CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS INHERENTES EN EL DESEMPEÑO DE LOS PRINCIPALES PUESTOS DE TRABAJO DE LAS CAJAS DE CRÉDITO UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. GENERALIDADES

El presente capítulo presenta la propuesta del diseño de un Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, con el que se pretende minimizar los riesgos inherentes en el desempeño de los principales puestos de trabajo, de las Cajas de Crédito ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador.

Para facilitar la comprensión del Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal se ha desarrollado en primer lugar, la descripción, la importancia y el beneficio de la propuesta, incluyendo el alcance que tendrá dicho sistema.

Para poder dirigir el rumbo de la propuesta, se realizó un estudio de campo que proporcionó información necesaria para diseñar los elementos que constituyen el sistema, así como el establecimiento de objetivos que permitan el desarrollo del diseño del mismo, facilitando la agrupación de estrategias orientadas a disminuir los niveles de riesgos inherentes en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, resaltando así la importancia que tiene cada una de éstas para el desempeño de las actividades laborales del sector en estudio.

Adicionalmente, dicho sistema pretende enfatizar las actitudes y prácticas adecuadas que deben adoptar el personal que interviene en dicho proceso.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

1. Objetivo General

Proporcionar un sistema que permita minimizar los riesgos inherentes durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, contribuyendo a la mejora continua en el desempeño de los principales puestos de trabajo de las Cajas de Crédito ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador.

2. Objetivos Específicos

- Diseñar los elementos necesarios para realizar el proceso de entrevista basada en las competencias, facilitando la contratación de talentos humanos.
- Describir las actitudes necesarias que deben adoptar las personas encargadas del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Presentar las técnicas que faciliten el diseño de la estructura básica para la redacción de anuncios que resulten atractivos para la captación de personal.

C. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La importancia para la aplicación de un Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en las Cajas de Crédito, permitirá tomar decisiones eficientes en cada una de las etapas generando beneficios a las entidades:

1. Beneficios de la Propuesta del Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal.

1.1 Para la sociedad

Durante los últimos años, en El Salvador se ha observado un incremento acelerado en el sector financiero el cual se ve influenciado por el incremento gradual de las remesas familiares, lo que ha originado como consecuencia el nacimiento y crecimiento de diferentes Cajas de Crédito.

Esto contribuye al surgimiento de nuevas fuentes de trabajo y favoreciendo la calidad de vida de los salvadoreños.

Para la Caja de Crédito

Con la implementación de este nuevo Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, las Cajas de Crédito podrán contar con un personal más idóneo y cualificado, ya que se disminuirá el grado de incertidumbre que existe al momento de ingresar a un nuevo miembro de la institución, afectando positivamente el desempeño del personal en los puestos de trabajo, integrando las actividades al trabajar en equipo.

Para los empleados

Este Sistema pretende minimizar los riesgos inherentes en el desempeño de los empleados, mediante un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de los mismos, por lo que las actitudes y cualidades propias de cada uno estarán mayormente entrelazados con los objetivos y necesidades de la institución, permitiéndoles una mejor motivación e integración con la razón de ser la institución al tener objetivos compartidos.

2. Justificación

En la actualidad, en El Salvador, existen sectores que dinamizan la economía del país, tal es el caso el sector financiero, específicamente el aglutinado bajo el rubro de las Cajas de Crédito que se encarga de atender a los sectores microempresarios, empleados del sector gubernamental y privado.

Dicho sector se ha convertido en una fuente generadora de empleos, sin embargo, durante la investigación realizada a las Cajas de Crédito se pudo observar, que poseen un deficiente proceso de reclutamiento, selección, y contratación de personal, el mismo que no ha permitido contribuir significativamente para el mejoramiento del ambiente laboral dentro de las Cajas de Crédito.

Así mismo se observo que la falta de tener documentado dicho proceso, ha contribuido a una alta rotación del personal afectando negativamente los costos de la Caja de Crédito.

Los encargados de la gestión de los recursos humanos están concientes de la situación que genera el hecho de ser responsables del control sobre el capital humano, razón por la cual han tratado de adoptar medidas que permitan minimizar los riesgos inherentes en el desempeño de los puestos de trabajo de las Cajas de Crédito, pero éstas no han alcanzado lo resultados esperados para lograr el cometido, pues al tener una visión clara de la problemática es mucho más fácil para tomar las acciones correctivas.

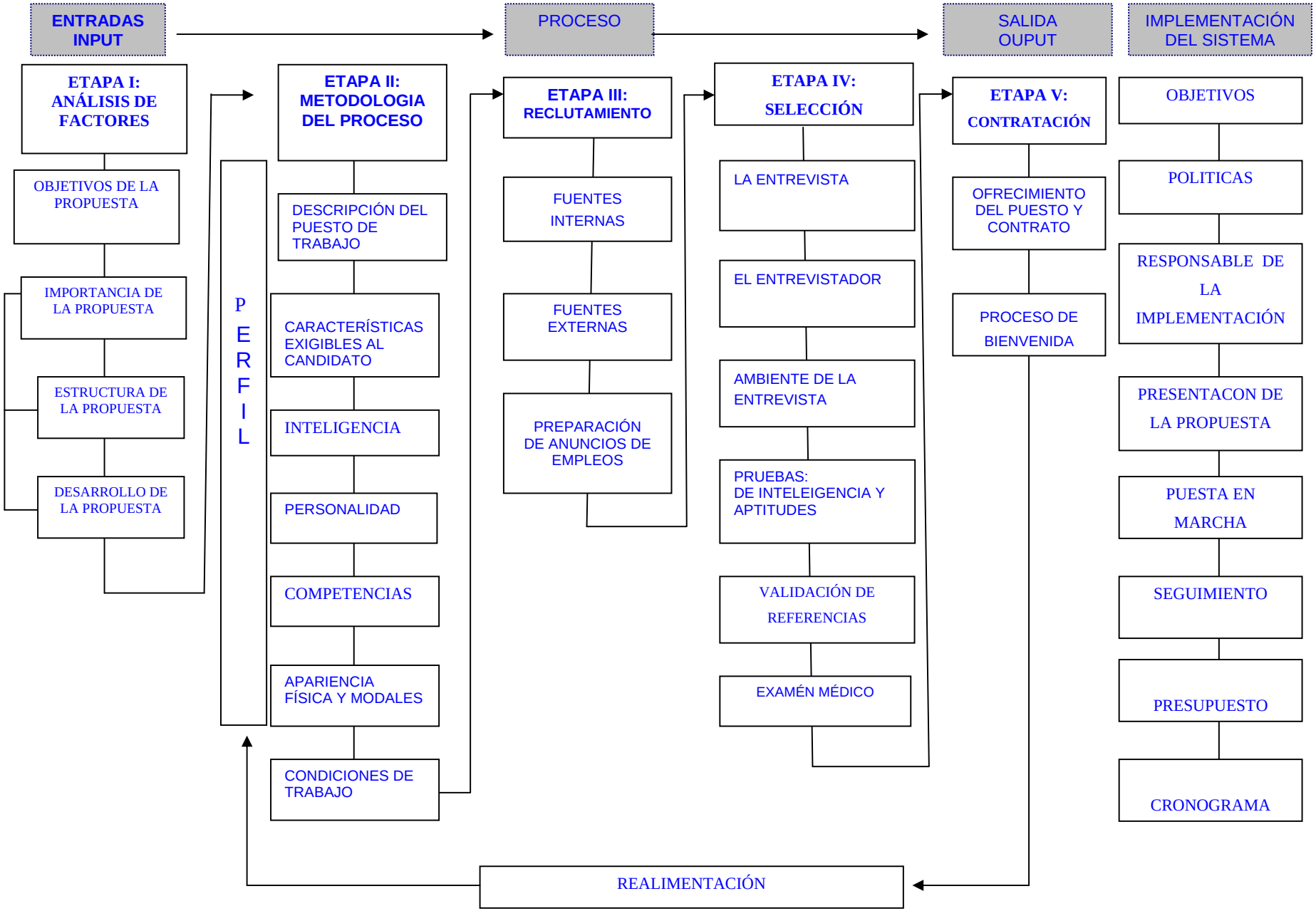
D. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

