INDE y un Delegado del Sindicato de Trabajadores del INDE -STINDE-, designado por la Filial del Centro de Trabajo donde se ha producido el puesto vacante, todos con carácter de observadores para dar fe de la pureza de la prueba, debiéndose suscribir por el encargado de administrar la prueba un acta circunstanciada sobre el evento.*
- c) La prueba teórico-práctica, para evaluar la capacidad, se realizará en el Centro de Trabajo donde se ha producido el puesto vacante. En los casos en que el número de personas a examinar sea inferior a los delegados que deban asistir a la evaluación o que las funciones del puesto lo permitan, se podrá establecer un lugar distinto al Centro de Trabajo donde se dio la vacante, lo cual será de mutuo acuerdo con los delegados.*



- d) *El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, deberá tener elaboradas las pruebas a realizar por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación a la fecha señalada para la realización de la prueba.*

*Todo trabajador (a) que haya optado a un puesto tiene derecho de solicitar por escrito ante la División de Recursos Humanos, dentro de un plazo de cinco (5) días, después de notificado del resultado de la evaluación, la revisión del resultado de su examen teórico práctico, la evaluación de los factores y otras situaciones relacionadas con la promoción. La División de Recursos Humanos realizará la revisión y comunicará, por escrito al interesado en un plazo de ocho (8) días contados a partir de presentada la inconformidad. Si la resolución de la indicada División le fuere desfavorable, podrá hacer uso del procedimiento establecido en el artículo 28 del Pacto Colectivo.*

La División de Recursos Humanos adjudicará el puesto de conformidad con lo establecido en los artículos del 14 al 19 del Pacto Colectivo, sin perjuicio del procedimiento para la solución de problemas derivados de la aplicación de Ascensos y Ocupación de Puestos.

*Todo trabajador deberá tomar posesión de su nuevo puesto hasta el momento en el cual concluya su período de vacaciones, incapacidad, suspensión y/o permisos con o sin goce de sueldo.*

## **CAPITULO IV**

### **PROCESO DE SELECCION EXTERNA**

#### **4. De la Selección Externa:**

##### **4.1. Se requiere Candidato Externo:**

*Se determina si se requerirá un candidato externo para ocupar un puesto vacante en la institución.*

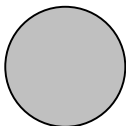
##### **4.2. Convocatoria Externa:**

*Siguiendo los lineamientos del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, el cual indica, que de no existir candidatos en el INDE, y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo del INDE.*

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

*Fuentes de Reclutamiento Externas:*

- ⊕ Avisos en medios de comunicación.*
- ⊕ Reclutamiento en universidades.*
- ⊕ Presentación espontánea.*
- ⊕ Consultoras.*
- ⊕ Contactos y/o recomendaciones.*
- ⊕ Bolsas de trabajo.*
- ⊕ Asociaciones.*
- ⊕ Reclutamiento electrónico.*



#### **4.3. Recepción de Currícula:**

*Se recibe y revisa la currícula de los solicitantes externos al puesto.*

#### **4.4. Entrevista Preliminar:**

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

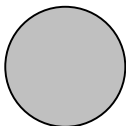
#### **4.5. Análisis de Currícula:**

*Se analizará la currícula restante con base en los requerimientos del perfil buscado. En esta etapa, se irá separando toda aquella currícula que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y compararán los perfiles entre si. Será clasificada la currícula que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por el Jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa solicitante en cuanto a:*

- ⊕ Formación académica.*
- ⊕ Experiencia en el área.*
- ⊕ Experiencia en el puesto.*
- ⊕ Edad.*
- ⊕ Sexo.*
- ⊕ Conocimientos específicos.*

#### **4.6. Selección de Posibles Candidatos:**

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



#### **4.7. Invitación a Candidatos a Entrevista:**

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

#### **4.8. Realización de la Entrevista:**

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

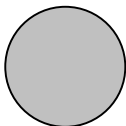
*Se contará con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.*

*La preparación para la entrevista deberá incluir:*

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

*La planificación de la entrevista deberá incluir:*

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



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

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

#### **4.9. Elaboración Informe de Entrevista:**

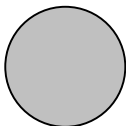
El cuadro para organizar e interpretar los datos de la entrevista, será el siguiente:

	<b>PUEDA HACER</b>	<b>QUIERE HACER</b>	<b>ENCAJA</b>
<i>Impresión global</i>			
<i>Experiencia de trabajo</i>			
<i>Educación</i>			
<i>Actividades e intereses</i>			
<b>RESUMEN</b>	<i>Aspectos positivos</i>	<i>Aspectos Negativos</i>	

