

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS  
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODALIDAD CURSO DE ACTUALIZACIÓN**

**“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”**

**POR: VANIA KAREN TORREZ COLMENA**

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**2016**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a todas aquellos profesionales que gustan el área de Recursos Humanos, en la parte de dotación de personal.

## **AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco por sobre todo a Dios por permitirme estar con vida, a toda mi familia que con su paciencia y buen humor me ayudaron en todo momento, a cada uno de los docentes que con mucho profesionalismo supieron impartir la materia y a las autoridades de la Universidad Mayor de San Andrés por estar siempre al pendiente de las necesidades académicas.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
<b>CAPITULO I: ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	
1. ANTECEDENTES.....	8
2. OBJETIVOS	
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
3. JUSTIFICACION	
3.1. JUSTIFICACION ACADEMICA.....	9
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA.....	10
3.3. JUSTIFICACIÓN LEGAL.....	10
4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	
LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	13
PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	14
PROCESOS PARA INCORPORAR A LAS PERSONAS.....	15
1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NECESIDAD DE PERSONAL.....	15
2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	16
2.1. ANALISIS DE PUESTO Y DEFINICIÓN DE PERFILES PARA RECLUTAMIENTO.....	18
2.2. FUENTES INTERNAS.....	18
2.2. FUENTES EXTERNAS.....	19
3. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	20
3.1. CARACTERISTICAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN.....	20
3.2. PROCESO DE SELECCIÓN.....	21
3.2.1. AJUSTE AL PERFIL DE COMPETENCIAS Y CARGO.....	22

3.2.2. RECLUTAMIENTO.....	23
3.2.3. ANALISIS CURRICULAR.....	23
3.2.4. EVALUACIÓN INTEGRAL.....	23

**CAPITULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA**

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	30
2. DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	30
2.1. CORRESPONDENCIA ENTRE LA PERSONA Y EL PUESTO.....	30
2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE CANDIDATOS AL PUESTO.....	33
2.3. PRUEBAS.....	38
2.4. ENTREVISTA.....	38
2.5. ASSESSMENT CENTER.....	41
2.6. DECISIÓN FINAL.....	43

**CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
-------------------------------------	----

**GLOSARIO**

**BIBLIOGRAFIA**

**INDICE DE CUADROS.**

CUADRO No 1: Proceso de reclutamiento.....	17
CUADRO No 2: Proceso de selección: Filtros Múltiples.....	21
CUADRO No 3: Proceso de selección.....	21
CUADRO No 4: Fases de un Assessment Center.....	27
CUADRO No 5: Perfil de competencias.....	33
CUADRO No 6: Guia de preguntas.....	39
CUADRO No 7: Pruebas utilizadas en el Assessment Center.....	42

**INDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO No 1: Procesos de Administración de personal .....	14
GRÁFICO No 2: Relación comunicación empresa - mercado.....	17

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo informe final del tema “Reclutamiento y Selección de Personal” que responde al requerimiento como parte de la modalidad del Curso de Actualización en el Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes no Graduados.

Este trabajo está compuesto por cuatro capítulos, el primero de Aspectos Metodológicos que implican los objetivos generales y específicos, la justificación académica que es la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la vida académica en la Carrera de Administración de Empresas.

En el segundo capítulo, Marco Teórico, se conceptualiza el proceso de Reclutamiento y Selección de personal así como de su importancia en las empresas y/o instituciones financieras; también se muestra la descripción del proceso de la administración de personal, en esta parte del trabajo se enfatiza en la incorporación del personal, que empieza desde la solicitud de contratación por el área solicitante considerada como vacante.

Posteriormente, se define los medios de reclutamiento que pueden ser internas, dentro de la institución, y/o externas, medios de difusión como la prensa, televisión, radio y otros. Así también se muestra la selección de personal, bajo la descripción de lo que implica la evaluación curricular, evaluación técnica, evaluación psicológica, verificación de referencias, evaluación por competencias, entrevistas y la decisión final de contratación.

El tercer capítulo está conformado por la ejemplificación del proceso de reclutamiento y selección de personal a través de un caso de selección de un Jefe de Recursos Humanos en una institución financiera, en la cual se realiza la descripción de la institución, correspondencia entre la persona y el puesto, aplicación de pruebas y la aplicación del assessment center, entre otros.

Finalmente en el último capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones, en la que se concluye que el éxito o fracaso de una institución y/o empresa solo dependerá de la calidad del personal que la compone.

## INTRODUCCIÓN

La selección de personal adquiere cada vez mayor importancia en la empresa moderna, donde las habilidades personales de todo tipo van ganando un protagonismo indiscutible en la definición del éxito profesional sostenido a largo plazo.

Desde que se plantea la necesidad de identificar, interna o externamente para la organización, a un colaborador para desempeñar funciones específicas y conseguir determinados resultados hasta que se llega a la toma de decisiones sobre un candidato idóneo, se emplean muchos procedimientos y técnicas que permiten llevar cada vez mejor estos procesos.

El presente trabajo busca que las entidades bancarias puedan realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal inclusivo y accesible sin discriminación.

# **CAPITULO I**

ASPECTOS

METODOLOGICOS

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

## CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 1. ANTECEDENTES

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente.

Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países, ya liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad. Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares.

Ahora bien es importante considerar también lo que dice nuestra constitución política del estado.

“Toda persona tiene derecho: 1. Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con salario justo, equitativo y satisfactorio, que le asegure para sí y su familia un existencia digna.; 2. A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias.”<sup>1</sup>

Lo anterior es muy importante, ya que a veces se piensa que el proceso de reclutamiento y selección de personal es subjetivo porque se dice que existen preconceptos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir la base teórica sobre lo que implica el reclutamiento y selección de personal en entidades de intermediación financiera (EIF).

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Describir el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Describir la importancia del reclutamiento y selección de personal para las Entidades de Intermediación Financiera.
- ✓ Definir los términos técnicos usados durante la investigación.
- ✓ Plantear la aplicación práctica del proceso de reclutamiento y selección de personal en una entidad bancaria.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

### **3.1. JUSTIFICACIÓN ACADEMICA**

La elaboración del presente trabajo incorpora los conocimientos y herramientas adquiridas durante el curso de la malla académica de la carrera de Administración de

---

<sup>1</sup> Nueva Constitución Política del Estado, aprobada en el referéndum de 25 de enero de 2009 y promulgada el 7 de febrero del 2009. P 16-17.

Empresas que permiten la aplicación de lo teórico en la experiencia práctica, producto del proceso de aprendizaje. Asimismo, contribuye a la formación profesional en un marco ético y responsable.

### **3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para la elaboración del presente trabajo, se aplica el método científico bajo el enfoque cualitativo, es decir la recolección de datos sin medición.

El alcance de la investigación es exploratorio, con la intención de obtener información más completa respecto de un contexto particular, como es el sector financiero.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN LEGAL**

En presente trabajo de “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL” se enmarca en las leyes, a nivel nacional, del Estado Plurinacional de Bolivia bajo la siguiente normativa<sup>2</sup>:

- ✓ Constitución Política del Estado
- ✓ La ley general del trabajo
- ✓ Ley No 045 contra el Racismo y toda Forma de Discriminación
- ✓ Decreto Supremo No 213/2009 sobre el derecho de toda persona a no ser afectada por actos de discriminación de ninguna naturaleza, en todo proceso de convocatoria y/o selección de personal.
- ✓ Declaración Universal de los Derechos Humanos

## **4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación monográfica de “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”, se limita al aspecto aplicativo en Entidades de Intermediación Financiera.