La propuesta presenta la forma de aplicar el Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal; permitiendo que las Cajas de Crédito dispongan de una alternativa diseñada para minimizar los riesgos inherentes que conlleva la captación de personal.

El documento permitirá integrar los métodos, las técnicas y prácticas que dan vida al Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. Dicho Sistema ha sido diseñado para ser utilizado por el responsable de la captación del capital humano.

El sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal se define así: Es el conjunto de métodos y técnicas que tienen como finalidad diseñar estrategias que faciliten el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Utilizando como base el análisis de las competencias y motivando las buenas prácticas para el desarrollo eficiente de la captación de personal idóneo, al lograr minimizar los riesgos existentes durante dicho proceso.

E. Esquema Gráfico de la Propuesta del Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.



F. DESARROLLO DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LAS CAJAS DE CRÉDITO.

La propuesta del Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal se ha diseñado para que su desarrollo se ejecute en cinco etapas, en las cuales se establecen y se detallan los mecanismos principales para implementar el Sistema, el que podrá ser aplicado por el responsable de captar nuevos candidatos a las Cajas de Crédito.

Proporcionando un apoyo al encargado de realizar dicha función, sin necesidad de contratar a una empresa especializada en el área del Recurso Humano.

A continuación se describen en que consiste cada una de las fases del sistema propuesto:

1. ETAPA I: Análisis de Factores

En esta etapa del análisis de factores se pueden vincular los objetivos, las estrategias, la misión, la visión de las Cajas de Crédito, las cuales ayudan a determinar los requerimientos del personal previo conocimiento de las funciones de los puestos de trabajo de las necesidades actuales y futuras de la Institución; el cual será el primer aspecto a tener en cuenta en el Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, por lo que se hace necesario familiarizarse con las diferentes actividades que se desarrollan en la Caja de Crédito.

1.1 Objetivos y Estrategias de las Cajas de Crédito.

Los objetivos y estrategias deben estar vinculados con el nuevo Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

Objetivo General de la propuesta:

Crear un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal que contribuyan a mejorar los procesos de captación del recurso humano, minimizando los riesgos inherentes en el desempeño de los principales puestos de trabajo en las Cajas de Crédito.

Objetivos Específicos de la Propuesta:

a) Contar con una variedad de aspirantes o candidatos para el puesto de trabajo requerido, a través de un reclutamiento más acorde con las expectativas de la Caja de Crédito.

b) Seleccionar el recurso humano que se considere más apegado al perfil deseado.

c) Concretizar la negociación entre las Cajas de Crédito y el candidato por medio de la formalización del contrato de trabajo.

Estrategias:

Con el objeto de que la propuesta del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal sea puesta en marcha en forma efectiva, es necesario utilizar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados, a continuación se describen las estrategias propuestas para que sean implementadas por las Cajas de Crédito, con base a sus requerimientos:

a) Diseñar el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal que permita minimizar los riesgos inherentes a los puestos de trabajo.

b) Proponer a las Cajas de Crédito un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal basándose en las deficiencias encontradas para la realización de una propuesta favorable.

c) Identificar, seleccionar y contratar al personal idóneo que cumpla los requisitos del puesto.

d) Identificar a los responsables de la organización en la implementación del nuevo sistema.

1.2 Proyección de las Necesidades de Personal

Las Cajas de Crédito deben orientar los procedimientos de planificación teniendo en cuenta los principales puestos de trabajo de acuerdo a sus necesidades de adaptación a un mundo más competitivo y globalizado.

Los factores que influyen en las decisiones de las Cajas de Crédito y que deben de tomarse en cuenta para la proyección de las necesidades de personal para los principales puestos son:

- La demanda de los servicios de las Cajas de Crédito
- Las características y posibilidades propias de los empleados
- Las decisiones para mejorar la calidad de los servicios y productos
- La Introducción a nuevos mercados más competitivos
- Los cambios tecnológicos y administrativos que influyen en la productividad
- Los recursos financieros disponibles.

Para realizar la proyección de necesidades de personal se debe considerar dos criterios:

- La Determinación Cuantitativa
- La Determinación Cualitativa

1.2.1 Determinación Cuantitativa

La determinación cuantitativa se refiere al número de individuos necesarios para el cumplimiento de los planes.

1.2.2 Determinación Cualitativa

Para poder determinar las necesidades concretas de nuevo personal y la estrategia a seguir para iniciar el Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, las Cajas de Crédito deben conocer las cualidades y habilidades de su personal

Dos son los instrumentos o herramientas que se utilizan:

- **Los Inventarios de puestos de trabajo.**
  El inventario de puestos de trabajo se elabora a partir de las descripciones de puestos de trabajo. Por medio de las descripciones se recogen las funciones de cada puesto y los requerimientos (conocimientos y experiencias), que éste exigirá a quien lo desempeñe.

El conjunto de estas descripciones de puestos es lo que constituye el inventario de puestos de trabajo, las partes de la descripción del puesto son:
Identificación: denominación del puesto, en que lugar estará ubicado dentro de la organización (posición en el organigrama), con quienes se relaciona.
Funciones: cuales serán sus tareas básicas o razón de ser, las específicas y las responsabilidades del puesto.
Requerimientos: Cuales deben ser las competencias del candidato, los conocimientos y experiencias de las tareas que desempeñará, las condiciones del trabajo a realizar.

- **Los inventarios de personal.**
  Si el inventario de puestos de trabajo hace alusión a las características de los puestos, el inventario de personal contiene las características personales y profesionales de los recursos humanos de la institución.