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

#### **4.10. Verificación de datos y referencias:**

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



#### **4.11. Invitación elegibles a pruebas:**

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

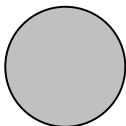
#### **4.12. Realización de Pruebas Teórico Prácticas:**

*El o los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias, las cuales serán elaboradas y administradas por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal del INDE, para lo cual las empresas brindarán el apoyo necesario cuando les sea requerido. Dichas pruebas serán elaboradas en consulta con el Jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa interesada y de otras Unidades cuando el caso lo amerite. El Jefe del Centro de Trabajo o de la Unidad Administrativa interesada o su representante deberá presentarse al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal en un plazo no mayor de cinco (5) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas.*

*En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes un delegado del Centro de Trabajo designado por la Jefatura de éste, con un representante de la Administración del INDE y un delegado del Sindicato de Trabajadores del INDE -STINDE-, designado por la Filial del Centro de Trabajo donde se ha producido el puesto vacante, todos con carácter de observadores para dar fe de la pureza de la prueba.*

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





#### **4.13. Realizar Pruebas Psicométricas:**

*Son instrumentos objetivos y fiables que se utilizan para evaluar las características de las personas, así como sus capacidades básicas.*

*La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano.*

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

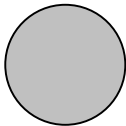
*En el Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas, se aplicará la batería de pruebas siguientes:*

##### **4.13.1 Cuestionario Estudio de Valores. Gordón Allport:**

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

*Objetivo: Identificación de los valores personales y la adaptación al medio social.*

*Características: Este estudio se encuentra dividido en 2 partes: La primera está formando por reactivos a contestar con base en el total o moderado, acuerdo o desacuerdo con los mismos, en tanto que la segunda posee reactivos que se responden jerarquizando cada tétrada de mayor a menor. La prueba abarca seis (6) clasificaciones de valor: Teórico, Económico, Estético, Social, Político y Religioso.*



#### **4.13.2 Test de Dominós. D-70:**

*Aprécia las funciones centrales de la inteligencia (abstracción y comprensión de relaciones).*

*El material es de tipo no verbal, representado por fichas de domino ordenadas siguiendo una ley que el sujeto debe descubrir para continuar la serie comenzada.*

*La prueba consta de cuarenta y cuatro (44) elementos seriados de menor a mayor índice de dificultad, lo cual sirve de estímulo al sujeto y hace posible la adaptación mental a la nueva forma de enfocar los problemas.*

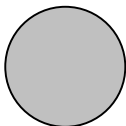
#### **4.13.3 Test Sistema de Perfil Personal Cleaver (DISC):**

*Describe la tendencia de comportamiento de la persona en el trabajo.*

*El Cleaver o DISC, es una prueba psicométrica que identifica cualidades en tres situaciones: cotidiana (normal o diario), motivante (proyectado o motivado) y bajo presión (orientado a resultados). Adicionalmente, es posible comparar este comportamiento contra uno o más perfiles del puesto (factor humano) que la institución define de acuerdo a sus necesidades.*

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

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



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

*La técnica Cleaver, además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las claves para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes, que implican su comportamiento en el puesto. Al entender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento, deseos y lo que necesitan para obtener éxito, una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad.*

#### **4.13.4 Realizar Test MBTI Inventario Topológico Forma G Myers - Briggs:**

*Esta prueba se ha construido sobre cuatro dimensiones que reflejan las cuatro preferencias básicas que orientan el uso de la percepción y del juicio. Estas preferencias afectan no solo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también al modo de sacar conclusiones sobre lo percibido.*

*Las dimensiones de preferencias son:*

*Extraversión-Introversión = donde dirige su atención.*

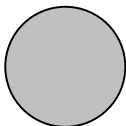
*Orientación hacia el mundo exterior o hacia el mundo interior.*

*Sensación-Intuición = cómo adquiere información.*

#### **4.14. Evaluación del estado físico:**

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

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



*Areas de exploración de un reconocimiento médico:*

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

**4.15. *Evaluar resultados de las pruebas:***

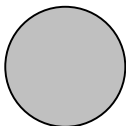
*Se analizarán los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto y se seleccionarán los candidatos elegibles.*

**4.16. *Estudio socioeconómico:***

*Concluidos los exámenes anteriores, si el candidato sigue siendo viable, entonces se llevará a cabo el estudio socioeconómico correspondiente.*