---

<sup>2</sup> VILLENA, ROLANDO, Derechos Humanos de las personas con discapacidad, Cartilla de la Defensoría del Pueblo, 2014, P 7- 12.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo tiene un enfoque de investigación cualitativo, que:

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.<sup>3</sup>

Este enfoque se fundamenta más en un proceso inductivo es decir se realiza un análisis de lo particular a lo general, usa la recolección de datos, revisión documental de información, asimismo, el alcance de la investigación es de carácter exploratorio, es decir:

“Se realizan cuando el objetivo es examinar una tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes”<sup>4</sup>

Por la importancia del Reclutamiento y Selección de personal se consideró como sujeto de investigación a los candidatos postulantes a un cargo dentro de Entidades de Intermediación Financiera y del cual se realizó la revisión documental.

Posteriormente se realizó un análisis de la literatura obtenida del Reclutamiento y Selección de Personal y sus implicancias en Entidades de Intermediación Financiera.

Las fuentes de información, se realizó a través de las siguientes técnicas:

- ✓ Observación, se realizó el análisis y clasificación de los hechos.
- ✓ Revisión bibliográfica, documental.

La elaboración de la monografía demoro en ser realizada 4 semanas

Finalmente se realizarán conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>3</sup> HERNANDEZ, ROBERTO; FERNANDEZ, CARLOS; BAPTISTA, PILAR, Metodología de la Investigación, 5ta edición, México, McGraw-Hill, 2010, P-7.

<sup>4</sup> HERNANDEZ, ROBERTO; FERNANDEZ, CARLOS; BAPTISTA, PILAR, Metodología de la Investigación, 5ta edición, México, McGraw-Hill, 2010, P-79

# **CAPITULO II**

## **MARCO TEORICO**

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

La administración de recursos humanos logra en las organizaciones el éxito, representa una ventaja competitiva ya que son las personas las que generan y fortalecen a las instituciones.

Ahora bien que implica Recursos Humanos, al respecto se tiene 3 significados:

**“Los recursos humanos como función o departamento.** En este caso recursos humanos se refiere a la unidad operativa que funciona como un área de staff, es decir , como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.”<sup>5</sup>

**“Los recursos humanos como un conjunto de prácticas de recursos humanos.** Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”<sup>6</sup>

**“Los recursos humanos como profesión.** Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etc.”<sup>7</sup>

### LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN

Es complicado pensar que los resultados de la organización no se deben a las personas siendo que ellas forman, deciden y actúan en su nombre. Una gran parte de la vida de las personas lo pasan en el trabajo a cambio de una remuneración que

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO IDALBERTO, Gestión del Talento Humano, 2012, P- 2

<sup>6</sup> ibi

<sup>7</sup> ibi

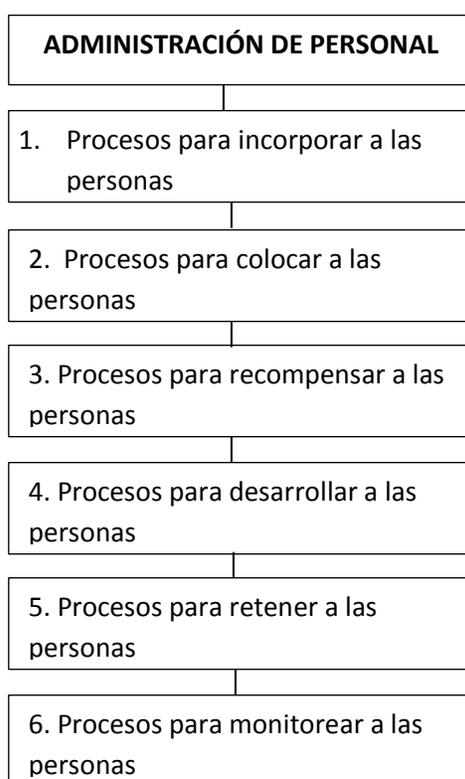
permita su subsistencia, la posibilidad de crecer y tener éxito en la organizaciones además que la misma les permite alcanzar los objetivos personales e individuales.

## PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La administración de personal implica varios procesos mismos que se muestran en el gráfico siguiente:

### GRAFICO No1

#### PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



**FUENTE:** Elaboración propia.

Para el presente trabajo se considerará el primer punto, procesos para incorporar a las personas que consiste en la parte de reclutamiento y selección de personal es decir encontrar en los postulantes lo que ofrecen y compararlo con lo que necesita la institución, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Para la aplicación práctica se hará énfasis en procesos que se realizan en el área de Talento Humano de la Entidades de Intermediación Financiera y que es una EIF:

“Entidad de Intermediación Financiera, persona jurídica radicada en el país, autorizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, cuyo objeto social es la intermediación financiera y la prestación de Servicios Financieros Complementarios”<sup>8</sup>

Es decir las EIF, son instituciones financieras autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) para realizar operaciones de captación de ahorros y colocación de créditos. Estas entidades pueden ser:

- ✓ Sistema Bancario
- ✓ Fondos Financieros Privados
- ✓ Mutuales de Ahorro y Préstamo
- ✓ Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas
- ✓ Instituciones Financieras de Desarrollo
- ✓ Empresas de Servicios Auxiliares Financieros
- ✓ Entidades de Segundo Piso<sup>9</sup>

Nos enfocaremos en la selección del personal de un Jefe Regional de Talento Humano que representa un elemento determinante en la dirección del personal.

## **PROCESOS PARA INCORPORAR A LAS PERSONAS**

Como parte de la estrategia empresarial la Alta Gerencia tiene la función y la responsabilidad, se cualquiera la actividad y su tamaño, de decidir los objetivos de la empresa y los recursos necesarios para su logro, así como los plazos temporales, las políticas y acciones a realizar.

La estrategia de recursos humanos es determinante para el éxito o fracaso de la empresa, ya que los resultados dependen del capital intelectual con el que se cuente. Para iniciar el proceso de incorporación de los colaboradores se debe:

### **1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NECESIDADES DE PERSONAL**

---

<sup>8</sup> Ley 393, Ley de Servicios Financieros, Glosario de términos Financieros del Sistema Financiero, P-181

<sup>9</sup> Qué es una Entidad de Intermediación Financiera, cartilla, disponible en <http://www.infocred.bo>

Esta etapa es muy importante porque antes de realizar el reclutamiento y selección de personal se debe determinar la cantidad de personas que ayudaran al cumplimiento de los objetivos.

Por lo que la planificación de recursos humanos es:

“Una herramienta al servicio de la Estrategia empresarial a través de la cual y previo conocimiento del valor del Capital Intelectual realmente existe en la compañía, se establece la cantidad, la calidad y el momento concretos de los recursos humanos necesarios por la empresa de cara al logro de los objetivos estratégicos definidos”.<sup>10</sup>

Una planificación inadecuada de los recursos humanos puede generar costos innecesarios para la institución, asimismo, puede llevar a la empresa a una situación crítica ya que como institución no podría hacer frente a la situación del mercado y sus demandas, poniendo en peligro incluso su supervivencia.