  Por cada persona empleada en la Caja de Crédito, se debe disponer de un expediente de personal con los datos generales del empleado.

  Tipos de Datos y Generalidades de un expediente de personal
  Generales: Identificación personal del candidato, la situación familiar y personal, cual será su posición dentro de la Caja de Crédito.
  Académicos: La formación general del candidato, su formación específica, sus conocimientos especiales.
  Profesionales: Debe incluir los trabajos desarrollados indicando: empresa anterior donde trabajo, tiempo, valoración y razón del cambio, experiencias concretas.
  Características personales: Sus rasgos que ayuden a conocer su condición física y conocimiento de su comportamiento.
  Laborales: Condiciones del trabajo, prestaciones a las cuales tendrá derecho y sus obligaciones con la empresa.

2. ETAPA II: Metodología del Proceso

Para realizar de la mejor manera posible un análisis del cargo a requerir para los principales puestos de trabajo de las Cajas de Crédito, se ha tomado en cuenta el perfil del puesto el cual es una base para recoger los datos que son necesarios para iniciar con el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.

2.1 Descripción del Puesto de Trabajo

Para lograr recabar la información que permita la descripción del puesto de trabajo se hará a través del método de la entrevista, la cual debe dirigirse al jefe inmediato, debido a que es el responsable y además es el que conoce las necesidades actuales. Los aspectos a considerar en la descripción del puesto son los siguientes:

Misión u Objetivo del puesto: Este apartado explica brevemente para qué existe el puesto, qué es lo que se pretende conseguir con él.

Funciones: La función no debe confundirse con la tarea, porque función es acción de un empleo u oficio, que para desarrollar una función se ejecutan tareas (trabajos).

Tareas del Puesto: la tarea describe brevemente qué hace el empleado y cómo lo hace; dividiéndolas en tareas diarias, periódicas y eventuales.

Dependencia, organigrama, personas dependientes: ayudarán a la persona encargada del proceso de selección a conocer las relaciones que se han de mantener dentro de la Caja de Crédito, lo cual es útil para conseguir el candidato más adecuado.

Responsabilidad: En muchos puestos es conveniente especificar las responsabilidades, así como cuantificar los objetivos y los deberes reales del puesto.

Instrumentos de trabajo, medios informáticos: En determinados puestos se deben enunciar los medios materiales (herramientas, máquinas, ordenadores, etc) empleados en el puesto de trabajo y cuyo conocimiento y manejo son imprescindibles y adecuados para desempeñarlo eficazmente.

2.2 Características exigibles a los candidatos

Existen un conjunto de características a considerar al individuo para el desempeño de su puesto de trabajo, entre las cuales se encuentran:

El análisis debe introducir las características personales y profesionales que el puesto de trabajo va a exigir al candidato, lo cual también se denomina como perfil del candidato.

2.3 Inteligencia

En todo proceso de selección se plantea de una forma explícita o implícita cual es el nivel mínimo de inteligencia que debe poseer los candidatos a ocupar el puesto.

La inteligencia general puede ser definida como la capacidad de un individuo de aprender con rapidez y exactitud una tarea, una materia.

2.4 Personalidad

La personalidad se define como un patrón de pensamientos, sentimientos y conductas característicos que distinguen a las personas entre sí y que persiste a o largo del tiempo y a través de las situaciones. La personalidad es el resultado de factores hereditarios y ambientales y afectada por las condiciones situacionales.

Las variables de personalidad se consideran importantes a la hora de predecir el desempeño de un puesto de trabajo. Los rasgos de la personalidad influyen en los comportamientos laborales y por tanto en sus posibilidades de satisfacción y éxito en determinadas ocupaciones o ambientes de trabajo.

Al analizar un puesto de trabajo es conveniente identificar los rasgos de personalidad, que presumiblemente harán que los ocupantes del puesto lo desempeñen con mayor eficacia.

Dentro del concepto de personalidad también es necesario considerar los intereses, los intereses indican hacia donde se orientan las preferencias de una persona y como consecuencia la satisfacción que obtendrá del desempeño de su trabajo.

CUADRO No. 1

Intereses relacionados con la personalidad

Intereses	Concepto
Reales o Tangibles	Son los intereses de personas que prefieren trabajar con objetos, máquinas, herramientas, plantas, animales, o trabajar al aire libre. Poseen habilidades mecánicas u otras relacionadas con su propio cuerpo (deportes, destreza manual).
De investigación	Son los intereses de las personas a quienes les gusta observar, aprender, investigar, analizar, evaluar y resolver problemas.
Artísticos	Intereses de personas que tienen habilidades artísticas, innovadoras o intuitivas y a quienes les gusta trabajar en ambientes informales utilizando su imaginación y creatividad.
Sociales	Interés de personas a quienes les gusta trabajar con la gente, informales, ayudarles, formarles, curarles, atenderles desde todos puntos de vista, incluso religioso o tienen facilidad de palabra
Convencionales	Intereses de personas a quienes les gusta trabajar con datos que tienen habilidades numéricas, realizan tareas que exigen detalles, o que siguen instrucciones de otros.

De la combinación de varios intereses puede obtenerse un perfil determinado, para luego determinar en que ocupación se pueden satisfacer mejor estos intereses.

Por lo tanto, al analizar un puesto de trabajo, también será conveniente determinar qué intereses deberían tener los candidatos a ocuparlos y que facilitarían una mejor adaptación entre la persona y el puesto para una mayor satisfacción de la persona y una mejor eficacia en su desempeño para los principales puestos de trabajo.

2.5 Las Competencias

La inteligencia, la personalidad, así como otras variables psicológicas, afectan el desempeño del puesto de trabajo, sino aparecen combinadas entre sí y con los conocimientos y experiencias. El concepto de competencia se define, como aquellas características exigibles al candidato que garantizan un desempeño excelente del puesto de trabajo.

Las competencias son un concepto muy útil para clarificar las exigencias que impone el puesto de trabajo a la persona que lo puede desempeñar. En lugar de analizar por separado la inteligencia o los rasgos de personalidad, los intereses o cualquier otra característica de personalidad o profesionalidad, bastará con identificar y definir las competencias propias de cada puesto de trabajo.

2.5.1 Competencias basadas en los conocimientos y experiencias:

A continuación se presenta una serie de competencia basadas en los conocimientos y experiencias:

Formación/titulación: El nivel académico o la titulación necesaria para ejercer el puesto, deben quedar claramente establecidos antes de iniciar el proceso de selección. El indicar el nivel académico es necesario para desempeñar los puestos principales de trabajo en las Cajas de Crédito

Al analizar los conocimientos necesarios para desempeñar de forma optima el puesto, es muy fácil identificar competencias como las siguientes:

- Comunicación oral y/o escrita
- Cultura personal
- Conocimientos profesionales
- Conocimientos técnicos

Experiencia Previa: Al cuantificar la experiencia no se debe caer en exageraciones que perjudiquen la preselección de candidatos restringiendo el número de los que podrían participar en dicho proceso, provocando costos innecesarios.