**4.17. *Informe Final:***

*Finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El informe deberá incluir: Datos generales del candidato, puesto al que aplica, Centro de Trabajo y fecha de su elaboración. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e impresiones en las entrevistas. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados; para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.*



*El responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará a la Jefatura del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa solicitante, un informe resumen con los puntajes obtenidos de los tres candidatos que se adecuen al perfil del cargo vacante.*

*El Jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa solicitante, conforme al informe y resume, entrevistará a los candidatos de la terna, para luego tomar la decisión final.*

## **CAPITULO V**

### **PROCESO DE CONTRATACION**

#### **5. De La Contratación:**

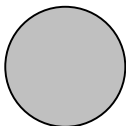
##### **5.1 Entrevista de Contratación:**

*Esta fase se realizará posteriormente a la entrevista del Jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa solicitante, el mismo tomará la decisión final del candidato que será contratado.*

*En esta entrevista, se le informará al candidato elegido de su contratación y todos los procedimientos que deberá seguir, si se acepta asumir el puesto vacante. Con la respuesta positiva, se solicitará al elegido completar la información y documentación que se requiera para complementar el expediente de mérito.*

##### **5.2 Admitir y Revisar documentos Originales y Adicionales:**

*Posteriormente la División de Recursos Humanos admitirá y revisará la papelería solicitada del elegido, para completar su papelería en el expediente correspondiente.*



### **5.3 Condición de los Nombramientos:**

*Conforme el Reglamento General de Relaciones Laborales del INDE, los nombramientos expresarán nombres y apellidos completos del nombrado (candidato elegido), partida presupuestal y puesto para el cual se le nombra, Centro de Trabajo o Unidad Administrativa a la cual corresponderá el puesto, a partir de cuando surte efecto el nombramiento y el salario que devengará de conformidad con la asignación presupuestal vigente.*

### **5.4 Elaborar Contrato de Trabajo:**

*La División de Recursos Humanos elaborará el contrato de trabajo y el acuerdo de nombramiento, para la suscripción de los mismos por el Gerente General del Instituto, dependiendo del renglón presupuestario a contratar.*

*Se elaborará contrato de trabajo únicamente para el renglón presupuestario número cero treinta y uno (031), personal contratado/ascendido por planilla.*

### **5.5 Enviar para Firma Acuerdo de Nombramiento y Contrato:**

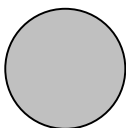
*En el anterior caso, se remitirá el contrato de trabajo, para los demás casos solamente se remitirá el acuerdo de nombramiento correspondiente para su suscripción por parte del Gerente General.*

### **5.6 Recibir Acuerdo de Nombramiento y Contrato firmados:**

*Posteriormente, la División de Recursos Humanos recibirá, el Acuerdo de nombramiento, y en su caso el contrato de trabajo suscritos por Gerente General.*

### **5.7 Notificar a la persona seleccionada el Acuerdo firmado:**

*Oportunamente, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal comunicará al candidato elegido y nombrado, la fecha de toma de posesión del puesto, según el Acuerdo de nombramiento, o en su caso conforme el contrato correspondiente.*



### **5.8. Suscripción del Acta de Toma de Posesión:**

*La toma de posesión de la persona nombrada para el puesto contará en acta administrativa faccionada en libro autorizado por la Contraloría General de Cuentas, en el instrumento se consignará los nombres y apellidos completos de la persona nombrada para el puesto, de conformidad con su cedula de vecindad, indicando el lugar de su expedición y número de documento, que deberá tener a la vista la persona responsable de dar posesión en el cargo al nuevo trabajador.*

### **5.9 Cargar información al sistema:**

*Realizada la anterior tarea, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal cargará la información final del trabajador, en el sistema de Administración SAP/R3.*

### **5.10 Inducción a la Empresa y al Puesto:**

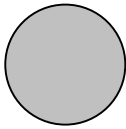
*Corresponderá en condiciones preferenciales a la División de Recursos Humanos, dar la adecuada inducción a la Institución al trabajador de nuevo ingreso.*

*En las Empresas, un responsable designado por las mismas, dará la inducción correspondiente al Centro de Trabajo y al puesto de trabajo en referencia, para lo cual se les deberá indicar sus funciones, presentarles a sus nuevos compañeros de trabajo, jefes inmediatos y otros aspectos, que deberá conocer para ejecutar bien sus labores.*