## **2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

La palabra reclutamiento tiene una serie de connotaciones que le confieren un significado, para este caso particular es:

“El conjunto de procedimientos que consiguen atraer candidatos potenciales cualificados, capaces de ocupar puestos dentro de la organización y que se ajusten a las necesidades requeridas por la misma.”<sup>11</sup>

Sin un buen reclutamiento, es decir, sin adecuadas acciones de atracción de capital intelectual, no será posible seguir con la siguiente fase que es la selección de personal.

Así también, es importante destacar que como las organizaciones buscan nuevas habilidades y competencias, también los postulantes deciden donde quieren trabajar. Por lo que podríamos interpretar la relación que existe entre empresa-mercado con el siguiente gráfico:

---

<sup>10</sup> THOMSON, Aranzadi, Factbook Recursos Humanos, 2005, P-802.

<sup>11</sup> THOMSON, Aranzadi, Factbook Recursos Humanos, 2005, P-808.

**GRAFICO No 2**

**RELACIÓN COMUNICACIÓN EMPRESA - MERCADO**

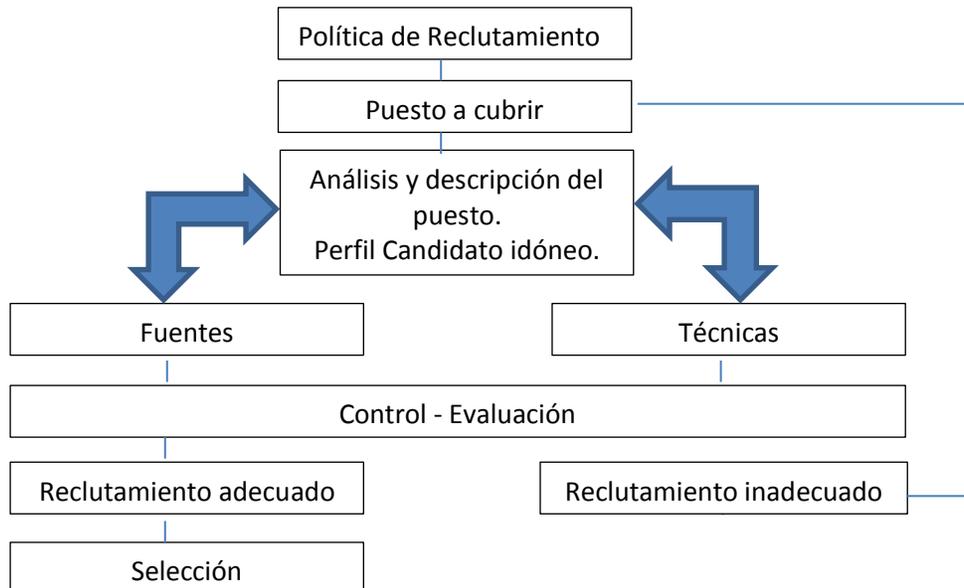
EMPRESA	MERCADO
Integrar Empresa	Imagen percibida de la empresa
Valores Efectivos	Experiencia y competencias ofrecidas
Retribución	Demandas retributivas
Beneficios Profesionales	Beneficios demandados
Planes de futuro	Evolución y desarrollo

**FUENTE:** THOMSON, Aranzadi, Factbook Recursos Humanos

El reclutamiento es un proceso dinámico, innovador y flexible si se quiere encontrar los candidatos para cubrir las vacancias dentro de la institución. A continuación se tiene el siguiente cuadro, según Thomson, que muestra el proceso de reclutamiento:

**CUADRO No 1**

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO**



**FUENTE:** THOMSON, Aranzadi, Factbook Recursos Humanos

Antes de iniciar el reclutamiento de personal se debe hacer el análisis de puesto y la definición de perfiles.

## **2.1. ANALISIS DE PUESTO Y DEFINICIÓN DE PERFILES PARA RECLUTAMIENTO**

El análisis de puesto es un procedimiento que consiste en determinar los elementos o características necesarias para el correcto desempeño de las funciones que conlleva el puesto, por lo que se debe definir:

- ✓ Que deben hacer, tareas y funciones que desarrollan en el desempeño del puesto.
- ✓ Como lo pueden realizar, recursos y métodos que emplean, procedimientos necesarios en la ejecución de cada tarea.
- ✓ Por qué son necesarios, objetivos que deben alcanzar, propósito de cada tarea.
- ✓ Que competencias requieren, aptitudes, actitudes, habilidades, talentos, etc. De las que dependen el éxito de los recursos humanos en el medio empresarial y que diferencia a aquellos con un alto rendimiento del resto que no alcanza este listón. Entre ellas tenemos las competencias cardinales, gerenciales y las de área.

Ahora una vez definida la necesidad de la compañía, determinado el perfil del puesto a cubrir, deberíamos marcar cuáles son los mecanismos más adecuados en cada caso, con el objeto de identificar el mínimo tiempo posible y con un coste ajustado, el mayor número de candidatos potenciales. Para ello se puede optar por fuentes internas y externas:

## **2.2. FUENTES INTERNAS**

La primera pregunta que uno debe responderse sería si podríamos encontrar al candidato idóneo dentro de nuestra propia institución, para ello se deberá contar con conocimiento objetivo y actualizado del personal de la institución, por lo que para contar con información se deberá considerar los resultados de las pruebas de selección, evaluaciones de desempeño, resultados de programas de formación, planes de carrera y la evaluación y diferencia entre el puesto actual y el futuro.

Esta fuente interna de reclutamiento de personal posee ventajas y desventajas es así que tenemos:

**Ventajas:**

- ✓ Economía
- ✓ Rapidez
- ✓ Mayor índice de Validez y seguridad
- ✓ Motivación
- ✓ Aprovechamiento inversiones

**Desventajas:**

- ✓ Necesidad de poseer gente con potencial de desarrollo
- ✓ Conflicto de intereses

### **2.3. FUENTES EXTERNAS**

En función de la situación del mercado, las características de las personas que se buscan y el tipo de tarea a realizar, deberemos de utilizar diferentes técnicas, entre ellas están: candidaturas espontaneas, anuncios de prensa, anuncios en otros medios, búsqueda directa, trabajo temporal, bolsas de empleo, bases de datos, internet y asociaciones de profesionales.

**Ventajas:**

- ✓ Difusión
- ✓ Rapidez
- ✓ Calidad
- ✓ Costo en alguno de los casos

**Desventaja:**

- ✓ Parcialidad
- ✓ Costo en alguno de los casos
- ✓ Imagen dudosa
- ✓ Largo plazo
- ✓ Índice de lectura
- ✓ Tipología de lector

### **3. SELECCIÓN DE PERSONAL**

La tercera parte del proceso de incorporación de personal es la selección de que implica un filtro que permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuenten con las características deseadas.

“La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.”<sup>12</sup>

La selección debe establecer reglas y pautas de actuación que conformen unas bases adecuadas y que logren contar con los mejores recursos humanos, que eviten la discriminación para el empleo, que cumplan con la legislación laboral, ley general del trabajo, y que logren un control en la realización de los procesos de selección garantizando su transparencia, confidencialidad y validez.