Idiomas: Los niveles de conocimiento de un idioma son muy elásticos y en general los candidatos tienden a sobrevalorar su conocimiento.
Existen escalas para valorar el conocimiento de un idioma y de una forma simplificada se pueden establecer tres niveles de menor a mayor:

- Lectura: El nivel de lectura sólo es suficiente para entender manuales técnicos u otras publicaciones en general
- Conversación: El nivel de conversación suele ser el conocimiento de uno o varios idiomas en un determinado grado puede ser exigencia para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo suficiente para recibir y transmitir información directamente o por teléfono, así como para participar en cursos de formación
- Escritura: El dominio de un idioma suele coincidir con la capacidad para redactar correctamente en dicho idioma.

Conocimientos informáticos: Los conocimientos informáticos se refieren a conocimientos de lenguajes de programación, sistemas operativos, etc. Además las exigencias actuales demandan conocimientos de software especializados y de navegación en redes de Internet.

Otros conocimientos específicos: Pueden ser de todo tipo: conocimientos de máquinas especiales, de técnicas, incluso de ciencias como: las matemáticas, cálculo, física, etc.

Licencia de conducir/vehículo propio: En determinados casos poseer licencia de conducir es un requisito indispensable, al igual que contar con vehículo propio datos que es necesario recoger al momento del análisis del puesto.

2.5.2 Competencias basadas en la personalidad, la inteligencia y las aptitudes:

Motivación para el trabajo: Es cuando se manifiestan deseos de realización, ambición y promoción en el trabajo. Demostrando buena disposición parar asumir responsabilidades.

Adaptabilidad a la Caja de Crédito: Capacidad de integrarse en la organización de la Caja de Crédito aceptando su cultura.

Resistencia al estrés: Capacidad de soportar adecuadamente la carga de trabajo propia del puesto.

Capacidad de planificación y organización: Ser una persona organizada y ordenada capaz de establecer prioridades para sí misma y las personas que trabajan con ella.

Liderazgo/poder convencimiento: Ser emprendedor atrevido e independiente. Manifestar iniciativa y facilidad para tomar decisiones. Ser capaz de organizar y dirigir grupos obteniendo resultados.

Don de Mando: Ser capaz de dirigir personal que dependa directamente de uno, preocupándose de su perfeccionamiento y futuro profesional.

Capacidad de asumir riesgos y de tomar decisiones: Afrontar la incertidumbre derivada de las propias acciones.

Calidad de trabajo: Disposición a buscar la excelencia en la realización de las funciones y tareas del puesto.

Iniciativa/participación: Ser innovador e imaginativo, aportar sugerencias, nuevos enfoques y soluciones a los problemas que se plantean.

Ética/integridad: Manifestar firmeza en la apego a principios morales actuando en relación con estos principios.

Es importante aclarar que las competencias anteriores pueden ser ampliada, sin embargo al desarrollar una lista de competencia puede haber una tendencia a incluir demasiadas, de forma que sea muy difícil encontrar a una persona que las reúna todas.

2.6 La apariencia personal y modales

La apariencia personal y los modales del candidato son circunstancias, que deben tomarse en cuenta en aquellos puestos de trabajo que implican relación con el público, como lo son: los principales puestos de trabajo de las Cajas de Crédito entre los que se encuentran: Cajeros, Ejecutivos de Negocios, Jefaturas.

Para determinar la apariencia personal y modales del candidato serán calificados por el encargado de realizar las funciones del área de Recurso Humanos, ya que una buena apariencia física ayuda a mejorar la imagen de las Cajas de Crédito, así como la utilización de buenos modales trae como resultados mayor fidelidad de los clientes al referir estos a nuevos prospectos, conllevando al crecimiento y desarrollo de dicho sector.

A continuación se presenta un cuadro de apoyo que permitirá evaluar dichos elementos que componen las características exigibles a los candidatos:

FORMULARIO No. 1

Calificación de la apariencia personal de los candidatos

LA PERSONA	Criterios de Evaluación			
	Presentación General (33.34%)	Desenvolvimiento (33.33%)	Lenguaje Apropiado (33.33%)	Total (100.00%)
Apariencia personal				

FORMULARIO No. 2

Calificación de los modales de los candidatos

LA PERSONA	Criterios de Evaluación			
	Cortesía (33.34%)	Tono y volumen de voz (33.33%)	Respeto (33.33%)	Total (100.00%)
Modales				

2.7 Condiciones generales de trabajo

Para realizar un análisis basado en las competencias, es necesario identificar los factores que afecten en el desempeño de los principales puestos de trabajo.

2.7.1 Condiciones físicas y ambientales

Se deben tener en cuenta las condiciones físicas y ambientales dentro de las cuales se han identificado diferentes factores que son susceptibles de encontrarse en el desempeño de múltiples trabajos, los que se enuncian a continuación:

CUADRO No. 2

Condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo

CONDICIONES FISICAS		
1. Estar de pie 2. Caminar 3. Estar sentado 4. Inclinarse	5. Pararse 6. Arrodillarse 7. Agacharse 8. Palpar	9. Charlar 10. Oir 11. Percepción en profundidad 12. Adaptación visual

CONDICIONES AMBIENTALES	
1. Exposición al aire libre 2. Calor o Frío extremo 3. Descargas eléctricas 4. Agua o humedad.	5. Ruido 6. Condiciones atmosféricas 7. Productos químicos tóxicos.

2.8 Retribución

Además de las condiciones generales de trabajo, es necesario detallar la retribución del puesto, lo cual es un factor clave para realizar con éxito un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. La mayoría de los principales puestos de trabajo tienen como base una retribución fija a diferencia del área de negocios, que además de la parte fija reciben una parte variable (bonos, comisiones, viáticos, depreciación de vehículo, gastos de representación, celular), dependiendo del nivel del cumplimiento de la meta.

Entre las retribuciones a considerar para un puesto de trabajo se encuentran: Jornada habitual, Frecuencia de pagos, Gastos de viajes, Bonos, vehículo de la institución, incentivos, seguro médico hospitalario, seguro de vehículo, seguro de vida y algún tipo de beneficios sociales.

Jornada Habitual: Es un horario regular establecido en ocho horas diarias de lunes a viernes y los días sábado cuatro horas, para un total de cuarenta y cuatro horas semanales.

Frecuencia de pagos: El pago será de forma quincenal, y otras prestaciones aplicables de acuerdo al Código de Trabajo vigente.

Gastos de Viaje: se considerará todo viático que genere una misión oficial fuera de la sede central.

Bonos: se considerará una retribución de acuerdo al logro de las metas establecidas.

Vehículo de la Institución: se utilizarán los vehículos institucionales de acuerdo a la clase de misión oficial.