### **5.11 Evaluar el desempeño en el Período de Prueba:**

*Posteriormente, se evaluará el desempeño del nuevo trabajador, antes de finalizar el período de prueba. Este es el término en el cual, el INDE por una parte o el trabajador por la otra, podrán rescindir la relación laboral sin responsabilidad para su parte, este término tiene una duración de sesenta (60) días calendario contados a partir de la fecha del acta de toma de posesión.*

*Este período de prueba será evaluado por la Jefatura del Centro de Trabajo inmediato, y seguidamente deberá informar por escrito antes de que finalice el período de prueba a la División de Recursos Humanos, para que se plante a la Gerencia General la confirmación del nombramiento o cancelación de la relación laboral del trabajador.*



**5.12 Confirmar al trabajador en el puesto:**

*Por último, se confirmará al trabajador en el puesto, con lo cual se finalizará el proceso de contratación.*



## **IV. ESQUEMA DEL PROCESO CONFORME LA PROPUESTA DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE-Y SUS EMPRESAS**

1. RECOPIACION DE INFORMACION:
  - 1.1. Vacante:
    - 1.1.1. Puestos vacantes definitivos.
    - 1.1.2. Puestos vacantes temporales.
  - 1.2. Requisición de personal.
  - 1.3. Determinar Perfil del Puesto.
2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO: Lo componen los siguientes sub-procesos
  - 2.1. Convocatoria Interna.
    - 2.1.1. Convocatorias de puestos vacantes.
    - 2.1.2. Convocatorias.
    - 2.1.3. Recepción y análisis de currícula.
    - 2.1.4. Generar listado del candidato interno.
3. SELECCION INTERNA: Lo componen los siguientes sub-procesos
  - 3.1. De la selección.
  - 3.2. Ascenso automático.
  - 3.2. Ascenso por oposición.
4. SELECCION EXTERNA: Lo componen los siguientes sub-procesos.
  - 4.1. Se requiere candidato externo
  - 4.2. Convocatoria externa.
  - 4.3. Recepción de Currícula.
  - 4.4. Entrevista preliminar.
  - 4.5. Análisis de Currícula.
  - 4.6. Selección de posibles candidatos.
  - 4.7. Invitar a candidatos a entrevista.
  - 4.8. Realizar entrevista.
  - 4.9. Elaborar Informe de entrevista.
  - 4.10. Verificación de datos y referencias laborales y personales.
  - 4.11. Invitar elegibles a pruebas.
  - 4.12. Realizar pruebas teórico prácticas.
  - 4.13. Realizar pruebas psicométricas.
    - 4.13.1. Realizar Cuestionario Estudio de Valores. Gordón Allport.
    - 4.13.2. Realizar Test de Dominós D-70.
    - 4.13.3. Realizar Test Sistema de Perfil Personal Cleaver (DISC).

- 4.13.4. Realizar Test MBTI Inventario Topológico forma MYRS – Briggs.
- 4.14. Evaluación del estado físico por medio de examen médico.
- 4.15. Evaluar resultados de las pruebas.
- 4.16. Desarrollar estudio socioeconómico.
- 4.17. Presentación de informe final.

5. CONTRATACION: Lo componen los siguientes sub-procesos

- 5.1. Entrevista de contratación.
- 5.2. Admitir y revisar documentación original y adicional.
- 5.3. Condición de los nombramientos.
- 5.4. Elaborar Contrato de Trabajo. (Renglones 022 y 031).
- 5.5. Enviar a firma de Gerente General, contrato y acuerdo.
- 5.6. Recibir contratos y acuerdo firmados.
- 5.7. Notificar al seleccionado el acuerdo.
- 5.8. Suscripción del Acta de toma de posesión.
- 5.9. Cargar información al sistema SAP R/3.
- 5.10. Realizar inducción a la empresa y al puesto.
- 5.11. Evaluar al desempeño en el período de prueba.
- 5.12. Confirmar al trabajador en el puesto.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

4.1.1 En el Instituto Nacional de Electrificación INDE y sus Empresas, el proceso de reclutamiento y selección de personal, está regulado por el VI Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y otras leyes, entre las cuales están: Ley Orgánica del INDE, Decreto 64-94 del Congreso de la República y sus Reformas, Acuerdo de Separación de funciones y administración de las actividades de distribución, generación y transmisión de energía eléctrica del INDE, Acuerdo Gubernativo No. 1031-88, Reglamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-, Reglamento de Presupuesto, Reglamento General de Relaciones Laborales, Manual de Descripción y Especificación de Puestos, y Manual de Inducción.