#### **3.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO DE SELECCION**

1. Debe incluir los menos elementos posibles (Evitar procesos rutinarios y redundantes, que añaden coste y dedicación innecesaria).
2. Usa todas las fuentes relevantes de datos (No solo el Currículo es una buena fuente de información o la voz del candidato, también se debe ver las referencias, los históricos, y provocar que el sujeto ponga en juego sus recursos y su repertorio conductual).
3. Tiene puntos de decisión claramente especificados. (Deben especificarse los distintos momentos de toma de decisiones, con la claridad necesaria para el sujeto participante).
4. Usa a la organización completa hasta el final y los usuarios son formados en sus funciones dentro del proceso. ( La selección es un aprendizaje organizacional y debe generarse un proceso participativo e inclusivo, logrando profesionalidad.

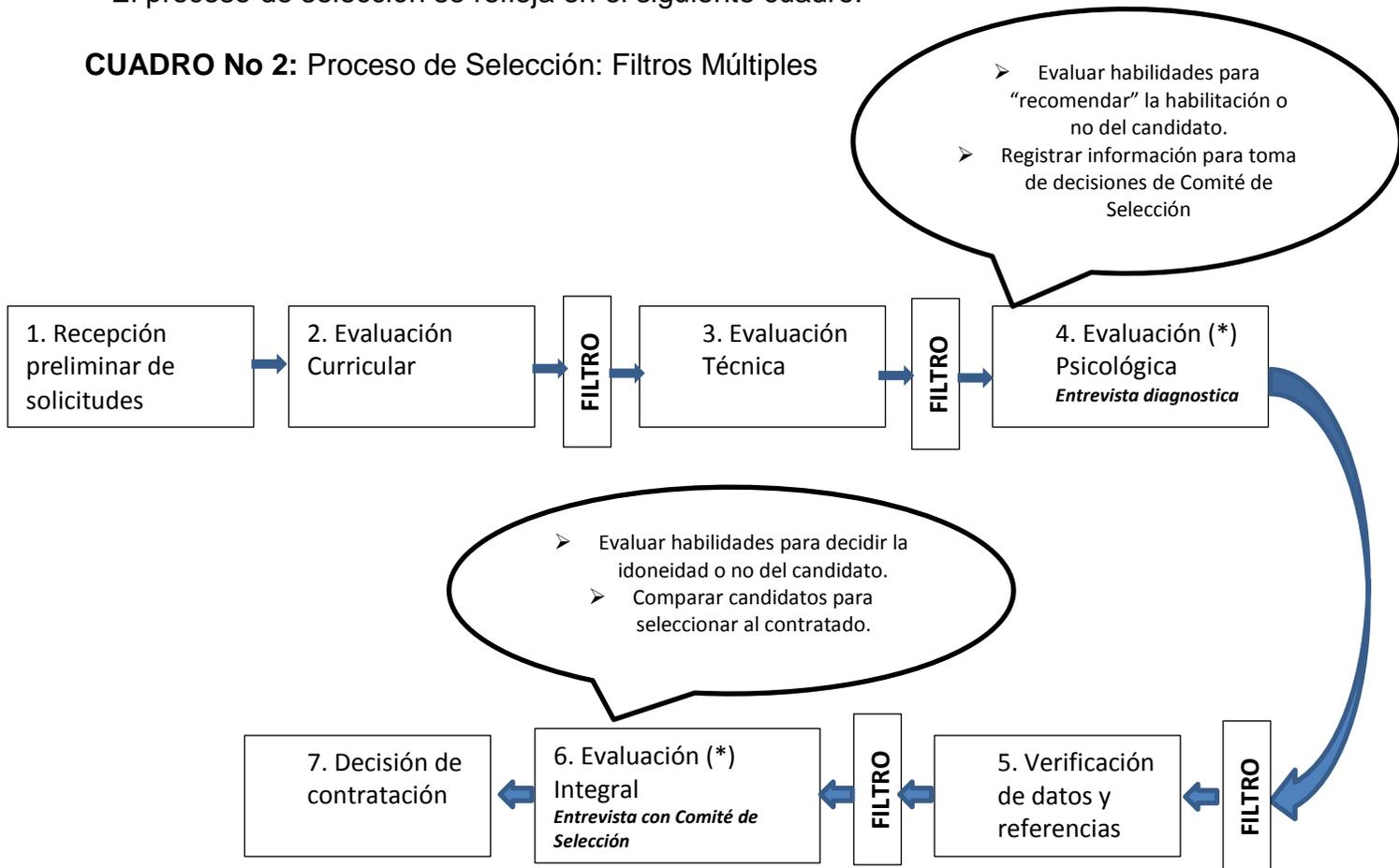
---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2012, P-137.

### 3.2. PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección se refleja en el siguiente cuadro:

**CUADRO No 2:** Proceso de Selección: Filtros Múltiples



FUENTE: Gestión Group – Lic. Carla Velasco

**CUADRO No 3:** Proceso de Selección

No	PASOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN
1.	Solicitud
2.	Ajuste del perfil del cargo; Perfil por competencias
3.	Reclutamiento
4.	Análisis Curricular
5.	Evaluación Integral
6.	Solicitud de Referencias
7.	Entrega de informes
8.	Seguimiento del candidato al cargo

**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### 3.2.1. SOLICITUD

La solicitud de contratación proviene del área solicitante, llamada vacancia que se produce ante la desvinculación del personal o la creación de un nuevo puesto de trabajo por reestructuración de la institución.

Generalmente se formaliza la solicitud de personal a través de la cobertura de vacancia, firmada por el Jefe del Área Solicitante y autoriza el Gerente o Subgerente.

### 3.2.2. AJUSTE AL PERFIL DE COMPETENCIAS Y CARGO

#### a) Perfil de competencias

Es importante empezar un proceso de selección estableciendo con claridad los perfiles y requisitos del cargo e identificar todas las barreras potenciales que impidan maximizar el número de postulaciones y evitar acciones de exclusión involuntaria de candidatos importantes para el proceso.

Para este cometido, se da énfasis a las competencias mandatorias de la organización, y determinar los indicadores de éxito en anteriores procesos u actuales ocupantes de cargos similares, ajustando de esta forma el perfil de cargo a un perfil de “requisito del cargo”.

#### b) Perfil de requisito del cargo

Los requisitos de mayor importancia para los propósitos de la selección, son:

- ✓ **Formación académica:** Grado académico mínimo admisible, títulos, menciones e inscripción en registros profesionales necesarios para ejercitar el cargo.
- ✓ **Formación complementaria o especializada:** Tipo, área temática y alcance. Grado de especialización o conocimientos específicos que debe poseer el candidato para ejercitar el cargo.
- ✓ **Experiencia previa:** Tiempo mínimo requerido, nivel jerárquico, tipo de instituciones y sector de actividad donde el postulante ha capitalizado aprendizaje vivencial en el ejercicio de su formación académica.
- ✓ **Idiomas:** Este requisito tendrá validez sólo para aquellos cargos que exigen el conocimiento de otro idioma, además de la lengua materna.

- ✓ **Conocimiento informático:** Grado de conocimiento y experiencia en cuanto a los paquetes de computación habituales.

### **c) Perfil de competencias requerido**

Por la importancia que hoy en día significa el abordaje para un proceso de selección por competencias, el momento central del proceso es la identificación correcta y minuciosa de los rasgos definitorios del comportamiento profesional del ocupante.

Es importante establecerlas en términos de competencias conductuales críticas requeridas en el siguiente orden:

1. Áreas de resultados esperados por el ocupante
2. Situaciones críticas para alcanzar
3. Competencias conductuales

### **3.2.3. RECLUTAMIENTO**

Es un procedimiento para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces. Es información utilizada para divulgar la organización, sus características y necesidades de recursos humanos. Comienza el proceso con la divulgación de información acerca de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos.