3. ETAPA III: Reclutamiento

Las Cajas de Crédito tienen que acudir en muchas ocasiones al mercado de trabajo para la captación de candidatos a los puestos que necesitan cubrir, ya que es difícil encontrar con las referencias internas al candidato idóneo.

Esta actividad de reclutamiento de personal tiene una gran importancia dentro del proceso de selección. Si en un primer momento no se escoge bien la o las fuentes de procedencia de los candidatos, o no se utilizan los medios apropiados, se pueden perder candidatos idóneos. Cuantos más candidatos se consideran, mayores posibilidades existirán de encontrar la persona idónea.

Uno de los riesgos inherentes del reclutamiento es contar con pocos aspirantes al puesto requerido, lo que presiona al encargado del proceso a decidirse por contratar al aspirante que obtuvo mejores resultados en las pruebas, aunque no cumpla con los requisitos exigidos en el perfil.

Por lo anterior, es conveniente planificar el proceso de reclutamiento de candidatos.

A continuación se presentan las diferentes alternativas de captación, preselección de candidatos:

3.1. Fuentes Internas

Las Cajas de Crédito pueden conseguir candidatos a través de diferentes formas, las más frecuentes son las siguientes:

Candidatos tomados de la base de datos de las Cajas de Crédito: Existen personas que por iniciativa propia llevan los curriculum vitae a las Cajas de Crédito, con la finalidad de ofrecer sus servicios en cuanto exista una plaza vacante.

Candidatos referidos por los empleados de la institución: En vista de que los empleados entienden y conocen la necesidad de recurso humano de la Caja de Crédito, estos pueden proporcionar información de personas que reúnen los requisitos para una vacante.

Candidatos referidos por familiares y amigos: Cuando se utiliza esta fuente interna, tiene que hacerse un esfuerzo por ser más imparcial al elegir un candidato, ya que en muchas ocasiones el proceso de reclutamiento puede quedar perjudicado por ser el candidato familiar y/o amigo de algún miembro de la empresa, no considerando con objetividad sus habilidades y conocimientos para el puesto vacante.

Candidatos referidos por Clientes y proveedores: En algunas ocasiones, los clientes y los proveedores por trabajar de cerca con las Cajas de Crédito se convierten en fuente de remisión de candidatos, dado su interés en mantener buenas relaciones comerciales con las Cajas de Crédito.

Candidatos remitidos por Centros educativos, y/o Ministerio de Trabajo o Previsión Social: Estos tipos de Instituciones brindan ayuda para el empleo de sus alumnos o bolsas de trabajo colocando los candidatos en las Cajas de Crédito

por medio de interinatos o trabajos temporales, y en muchas ocasiones las Cajas de Crédito actualizan la información del candidato tomándola de Internet.

3.2. Fuentes Externas

Entre las fuentes más utilizadas están las siguientes:

A través de anuncios de prensa y medios audiovisuales: Es uno de los métodos más empleados por las Cajas de Crédito, por ser un medio más atractivo para atraer candidatos, asimismo, tiene como ventaja la posibilidad de dirigirse a un amplio sector de candidatos, así como la facilidad y rapidez en la publicación.

Para minimizar el riesgo de que un bajo índice de aspirantes acudan a aspirar a una plaza vacante de las Cajas de Crédito, es necesario preparar el anuncio de la forma más clara, concisa y llamativa posible con un diseño atractivo para el interesado de acuerdo a la vacante y recursos disponibles en la Caja de Crédito.

Oficinas de colocación de empleos: Existe una diversidad de empresas que se dedican a buscar los candidatos idóneos para las plazas requeridas por las Cajas de Crédito, lo cual deben realizarlo en coordinación con el encargado de requerir personal por parte de la Caja de Crédito.

Reclutamiento On line: El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, así como los centros educativos proporcionan información de las plazas que ofrecen diversas empresas a través de bolsas de trabajo, carteleras informativas, Internet y ferias de trabajo, facilitando y agilizando el proceso de reclutamiento.

3.3 Preparación de anuncios de empleo para la prensa

La adecuada redacción del anuncio una vez elegido el periódico apropiado, es fundamental para atraer el mayor número posible de buenos candidatos, disminuyendo así el riesgo de pocos aspirantes para una plaza.

Aunque las técnicas se basan en anuncios para la prensa, no cabe duda de que también son aplicables a los anuncios definidos a través de los medios audiovisuales (radio y televisión) y las redes informáticas.

La redacción del anuncio viene condicionada por factores tales como el espacio disponible y el costo, la posibilidad de contar con expertos en publicidad para un diseño apropiado a los objetivos de la Institución. Sin embargo, es de vital importancia el contenido y la forma del anuncio para cumplir con el propósito.

3.3.1 Contenido del Anuncio

El contenido del anuncio de empleo que publica la empresa solicitante del recurso humano queda a criterio, necesidad y recursos con los que dispone la Caja de Crédito para publicarlo, a continuación se muestra un esquema básico del contenido del anuncio:

FORMULARIO No. 3

Contenido de un anuncio

1- Descripción de la empresa: puede ser anónima o indicar al sector al que pertenece la empresa.

_____

2- Puesto Requerido: debe ser expresado en palabras fácilmente comprensibles para los aspirantes a una plaza, debe incluir la localidad en la cual se desarrollará el trabajo.

_____

3- Descripción del puesto: resume las funciones y tareas a realizar por los candidatos en forma específica de acuerdo al puesto vacante, resumidas por razones de espacio.

_____

4- Requisitos de los candidatos: que sean claros y convenientes a las exigencias del puesto. Los anuncios no deben ser discriminativos en cuanto a la edad, sexo y nacionalidad. Se debe incluir la posiblidad de desarrollo profesional.

_____

5- Condiciones del trabajo que ofrece la empresa: de ser posible debe incluir condiciones económicas del puesto, y el detalle de las prestaciones varias que ofrece la empresa.

_____

6- Contacto en la empresa: Indicación a donde debe enviarse el curriculum vitae, ya sea por escrito, e-mail, fax o teléfono.

3.3.2 La captación de personal a través de los medios audiovisuales y de internet

En la actualidad, el mercado laboral cuenta con diversos medios para difundir las ofertas de trabajo, a través de la radio, la televisión y más aún las redes de internet.

3.3.3 Preselección de Candidatos

Para realizar una mejor preselección es importante analizar el curriculum vitae, por ser habitualmente el primer contacto entre un demandante de un puesto y la Caja de Crédito.

El análisis de un curriculum vitae es un componente importante en la mayoría de los procesos de selección.

Un cuidadoso análisis de los curriculum ayuda a prevenir dos posibles errores:

a) Identificar candidatos aparentemente válidos que no lo son realmente,

b) Identificar candidatos no aptos que sin embargo son válidos.

Si en la preselección se han llamado candidatos aparentemente válidos y estos resultan no serlos, se produce una gran pérdida de tiempo incurriendo también en costos adicionales para la empresa.