Lo anterior, provoca que dicho proceso sea burocrático y tardío, falta de credibilidad y transparencia, sin definición de responsabilidades en las personas encargadas de su gestión. No permitiendo además un reclutamiento y una selección de personal objetiva y dinámica.

4.1.2 Además, el proceso de reclutamiento y selección de personal, se encuentra aislado dentro de los demás procesos que integran el sistema de administración de recursos humanos del Instituto, lo cual genera constantes conflictos procedimentales, y lo cual a su vez, genera un clima organizacional inestable e intolerable en la División de Recursos Humanos y los distintos departamentos que lo conforman.

4.1.3 Es en el VI Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, donde se encuentra normado el proceso de reclutamiento y selección de personal, definido como una secuencia de procedimientos que deben ejecutarse, sin un orden de prelación ordenado, lógico y coherente, que permita definir tareas y/o tiempos de realización.

4.1.4 En el proceso de selección de personal, que se realiza en la actualidad, no se utilizan pruebas psicométricas modernas y actualizadas, lo cual, no permite evaluar y establecer los diferentes aspectos de la personalidad, habilidades y destrezas de un candidato a un puesto de forma eficaz.

4.1.5 El Manual de Descripción y Especificación de Puestos, es una de las fuentes primarias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, el presente documento se encuentra desactualizado, ya que desde su promulgación en el año de 1,988, no ha sido sometido a un proceso de revisión consistente. Lo anterior, genera un desfase entre el perfil y sus requerimientos que se encuentran detallados en ese documento y los requerimientos que se necesitan que se cumplan realmente.

4.1.6 Conforme una filosofía de servicios de atención integral, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, no satisface las expectativas del cliente interno (funcionarios y autoridades que requieren personal para ocupar vacantes en los distintos frentes de trabajo). La insatisfacción institucional latente, es producto de un proceso de reclutamiento y selección, estático, disfuncional, conforme los nuevos requerimientos, tanto de la psicología industrial, como de la administración moderna.

4.1.7 Producto de todo lo anterior, se evidencia la necesidad comprobada de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para el Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas, el cual fortalezca al sistema de administración de recursos humanos, logrando claridad, rapidez, transparencia, eficiencia, dinamismo, coerción, credibilidad, certeza, objetividad y orden en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

4.2.1 Que las autoridades del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-, aprueben el Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, que se propone en el presente estudio. Lo cual produciría una integración de procesos en el sistema de administración de recursos humanos, logrando mayor coacción laboral en la División de Recursos Humanos y los departamentos que la conforman, generando un clima organizacional más estable.

4.2.2 El Manual propuesto permitiría realizar una selección objetiva de los candidatos a un puesto vacante dentro de la Institución, permitiendo la utilización de pruebas psicométricas modernas y actualizadas. Además, sería la respuesta para satisfacer los requerimientos del cliente interno (funcionarios y autoridades que requieren personal para ocupar vacantes en los distintos frentes de trabajo). Lo anterior, también desencadenaría una mejora integral en los diferentes procesos que se gestionan en la División de Recursos Humanos, redundando en una mayor competitividad a nivel institucional.

4.2.3 Conjuntamente con la implementación del Manual que hoy proponemos, es necesario que en el INDE, se elabore un nuevo o se revise el actual Manual de Descripción y Especificación de Puestos, lo cual permitiría definir en forma clara y precisa, los perfiles de cada puesto existentes dentro de la Institución, para lograr dinamismo y objetividad en los procesos que gestiona el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

4.2.4 Derivado de todo lo anterior, al autorizar los funcionarios del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas, el inicio de la implementación del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal que hoy se propone, se crearía una unidad normativa, que regularía el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma integral, haciéndolo dinámico, útil, objetivo, desburocratizado, rápido, con credibilidad y transparencia y en última instancia, definiendo en forma clara las distintas responsabilidades de las personas que participan en su gestión, trascendiendo en un beneficio institucional para los trabajadores de la misma.