### **3.2.4. ANALISIS CURRICULAR**

Sobre la base de los Perfiles de Cargos se definen los requisitos fundamentales y los que no lo sean. Esto posibilita que un candidato sea directamente descartado del proceso de selección por no cumplir con algún requisito fundamental.

Se lleva a cabo la lectura y el análisis de los datos de cada postulante para verificar el cumplimiento o no de los requisitos del cargo, de esta forma se arroja la lista de postulante habilitados a la siguiente fase del proceso.

### **3.2.5. EVALUACIÓN INTEGRAL**

Evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones.

El hombre es un organismo complejo y no existe un método sencillo para evaluarlo, La tarea de evaluar se complica aún más por el hecho que el “buen candidato”, en

términos absolutos, no existe. Una persona solo es un buen candidato si se le coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, utilice sus capacidades y formación y le estimule a alcanzar un puesto acorde a su nivel óptimo de capacidad.

### **Requisitos de la Evaluación**

- a) Válida, debe estar basada en información precisa y suficiente para permitir la emisión de juicios.
- b) Objetiva, debe permitir una recolección y análisis de datos tal como son y no como el evaluador quiere que sean.
- c) Relevante, los objetivos de la evaluación deben ser significativos para el evaluador y para el evaluado.
- d) Viable/Factible, utilizar un contexto específico y debe ser llevada a cabo por personas capacitadas.
- e) Confiable, Que pueda llegarse a los mismos resultados por otros medios (Ej. Examen o Test). Que a partir de los datos recogidos otro evaluador llegue a conclusiones similares.

### **Evidencias de la evaluación por competencias**

- ✓ Producto: Es una evidencia directa del resultado del trabajo de una persona. Puede ser el producto en sí o un registro de éste a través de algún medio (fotografía, video, audio).
- ✓ Prueba: Es alguna evaluación donde se demuestre los conocimientos y/o habilidades de la persona relacionados con la competencia en cuestión.
- ✓ Testimonio: En esta evidencia una tercera persona da fe de que la persona posee cierta destreza, habilidad o conocimiento asociado con la competencia

### **Evaluación por competencias**

Es un sistema para evaluar el conocimiento, habilidades y actitudes de una persona que puede demostrar en el lugar de trabajo o en otros contextos pertinentes.

Esto es diferente de otros sistemas de evaluación que sólo miden el conocimiento y no la aplicación de ese conocimiento.

Es el proceso de recolectar evidencias de la competencia y realizar juicios en relación a éstas. Estas evidencias pueden ser muchas, entre las cuales encontramos:

#### **a) Pruebas Psicométricas**

Aplicación Pruebas Psicológicas individuales o grupales

Para la evaluación de factores comportamentales, se procede a la aplicación de una serie de pruebas psicológicas que deberán enriquecer el conocimiento de los candidatos.

El carácter de las pruebas psicológicas no es definitivo, salvo sean para determinar anomalías o incapacidades claramente identificables.

Existen pruebas psicométricas y pruebas proyectivas, las que deben ser aplicadas e interpretadas por un psicólogo especializado en ellas.

#### **b) Entrevista Focalizada**

Es un proceso de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información para alcanzar un objetivo previamente establecido.

Puede aplicarse a la selección entre finalistas o a entrevista de promoción, la Entrevista puede ser un predictor confiable y válido si:

- ✓ Contiene un listado completo de atributos y conductas específicas relacionadas con el cargo.
- ✓ Entrevista se focaliza en identificar esos atributos y características.
- ✓ Entrevista está estructurada apropiadamente y los entrevistadores se apegan a su pauta.
- ✓ Los entrevistadores son capacitados para realizar entrevistas y evaluar la información objetivamente

#### **Metodología de la Entrevista Estrella Conductual STAR**

- ✓ **Situación o Tarea:** Cuestionamiento acerca de situaciones que representen un desempeño similar al requerido para el cargo en cuestión.

- ✓ **Acciones Realizadas por el Candidato:** Son las formas en las que el candidato responde a una dada situación y muestran el comportamiento del entrevistado.
- ✓ Resultados o cambios causados por esas acciones: Investigan los cambios producidos por las acciones del entrevistado identificando el grado de eficacia de las mismas.

### **c) Assessment Center**

Es una técnica de evaluación múltiple que hace uso de diversos recursos de evaluación en forma simultánea.

Proceso estructurado y grupal de observación de competencias a través de la evaluación de las habilidades y las conductas.

Es un conjunto de situaciones –test que reproducen el comportamiento real del candidato en el puesto de trabajo.

Se trata de poner a los candidatos en situaciones similares a las que ellos deben resolver en el puesto para el cual son evaluados.

### **Ventajas**

- ✓ Alta fiabilidad y validez.
- ✓ Menor necesidad de realización de inferencias.
- ✓ Menor grado de subjetividad.
- ✓ Mejor posibilidad de identificar las fortalezas y debilidades del evaluado. Gracias a la participación de varios evaluadores y a la multiplicidad y complementariedad de las técnicas utilizadas.

### **Características**

Las características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment Centres, son:

- ✓ Evalúan varias competencias.
- ✓ Integran diversas técnicas.
- ✓ Participan varios candidatos simultáneamente.
- ✓ Integran datos de varios evaluadores.

- ✓ Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación...

Identificación de un máximo de 6 a 8 competencias de observación.

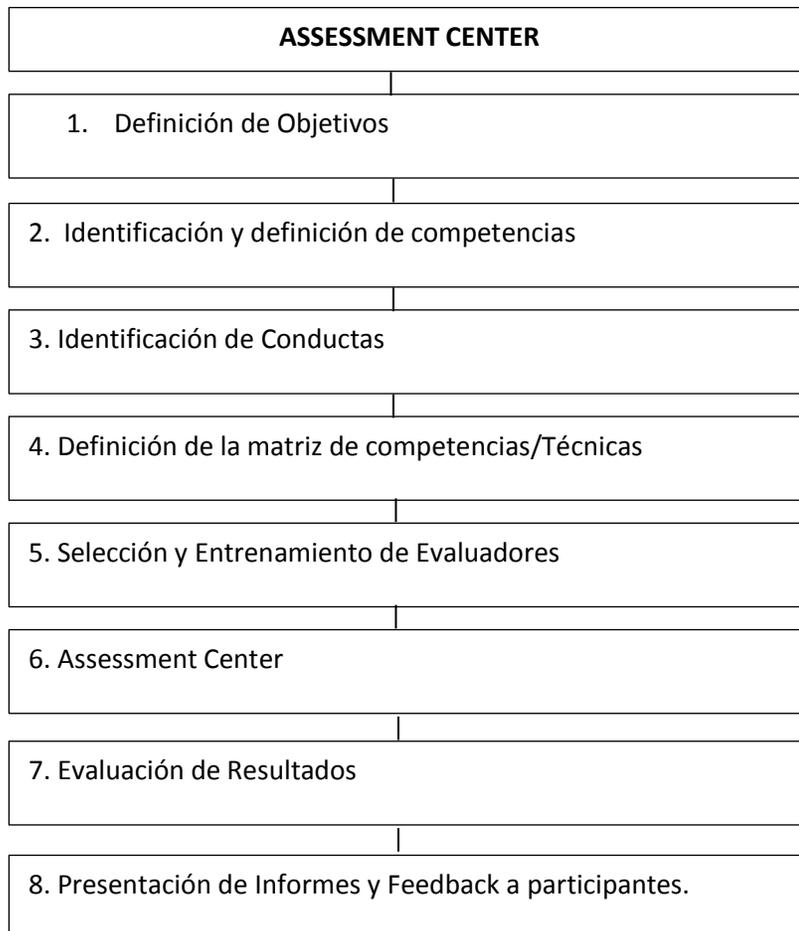
Los sistemas y métodos de evaluación deben adaptarse a las competencias identificadas.

Cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de los distintos ejercicios.

Debe existir desde el comienzo, un plan de comunicación fluido entre la empresa, los evaluadores y los participantes. Una mala información puede generar resistencias internas.

El assessment center proporciona gran cantidad de información sobre los participantes con elevados índices de consistencia y concordancia inter-evaluadores en los resultados.

#### **CUADRO No 4: FASES DE UN ASSESSMENT CENTER**



**FUENTE:** Cemla

### **3.2.6. Solicitud Referencias**

Otro elemento importante de un proceso de evaluación, y con carácter complementario son las referencias laborales de anteriores puestos de trabajo, dadas por sus supervisores, jefes o dueños de empresa.

Esta etapa suele poderse complementar con referencias de centrales de riesgo, referencias de Burós de créditos o presentación de garantías reales. Especialmente en puestos que manejan dineros, almacenes o productos

### **3.2.7. Elaboración de Informes**

Hasta aquí se desarrollaron todas las acciones exploradoras y evaluativas para llegar a un buen conocimiento de los candidatos del proceso de selección.

La última fase del mismo, se concentra en el análisis y articulación de resultados por parte del evaluador, elaborando una “candidatura” compacta y bien elaborada

### **3.2.8. Seguimiento de Candidato del Cargo**

En este punto una vez realizada la contratación del personal se realiza el seguimiento al personal, en esta parte se hace referencia a la bienvenida que se da al postulante, dependiendo de la institución puede darse cursos de capacitación al personal nuevo para sus nuevas funciones o designar un mentor.

Finalmente se procede a la ratificación a los 89 días de trabajar, tiempo en el que se considera que ya se conoce al candidato en una gran magnitud.

# **CAPITULO III**

## **APLICACIÓN PRÁCTICA**

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

## CAPITULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA

Con el objetivo de realizar una aplicación práctica de lo que implica el proceso de reclutamiento y selección de personal, a continuación se describe el proceso a través de ejemplo.

### PROCESO DERECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

#### 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

##### Nombre.

Banco Boliviano de Crédito

##### Rubro.

Institución dedicada a la prestación de servicios financieros.

##### Misión.

Ser reconocida mundialmente como la institución de las microfinanzas, que promueve el desarrollo de sus clientes.

##### Visión.

Ser una institución reconocida y preferida por su calidad de atención, servicios, comprometidos con el desarrollo incluyente en Bolivia

##### Valores Institucionales.

- Lealtad, siendo fieles a nuestros valores personales e institucionales.
- Responsabilidad en los compromisos asumidos.
- Transparencia y ética en el ejercicio de la actividad económica.
- Respeto mutuo entre las personas que conforman la organización y hacia nuestros clientes.

#### 2. DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

##### 2.1 CORRESPONDENCIA ENTRE LA PERSONA Y EL PUESTO.

La Gerencia de Recursos Humanos, tiene el puesto de *Jefe de Recursos Humanos* vacante y requiere contratar un profesional.

Para definir el perfil del puesto se conforma el comité de selección, constituido por el personal de Recursos Humanos y la Gerencia de Recursos Humanos, los mismos definen el perfil a través del manual de funciones y un análisis integral de puesto.

Concluida la reunión del comité se estableció las siguientes características del puesto de Jefe de Recursos Humanos, definiendo al final el perfil del puesto; información que es detallada a continuación:

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **Identificación del puesto.**

Jefe de Recursos Humanos

### **Objetivo del Puesto.**

Implementar los subsistemas de gestión de recursos humanos a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategia organizacional en el marco de los lineamientos definidos por la Gerencia de Recursos Humanos.

### **Responsabilidades.**

- Es responsable de actuar en coherencia a la cultura ética de la institución.
- Es responsable de cumplir con las normas de regulación internas y externas
- Es responsable de la dotar del personal idóneo al área solicitante en el tiempo previsto

### **Funciones.**

- Supervisar la ejecución de los procesos de dotación, movilidad, registro, retribución, mantenimiento, control y evaluación del personal.
- Ejecutar el programa de incorporación de personal

### **Formación.**

- Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y/o Psicología.
- Formación deseable de post grado en Psicología Organizacional.

### **Conocimientos.**

- Con conocimiento control de gestión y seguimiento.

- Administración de personal.
- Dotación de Recursos Humanos
- Legislación laboral
- Gestión de desempeño
- Desarrollo de Talento Humano

### **Experiencia Requerida.**

- Experiencia específica de mínimamente de 2 años.

### **Competencias Requeridas.**

- ***Toma de Decisiones y Solución de Problemas:*** Capacidad para resolver problemas o dar respuesta a situaciones que surgen, tomando decisiones con agilidad y rapidez.
- ***Habilidad de Comunicación:*** Capacidad para expresar pensamientos y/o sentimientos de manera comprensible para el interlocutor, llegando a un entendimiento eficaz de los mensajes transmitidos.
- ***Trabajo en Equipo:*** Capacidad para cooperar activamente, subordinando los propios intereses a los intereses del grupo y considerando como más relevante el objetivo de todos.
- ***Liderazgo:*** Capacidad para orientar la acción de un grupo de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de acción de ese grupo humano.
- ***Capacidad de Gestión:*** Capacidad para determinar objetivos, metas para desarrollar en forma efectiva las acciones, asignando las labores para garantizar el logro de los resultados esperados.
- ***Elevada capacidad de organización:*** Capacidad para organizar el trabajo del área y a su equipo que permita dar respuestas a las diferentes áreas de forma oportuna.
- ***Orientación a los resultados:*** Oportunamente responde a los requerimientos.

**CUADRO No 5**

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

<b>NIVEL</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
<b>RANGO</b>	<b>86 – 100</b>	<b>71 – 85</b>	<b>56 – 70</b>	<b>0 – 55</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>SOBRESALIENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEBIL</b>
Toma de decisiones y solución de problemas	◇ 			
Habilidad de comunicación	◇			
Trabajo en equipo		◇		
Liderazgo	◇			
Capacidad de Gestión		◇		
Elevada capacidad de organización	◇ 			
Orientación a los resultados	◇			

**FUENTE:** Elaboración propia

**2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE CANDIDATOS AL PUESTO.**

- **Llenado de Formulario.**

El formulario de postulación permite conocer la postulante en cuanto a sus datos personales, familiares, estudios realizados (Estudios de pregrado, Estudios de Postgrado, Idiomas, Paquetes de computación/Software, cursos relacionados con el puesto al que se postula), Experiencia Laboral, Actividades empresariales, de docencia y/o profesionales a las que se dedica adicionalmente al trabajo o profesión y datos para la convocatoria. El postulante podrá descargar el formulario de postulación de la página web de la empresa [www.bbc.com](http://www.bbc.com) y una vez llenado podrá enviarlo al correo [rrhh@bbc.com.bo](mailto:rrhh@bbc.com.bo)

**Nota:** En caso de que el postulante no llene completamente la información solicitada el formulario quedará invalidado.