Un curriculum mal elaborado o mal desarrollado puede ocultar candidatos potencialmente buenos o aptos al puesto.

La principal finalidad del análisis de los curriculum no es eliminar candidatos, sin reclutar candidatos para incluirlos en la base de datos de la Caja de Crédito; tomando particularmente aquellos principales puestos que requieren experiencia técnica y titulaciones concretas, este requisito en los curriculum puede hacer que se aproveche muy bien el tiempo y que .

Analizar los curriculum puede hacer que se aproveche muy bien el tiempo y que las fases sucesivas del proceso de selección sean mucho más fructíferas.

Cuando los criterios no son tan rígidos, el análisis es más difícil no especificar con claridad los requisitos para el puesto.

El análisis de los curriculum permitirá determinar aquellas competencias exigibles al candidato del puesto según el análisis previamente efectuado; los objetivos alcanzados en el pasado, titulaciones académicas y experiencia laboral adquirida, estos pueden dar una idea de la profesionalidad e incluso de la personalidad del candidato.

Muchos curriculum vitae mencionan aquellos puestos para los cuales los candidatos se consideran preparados, algunos candidatos tienen conocimientos más amplios que pueden desempeñarse en cualquier puesto.

A través del curriculum se tendrá una idea del candidato por la forma en que presenta los hechos y en la manera que estructura los mismos, sin embargo, puede originar una confusión de la información al estar elaborado por otra persona que no tenga todos los conocimientos del candidato para plasmarlos.

El análisis del curriculum puede empezar a hacerse en el departamento de personal o el departamento asignado para desarrollar dicha función dentro de la Caja de Crédito y una vez elegido cierto número de personas, pasar los curriculum al departamento correspondiente que ha solicitado dicha plaza o tiene la vacante.

3.3.4 Diseño de las solicitudes de empleo

La finalidad principal de contar con un esquema de solicitudes de empleo es, recopilar del candidato todos aquellos datos que se juzgan necesarios conocer para cubrir el puesto requerido, y que es más práctico preguntar por escrito que durante la entrevista, lo que permite dedicar más tiempo a preguntas más precisas que deben ser formuladas al momento de entrevistar al candidato. Además, se convierte en un instrumento muy adecuado, para comprobar la información del candidato facilitada en el propio curriculum vitae.

La redacción de las solicitudes de empleo debe efectuarse en función de las necesidades propias de la Caja de Crédito, no deben solicitar información irrelevante o incomoda para el candidato que propicie su discriminación.

A continuación se presenta un formulario, el cual servirá como un modelo de los requisitos que se requieren reunir o conocer de los candidatos:

FORMULARIO No. 4

Diseño de solicitud de empleo

CAJA DE CREDITO: _____

I. DATOS PERSONALES

PRIMER APELLIDO: _____ SEGUNDO APELLIDO: _____ APELLIDO DE CASADA: _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO_____

EDAD: _____ NACIONALIDAD: _____

PROFESION U OFICIO: _____

ESTADO CIVIL: _____ NOMBRE DEL CONYUGE: _____

DOMICILIO: _____

_____

No. ISSS: _____ No. de NIT: _____

No. DUI: _____ No. de NUP: _____

AFP A LA QUE ESTA AFILIADO: _____

TELEFONOS DE CONTACTO: CASA: _____ CELULAR: _____

E-MAIL: _____

CONTACTO EN CASO DE EMERGENCIA: NOMBRE: _____ PARENTESCO: _____

TELEFONO: _____

II. INFORMACION FAMILIAR

NOMBRE	EDAD	LUGAR DE TRABAJO O ESTUDIO	DIRECCION Y/O TELEFONO	OCUPACION
PADRE				
MADRE				
HERMANOS (SOLICITANTE)				
HIJOS DEL SOLICITANTE(S)				
CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED				

III. FORMACIÓN EDUCATIVA

NIVEL	CENTRO EDUCATIVO	FECHA	TITULO/ESPECIADDAD OBTENIDO
SECUNDARIA			
BACHILLERATO			
UNIVERSIDAD			
MAESTRIAS			
ESTUDIOS TÉCNICOS O CURSOS ESPECIALIZADOS			

IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Manejo de Equipos ☐ ☐ ☐	Nivel de conocimiento BIEN REGULAR POCO		
Vehículos que sabe Manejar	No. de Licencia	Tipo	Experiencia
Conocim☐ de Idiomas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Nivel de Conocimientos BIEN REGULAR POCO HABLA LEE P ESCRIBE		

V. REFERENCIA LABORAL.

(Puestos de Trabajos Desempeñados, comience por el último o actual)

EMPRESA O PATRONO	PUESTO OCUPADO	TELEFONO	PERIODO		SUELDO	
			DESDE	HASTA	INICIAL	FINAL
MOTIVO DE RETIRO ULTIMO TRABAJO:						

VI. REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	DIRECCION	TELEFONO

TIENE FAMILIARES EN LA CAJA DE CREDITO SI ☐ NO ☐ NOMBRE Y PARENTESCO _____

HAGO CONSTAR QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA ES VERIDICA Y AUTORIZO A LA CAJA DE CREDITO A VERIFICAR DICHA INFORMACION .

_____ _____

LUGAR Y FECHA **FIRMA**

4. ETAPA IV: SELECCIÓN

A través de la selección se utilizarán un conjunto de técnicas, las cuales nos permitirán encontrar a la persona más adecuada para desempeñar los principales puestos de trabajo de las Cajas de Crédito.

La selección de personal forma parte del sistema de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo sistema: consecución de recursos humanos para las Cajas de Crédito.

Entre las técnicas más utilizadas están: la entrevista, las pruebas (de inteligencia, aptitudes, de inteligencia emocional, polígrafo y test generales), la validación de referencias y exámenes médicos.

4.1 La entrevista

En la entrevista se trata de investigar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo de la Caja de Crédito.

El diálogo en la entrevista de selección y la actitudes verbales y corporales del candidato, permite conocer sus cualidades personales y profesionales, así como su motivación e interés para el puesto.

El encargado de realizar la entrevista en la Caja de Crédito debe dar a conocer lo mejor posible el puesto de trabajo al que aplica, así como lo que se exige a la persona de las funciones a desempeñar. Asimismo, una finalidad de la entrevista es informar lo relacionado al puesto.

Se debe realizar una entrevista amable y cordial en la que el candidato, debe sentirse en una posición cómoda y sin ansiedad tratando de que el ambiente sea más agradable, lo cual permita facilitar la toma de decisión más adecuada del recurso humano.

4.2. El entrevistador

Las cualidades que debe tener el entrevistado es un aspecto muy importante, debido a que no todas las personas son capaces de entrevistar con eficacia, ya que no cubren los conocimientos para entrevistar a las personas para las diferentes áreas.