## REFERENCIAS

### **I. BIBLIOGRAFICAS:**

1. Cámara de Comercio de Guatemala. **MANUAL SESION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.** Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos X Promoción. Guatemala. 2,004
2. Chavenato, I. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.** 5ta. Edición. Traducción German Villamizar. Colombia: McGraw-Hill Iberoamericana, S.A. 1,999.
3. Congreso de la República de Guatemala. **ACUERDO GUBERNATIVO 1031-88, MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS Y ADMINISTRACION DE SALARIOS DEL -INDE-.** Guatemala. 1988.
4. Congreso de la República de Guatemala, **LEY ORGANICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION.** Guatemala, Impresos y Libros "Don Carlos". 2,007.
5. Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. **SEPARACION DE FUNCIONES DE LA ACTIVIDAD ELECTRICA.** Guatemala. 1,997.
6. Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. **SEXTO PACTO COLECTIVO DE CONDICIONES DE TRABAJO.** Guatemala, 2,005.
7. Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. **MANUAL DE INDUCCION.** 2a. Edición. Guatemala. 2,003.
8. Koontz, H. y Weihrich H. **ADMINISTRACION.** 3ra. Edición. México: McGraw-Hill Interinamerica, 1,990.
9. Ochoa Rosas, M. Documento del Diplomado en Recursos Humanos: **MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE RECURSOS HUMANOS.** Guatemala, 2,005.
10. Robbins, S. **ADMINISTRACION TEORICA Y PRACTICA.** Traducción Martha Martínez Mendoza. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1,987.
11. Schultz, D. **PSICOLOGIA INDUSTRIAL.** 3ª. Edición. Traducción José C. Pecina Hernández. Mexico: McGraw-Hill Interinamericana. 1,991.
12. Sherman J, A. y Bohlander, G. **ADMIISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Traducción Ma. Teresa de Jesús Carter. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1,994.

## II. ELECTRONICAS:

1. [www.infoinde.gob.gt](http://www.infoinde.gob.gt). Marzo 2,007.
2. [www.terra.com](http://www.terra.com). Abril 2,006.
3. [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte17.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte17.htm). Marzo 2,007.
4. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm>.  
Marzo 2,007.
5. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/seleccpersonal.htm#entre>.  
Marzo 2,007.

## **ANEXOS**

Entrevistas Estructuradas realizadas ante Autoridades Superiores



## Formato de Entrevista

La siguiente entrevista tiene como objetivo fundamental, recopilar toda la información necesaria, para la elaboración de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del INDE y sus Empresas, por lo que se requiere de su colaboración en esta entrevista.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

**1.- ¿Según su opinión, cuál sería la mejor definición para describir un Proceso?**

---

---

---

**2.- ¿Considera que la División de Recursos Humanos del INDE y sus Empresas, maneja una Administración de Procesos Integral? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?**

---

---

---

**3.- ¿Podría describirnos el proceso de reclutamiento y selección, que utiliza la División de Recursos Humanos del INDE y sus Empresas?**

---

---

---

---

**4.- ¿Describanos su participación, en el proceso de reclutamiento y selección?**

---

---

---

**5.- ¿Considera usted que el departamento de reclutamiento y selección del INDE y sus Empresas, está generando satisfacción en el cliente interno, a través de su gestión?**

---

---

---

**6.- ¿Cuáles son los principales retos del departamento de reclutamiento y selección del INDE y sus Empresas, en la atracción de personal con talento a la corporación?**

---

---

---

**7.- ¿El Reclutamiento y Selección de Personal, que se practica en el INDE, satisface sus requerimientos en calidad, capacidad y experiencia del recurso humano, para desempeñarse en los puestos?**

---

---

---

**8.- ¿Existe una política interna de mejora continua en los procesos existentes?**

---

---

---

**9.- ¿A qué le atribuye el éxito o fracaso de la contratación de personal?**

---

---

---

**10.- ¿Considera que el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, tiene bien definido el proceso de reclutamiento y selección de personal?**

---

---

---

**11.- ¿Qué mejoras propondría, para efficientizar el proceso de reclutamiento y selección el INDE y sus Empresas?**

---

---

---

Firma y Sello \_\_\_\_\_

## **R E S U M E N**

En el presente, el Instituto Nacional de Electrificación INDE y sus Empresas, carece de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, este estudio presenta un proyecto del mismo, el cual esta apegado a la normativa laboral interna y a las leyes ordinarias del país, sus características principales: es ser dinámico y moderno, implementando nuevos instrumentos y pruebas psicométricas, para fortalecer la competitividad de asignación de personas a los puestos, asegurando eficiencia.

De los resultados obtenidos en la investigación, se estableció un esquema que definiera un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, sin provocar mayor burocracia, falta de confiabilidad, conflictos procedimentales y mal clima organizacional en las personas encargadas de su gestión.

La implementación del Manual, regularizará los procesos, lográndose: transparencia, eficiencia, dinamismo, credibilidad y objetividad, objetivos finales de una buena administración de recursos humanos.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.