- **Investigación de Antecedentes (Referencia, Investigación sobre créditos, penales)**

La institución BBC, ha elaborado el formulario de referencias laborales que permite conocer su desempeño laboral en otras instituciones en las que trabajo, así también considera que los empleados no deben contar con deudas vencidas, en ejecución o castigo por lo que usa Buro de información crediticia (BIC).

En cuanto a los antecedentes penales, refiere al postulante al REJAP.

**FORMULARIO DE REFERENCIAS LABORALES**

**VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES DE POSTULANTES**

Nombre de quien postula:.....
Empresa de contacto:.....
Teléfono y/o Celular:.....
Nombre de quien refiere información.....

1. ¿Cargo y funciones desempeñadas?  
.....  
.....
2. ¿Por qué renuncio?  
.....  
.....
3. ¿Cuánto tiempo trabajo en su institución?.....
4. ¿Cómo calificaría su desempeño? 1 – Bajo 2 – Promedio 3 – Adecuado 4 - Alto
5. ¿Qué Fortalezas destaca el postulante?  
.....  
.....
6. ¿Qué debilidades debe mejorar?  
.....  
.....

VERIFICADO POR:

- **Pruebas de compatibilidad.**

La institución BBC, considera que los postulantes deben alinearse a los valores institucionales por lo que a través del área de Recursos Humanos se realiza una entrevista previa para conocer la compatibilidad de valores.

### CUESTIONARIO DE COMPATIBILIDAD DE VALORES

SITUACIÓN	PRINCIPIOS A EVALUAR	VALORES A EVALUAR	QUÉ DEBE MENCIONAR	QUE ACTITUD OBSERVAR	Muy Compatible 1	Compatible 2	Poco Compatible 3	No Compatible 4
Usted ha desarrollado un plan de trabajo que permite a la institución tener mayor productividad situación que se refleja en los estados de resultados. Qué haría si la competencia le ofreciera el doble de sueldo por la adecuación de esta forma de trabajo tan exitosa	Cumplimiento de sus obligaciones, no defrauda la confianza y se enmarca en la moral	<b>Lealtad y ética</b>	A asumido un compromiso institucional, no sería ético como profesional y resalta la confianza depositada en su persona	Seguridad en lo que dice, firmeza.	<input type="radio"/>			
A la institución se ha presentado personal de la ASFI, y tiene que revisar varias carpetas de crédito pero a la vez usted tiene un compromiso con el Gerente de Recursos Humanos¿Qué haría?	Cumplir con los compromisos, obligación de responder adecuadamente.	<b>Responsabilidad</b>	Inmediatamente gestionaría la solicitud.	Preocupación por la situación, pero positivo para arreglar la el		<input type="radio"/>		

	Asume las consecuencias del actuar			evento, predisposición a trabajar.				
Uno de los postulantes llega a las oficinas muy enojado porque su no se le dio respuesta oportuna a su postulación. ¿Qué hace usted ante esta situación, permitiría que le grite?	Comprende a las personas, es tolerante, considerado y acepta las diferencias de opiniones.	<b>Respeto</b>	Escuchar al postulante la razón de porque está enojado, solicita que se tranquilice	Asombro, pone una posición de empatía y comprensión por la situación.				

### **2.3 PRUEBAS.**

A partir de la descripción del puesto, se ha definido realizar las siguientes evaluaciones a los candidatos a Jefe de Recursos Humanos.

#### **A. PRUEBA TÉCNICA.**

Con la finalidad de detectar los conocimientos y habilidades técnicas requeridas para el cargo en específico se tomará la Prueba de Evaluación Técnica

#### **B. TEST DE DOMINÓ.**

Se ha definido la aplicación del Test de Dominó con la finalidad de conocer la capacidad de inteligencia general de los postulantes.

#### **C. TEST DE WARTEGG.**

Se ha determinado la aplicación del Test de Wartegg con el objetivo de evaluar principalmente el auto concepto, la afectividad, las ambiciones respecto al futuro, la actitud interpersonal al nivel de las relaciones de trabajo y la capacidad para comprometerse con la norma.

#### **D. AMITAI TEST DE HONESTIDAD.**

Debido a que para la institución BBC es fundamental que todos sus integrantes cuenten con los valores definidos por la misma, se evaluará con el Test Amitai a los postulantes al puesto de Jefe de Recursos Humanos a fin de evitar deslealtad, baja productividad y la posibilidad de fraudes internos entre otros factores que evalúa esta prueba.

### **2.4 ENTREVISTA**

La institución BBC, entre el personal del área de recursos humanos y el comité planifican la primera entrevista para determinar si las habilidades, capacidades, características personales y preferencias de empleo del solicitante se ajustan al puesto disponible. Por lo que deciden lo siguiente:

- **Preparación del entrevistador,** Se remitió al comité de selección la documentación del proceso, misma que contiene toda la información

requerida para conocer íntegramente a los postulantes que llegaron a esta etapa.

- **Creación de un ambiente de confianza**, la entrevista se realizará en el auditorio principal de la empresa, bajo el siguiente protocolo: presentación del comité de selección, crear ambiente de confianza realizando consultas al postulante sobre aspectos que no tienen relación con el cargo y/o realizando afirmaciones como por ejemplo ¡De todos los postulantes tenemos una representación femenina!.
- **Obtención de la información**, se decidió realizar una entrevista estructurada, situacional y de comportamiento (mixto), por lo que se elaboró una guía de preguntas.

## CUADRO No 6

### GUIA DE PREGUNTAS

ESTRUCTURA	- 1	2	3	4	5+
<b>1. EXPERIENCIA LABORAL</b>					
Coménteme acerca de su trayectoria en uno de los trabajos que usted considera que sobresalió mucho más y mencione la razón.					
Dentro de su experiencia laboral, coménteme cuál fue el mayor conflicto que tuvo y como lo solucionó.					
Describa cómo trabaja bajo plazos muy apretados.					
<b>2. ADAPTACIÓN</b>					
Cuando se trabaja con personas de antecedentes o formación distinta puede llegar a ser un desafío. ¿Cuénteme de una ocasión en la que se presentó el desafío de adaptarse a una persona muy diferente a su formación?, ¿Qué sucedió?					
¿Cuénteme de una ocasión en la que se presentó el desafío de adaptarse de manera muy rápida a las nuevas					

especificaciones de la empresas para realizar su trabajo?					
A veces es más difícil trabajar con una con otra persona, cuénteme si ha tenido un experiencia así, con alguien en el anterior trabajo?					
<b>3. EXPECTATIVAS/MOTIVACIÓN</b>					
¿Por qué quiere trabajar en BBC?					
¿Qué tipo de oportunidades ha creado para usted mismo en su actual posición?					
¿Cuál es el valor agregado que podría proporcionar a nuestra institución?					
<b>4. CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>					
¿Por qué eligió su actual profesión?					
¿Qué características tuyas valoran y critican más las personas que lo conocen?					
Partiendo el principio de que todas las personas tenemos miedo ¿Cuáles serían sus miedos principales?					
<b>5. PREGUNTAS BIOGRÁFICAS</b>					
¿Practica algún deporte o actividad adicional que desarrolla actualmente?					
<b>6. PREGUNTAS DE CIERRE</b>					
¿Tiene alguna consulta que quisiera realizarnos?					