El entrevistador debe tener un nivel de cultura y cualidades, tales como académicas e incluso profesionales, similar o superior al del entrevistado, para percibir si el candidato tiene los conocimientos y habilidades apropiadas para el área de la plaza solicitada.

Entre las cualidades básicas que se proponen debe poseer el entrevistador, están:

Equilibrio Emocional: El entrevistador por está sometido diariamente a muchas presiones, debe poseer un carácter equilibrado hacia las presiones de una atracción o rechazo hacia determinado tipos de personas.

Imparcialidad: El entrevistador actúa como un juez en representación de la Caja de Crédito en la entrevista hacia el entrevistado. Por lo tanto, no debe buscar su propio beneficio sino el de la Caja de Crédito.

Empatía: Esta cualidad es importante la tenga el entrevistador, la cual se manifiesta: sabiendo escuchar, con la expresión de los gestos, animando a su interlocutor a que hable, siendo observador y advirtiendo las reacciones del entrevistado para no perder ningún momento su confianza.

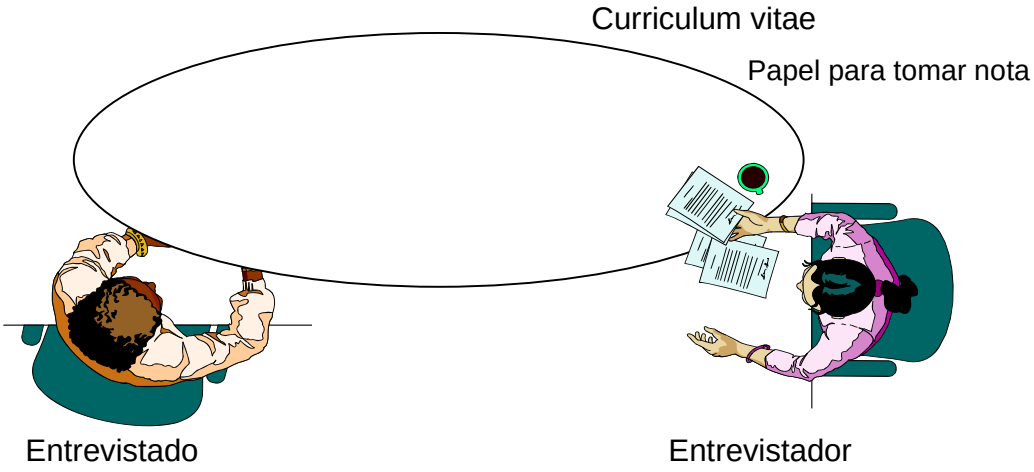
Respeto: El entrevistador debe tratar a cada uno como él cree que debe ser tratado ante un entrevistador. Como regla general hay que tratar a todos los candidatos con respeto, pero con mayor respeto y delicadeza a los desempleados, a los mayores de edad, a los que tienen discapacidades especiales.

4.3. Ambiente de la entrevista

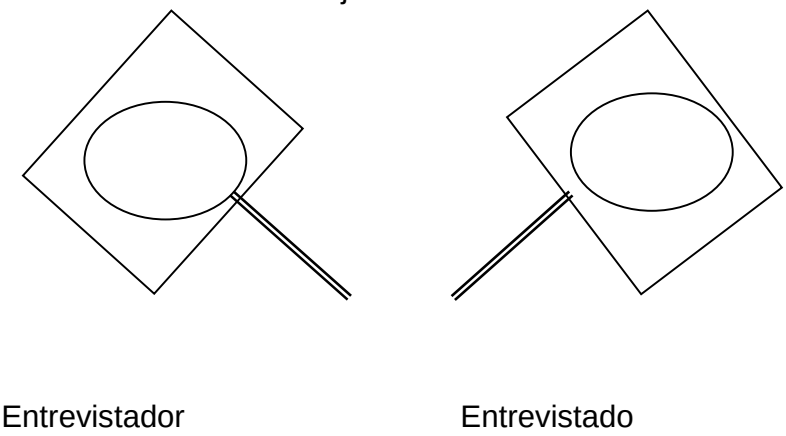
El ambiente que rodea la entrevista debe favorecer una buena comunicación entre el entrevistador y el candidato. Es imprescindible utilizar un espacio independiente.

Siempre que sea posible se debe tomar una posición de confianza. Es muy conveniente situarse en un plano de igualdad, el entrevistador debe tener la comodidad de tomar notas con facilidad.

Por ello, y dada la utilidad de la mesa, bien sea cuadrada, rectangular o redonda, ésta se debe situar de la siguiente manera:



Otra alternativa es utilizar dos butacas en la forma denominada posición triangular abierta, ya que facilita una actitud relajada e informal



En este caso, el entrevistador puede tomar notas utilizando una superficie dura, por ejemplo, una carpeta o tablilla.

El entrevistador no debe recibir llamadas telefónicas, ni visitas, ni papeles para firmar durante el transcurso de la entrevista; todo ello no solo por cortesía con el entrevistado, sino para aprovechar el tiempo y mantener una conversación fluida.

La entrevista debe desarrollarse con toda la cordialidad posible. Debe de comenzar desde el primer momento con la bienvenida al entrevistado, levantarse al recibirle, darle la mano, invitarle a sentarse. Todo esto ayuda a establecer un buen ambiente para que el entrevistado confíe en el entrevistador y adopte una actitud de colaboración.

El entrevistador es quien debe iniciar y dirigir la conversación, y el candidato debe estar dispuesto a contestar cualquier pregunta razonable.

Uno de los aspectos más importantes a considerar para realizar la entrevista, es que el entrevistador debe planificar y estructurar la entrevista con tiempo suficiente.

4.3.1 Planificación de la entrevista

La planificación de la entrevista, con el estudio previo del curriculum o de la solicitud de empleo del candidato, evita que el entrevistador repita preguntas que ya están incluidas en estos. De esta forma podrá concentrarse en la información relevante al puesto en consideración y asegurarse de que conseguirá información sobre aspectos claves previamente fijados, sin que se olvide además de considerar todos los períodos de la vida del candidato, lo cual facilitará posteriormente la toma de una decisión.

4.3.2 Fases de la entrevista

Para planificar la entrevista se debe decidir la secuencia en la que los datos del candidato habrán de ser estudiados.

Las fases de la entrevista de selección son las siguientes:

a) Bienvenida del Candidato

Con la finalidad de lograr un clima de confianza, se debe recibir al entrevistado con educación por parte del entrevistador, por ejemplo: Ir a buscar al candidato a la recepción, levantarse para recibirle, Ofrecerle la mano, etc.

b) Descripción de la Organización

De una forma breve el entrevistador debe tratar de informar al candidato sobre los aspectos generales de la institución, tales como: Giro de actividades de la institución, tiempo de estar en el mercado, Productos o servicios que presta, Objetivos y metas.

c) Descripción del Puesto

La descripción del puesto servirá para informar al candidato sobre las características del puesto a desempeñar, lo que se espera del candidato, los requisitos básicos que debe poseer, las posibilidades que existen de desarrollo dentro de la Caja de Crédito. Luego es conveniente preguntar al candidato si le parece interesante el puesto o si tiene alguna duda.