FUENTE: Elaboración propia

- **Cierre.** El comité y el personal de recursos humanos agradecen la asistencia del postulante y le indican que le comunicaran los resultados.
- **Evaluación.** El comité y el personal de talento humano realizan la evaluación de la entrevista de los candidatos para tomar la decisión de que postulantes pasaran a la evaluación por competencias.

## **2.5. ASSESSMENT CENTER**

### **A. OBJETIVO DEL ASSESSMENT CENTER.**

Seleccionar a los candidatos más idóneos al cargo de Jefe de Recursos Humanos, para lo cual se expondrá a un grupo de postulantes que calificaron positivamente a los anteriores pasos del proceso de selección de personal, a varias situaciones simuladas, pero lo más parecidas posible a la realidad cotidiana de trabajo en la institución BBC.

Se observará el desempeño de los postulantes, tanto en aspectos profesionales como personales a fin de identificar quiénes tienen un perfil de competencias más parecido al perfil requerido.

### **B. DEFINICIÓN DE OBSERVADORES EVALUADORES Y FACILITADOR.**

Para la ejecución del presente Assessment Center se ha definido el siguiente equipo:

#### **FACILITADOR.**

Vania Tórrez quien es Experta en Psicología Organizacional y cuenta con amplia experiencia facilitando Assessment Center.

#### **EVALUADORES-OBSERVADORES.**

- ✓ Ronald Estrada
- ✓ Cynthia Montaña
- ✓ Juan Pérez

### **C. COMPETENCIAS DEL CARGO Y NIVELES.**

De acuerdo a la Descripción y Perfil del Cargo, el Jefe de Recursos Humanos deberá contar con las competencias cardinales, gerenciales y de función

### **D. PERFIL DE COMPETENCIAS ESPERADO.**

El perfil de competencias esperado fue presentado anteriormente.

## E. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER.

CUADRO No 7

Competencias	Pruebas utilizadas en el Assessment Center				
	Presentación	Fábrica de Sombreros	Charola de entrada – In Basket	La Torre de Papel	Exposición Oral
Toma de decisiones y Solución de problemas		X	X	X	
Habilidad de Comunicación	X	X			X
Trabajo en Equipo		X		X	
Liderazgo		X		X	
Capacidad de Gestión		X	X	X	X
Capacidad de Organización		X	X	X	X
Orientación a los resultados		X	X	X	X

FUENTE: Elaboración propia

## F. ETAPA DE DESARROLLO.

Para el desarrollo del Assessment Center se procedió a convocar a los 8 participantes para su participación en esta actividad de 8:30 a.m. a 16:00 p.m. del día viernes 3 de junio de 2016, también se les comunicó que la actividad incluía el almuerzo por lo que no podrían ausentarse en ningún momento.

Se solicitó a cada participante que preparara un cartel con una presentación de su vida, pudiendo incluir dibujos, fotografías o cualquier tipo de material que facilite su presentación personal para la cual dispondrían de 10 minutos.

El día viernes 3 de junio, se llevó a cabo el Assessment Center de acuerdo al programa establecido.

## G. ETAPA DE CIERRE Y DEVOLUCIÓN.

Posteriormente, el comité de selección presentó su informe individual internamente y analizaron los resultados de la evaluación redactando un informe final incluyendo a los dos candidatos entre los que se definirá el cargo de Jefe de Recursos Humanos.

## 2.6 DECISIÓN FINAL

- **Informe Final**, Una vez obtenido los resultados de la evaluación por competencias el comité de selección y el personal de talento humano definen quienes pasaran a la siguiente instancia.

La Paz, 6 de junio de 2016

### INFORME FINAL

**A:** Mario Mercado Landivar

**GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**DE:** Miembros comité de selección

**REF:** Resultados del proceso de reclutamiento y selección: P05/2016 Jefe de Recursos Humanos

Con el fin de poner en su conocimiento los resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal para el cargo de Jefe de Recursos Humanos, se presenta para su consideración el informe final.

#### 1. ANTECEDENTES

La Gerencia de Recursos Humanos, presento la cobertura de vacancia por la renuncia de Lic.. Emilio Poma Claves, **Jefe de Recursos Humanos** por lo que solicito la contratación de un profesional en el área.

#### 2. RECLUTAMIENTO

La forma de reclutamiento de postulantes al cargo de Jefe de Recursos Humanos fue por convocatoria externa publicada en el periódico La Razón de la ciudad de La Paz el 29 de abril del presente.

#### 3. SELECCIÓN

El proceso de selección se dividió en las siguientes etapas:

- a) Evaluación Curricular, al mismo se presentaron 50 postulantes
- b) Evaluación Técnica y Psicotécnica, la nota mínima es de 70 en la primera por lo que aprobaron 14 postulantes y tomando en cuenta la evaluación psicotécnica, oficialmente se tiene 8 postulantes para la siguiente etapa.

- c) Evaluación por Competencias, se efectuó con el comité de selección
- d) Entrevista fue realizada por comportamientos conductuales

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Dentro del proceso de selección realizado en el mes de abril P05/2016, en concordancia con el comité de selección se tiene como candidatos al puesto

a) Alvaro Mamani Poma y b) Mishel de la Torre Sanchez para ocupar el cargo de Jefe de Recursos Humanos

Atentamente,

**COMITÉ DE SELECCIÓN**

**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

# **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. El proceso de reclutamiento y selección de personal es determinante para el fracaso o éxito de la institución.
2. Dependerá de la planificación de recursos que se realice y que este orientado al logro de los objetivos el prever recursos humanos que le signifiquen a la institución la captación de capital intelectual.
3. Para garantizar la idoneidad del candidato es importante orientar la selección de personal al método de evaluación por competencias.

### **RECOMENDACIONES**

1. Es importante mencionar que para que se motive al personal en el desarrollo de la carrera profesional se deberá realizar primeramente las convocatorias internas para ascender al recurso humano antes que realizar una convocatoria externa.
2. La institución deberá establecer cada año el plan de contratación anual para cubrir los objetivos que desea alcanzar anualmente.
3. El área de recursos humanos deberá prever los mecanismos necesarios para cubrir la demanda sobre todo en la fuerza de ventas.

## **GLOSARIO**

**ASFI** (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) – Es una institución encargada de regular y supervisar el funcionamiento de las Entidades Bancarias, Cooperativas, Mutuales, Fondos Financieros, Empresas de Servicios Complementarios y entidades que operan en el Sector de Valores.

**EIF** (Entidad de Intermediación Financiera) – Es la denominación que reciben las instituciones financieras autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) para realizar operaciones de captación de ahorros y colocación de créditos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. HERNANDEZ, ROBERTO; FERNANDEZ, CARLOS; BAPTISTA, PILAR, Metodología de la Investigación, 5ta edición, México, McGraw-Hill, 2010.
2. CHIAVENATO IDALBERTO, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2012
3. THONSON ARANZADI, Factbook Recursos Humanos, 5ta Edición 2006
4. ALLES MARTHA, Diccionario de Gestión por Competencias, 2005
5. SWAN WILLIAM S., Como escoger el personal adecuado, 1992.
6. Ley 393, Ley de Servicios Financieros, Glosario de términos Financieros del Sistema Financiero.
7. Que es una Entidad de Intermediación Financiera, cartilla, disponible en [www.infocred.bo](http://www.infocred.bo)