Dependiendo de la respuesta puede comenzar el desarrollo de las preguntas de la entrevista.

d) Experiencias laborales

Se puede conocer toda la vida profesional del candidato desde el comienzo hasta el fin, pero en ocasiones es más práctico comenzar por el último empleo preguntando al candidato que es lo que realmente hace o realizo, cuáles son sus responsabilidades, etc., ya que se considera que el comportamiento en el último empleo o en los empleos recientes ayudan a determinar el comportamiento futuro, que el de los empleos anteriores.

El entrevistador debe aprovechar las preguntas que se realizan al candidato sobre su experiencia profesional o académica, para ir descubriendo la forma en que se desempeña en otros puestos de trabajo anteriores.

e) Estudios Realizados

Tanto la formación secundaria como profesional o universitaria es interesante que queden explicadas por el candidato. Estos niveles de estudio permitirán conocer los intereses y aquellas áreas en las que destacó o tuvo problemas como estudiante.

f) Intereses

Es generalmente importante comprobar las actividades e intereses extraprofesionales del candidato, por lo que es necesario preguntar sobre los aspectos más positivos o puntos fuertes del candidato en su opinión, y también sus puntos débiles.

g) Preguntas variadas

El entrevistador debe permitir que el candidato aclare sus dudas, si las tiene, sobre la Caja de Crédito y el puesto con un espacio para preguntas varias.

h) Cierre de la entrevista

Por último unas frases cordiales, indicando que en días posteriores se tomará una decisión de los resultados obtenidos en la entrevista, por lo que en este momento no se indica como considera al candidato.

4.3.3 Criterios para preguntar con eficacia

Existen una serie de reglas o criterios para preguntar con eficacia, que son fáciles de apreciar en la selección de personal. A continuación se presentan los siguientes:

a) No hacer preguntas que tengan una respuesta obvia (dirigidas)

Ejemplo de pregunta dirigida: ¿Te gustaría ser jefe?.

Ejemplo de pregunta no dirigida: ¿Qué esperas lograr con tu carrera profesional?

b) No hacer preguntas teóricas

Ejemplo de pregunta teórica inadecuada: ¿Cómo hay que tratar con un cliente exigente?

Ejemplo de pregunta teórica adecuada: Cuéntame alguna ocasión que tuviste que ofrecerle un servicio a un cliente muy exigente.

4.3.4 Análisis de las competencias del candidato en la entrevista

Una finalidad de la entrevista es valorar al candidato y comprobar si posee las características o competencias exigidas en el análisis del puesto de trabajo. Una manera de conseguir la mayor eficacia en la entrevista, es estructurarla de tal forma que se puedan analizar las competencias exigidas. Para ello es necesario elaborar preguntas dirigidas a recoger información sobre la conducta del candidato.

Se debe estructurar la entrevista de forma que se dedique tiempo para preguntar acerca de la motivación, liderazgo, capacidad de vender, de aprendizaje, etc. Esto facilita el detectar ejemplos de comportamiento del candidato, relevantes de su personalidad y profesionalidad, en los que se basa para la toma de decisiones posteriores.

4.3.5 El lenguaje no verbal en la entrevista de selección

En la entrevista de selección, para lograr una buena comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, ambos deben manejar un lenguaje corporal acorde a la imagen que quieren transmitir (el entrevistador puede hacer que el entrevistado colabore con la entrevista, y el entrevistado puede analizar si esta siendo considerado como un candidato para el puesto solicitado), por ejemplo: a través de un apretón de manos, con la forma de sentarse, diferentes posturas mostradas con los brazos y piernas y el comportamiento de la mirada.

4.3.6 Recopilación de la información

En las entrevistas de selección se obtiene un conjunto de informaciones y datos sobre los candidatos, que servirán para la toma de decisión, tomando de base las habilidades y conocimientos del candidato para el puesto requerido. Es conveniente dejar constancia por escrito del hecho de haber realizado la entrevista y las conclusiones sobre el candidato.

4.3.7 Resumen de la entrevista

Es necesario el uso de un esquema que permita recoger por escrito la impresión causada por el entrevistado, el cual se presenta a continuación:

FORMULARIO No. 4
Resumen de la Entrevista

RESUMEN DE LA ENTREVISTA

Apellidos y Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

Entrevista realizado por: _____

CARACTERÍSTICAS	**MUY INFERIOR**	**INFERIOR A NORMAL**	**NORMAL**	**SUPERIOR A NORMAL**	**MUY SUPERIOR**
LA PERSONA					
Apariencia física					
Modales					
FORMACIÓN					
Nivel de estudios					
Resultados académicos					
Especialización					
Idiomas					
EXPERIENCIA					
En general					
Con relación al puesto					
COMPETENCIAS					
Adaptabilidad					
Capacidad de persuasión					
Liderazgo					

CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EL PUESTO

BAJA ____ MEDIA _____ BUENA _____ MUY BUENA _____ EXCELENTE: _____

¿RECOMENDARIA SU CONTRATACIÓN? Marque el cuadro correspondiente:

SI _____ NO _____ Ver observaciones: _____

OBSERVACIONES GENERALES

Indique su impresión general, las reservas que usted tiene sobre las cualidades del candidato, los puntos fuertes y débiles y su opinión final.

4.3.8 Las pruebas

En el proceso de selección es importante las pruebas, como instrumento que evalúan la personalidad, la inteligencia, las aptitudes y los conocimientos, a las que se considera de gran ayuda para realizar correctamente una selección.

La inteligencia y las aptitudes determinan la posibilidad de una persona de desarrollar tareas y funciones al nivel adecuado.

Cada Caja de Crédito por tener autonomía propia podrá realizar las pruebas que estime conveniente y de acuerdo a sus necesidades, por lo cual no se recomiendan en específico el tipo de pruebas que deban realizar a los candidatos.

4.3.8.1 Clasificación de las técnicas de selección

Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

- 1. Entrevistas de selección
  - Dirigidas (con formato preestablecido)
  - No dirigidas (sin rumbo o libres)
- 2. Pruebas de conocimientos o capacidad
  - Generales
    - de cultura general
    - de idiomas
  - Específicas
    - de cultura profesional
    - de conocimientos técnicos
- 3. Pruebas psicométricas
  - De aptitudes
    - Generales
    - Especificas
- 4. Pruebas de personalidad
  - Expresivas
    - Psicodiagnóstico miocinético
  - Proyectivas
    - de arbol
    - Rosscharch
    - TAT (Thematic apperception Test)
    - Szondi
  - Inventarios
    - de motivación
    - de frustración
    - de Interés
- 5. Técnicas de simulación
  - Psicodrama
  - Dramatización (role-playin)

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. Se denomina predictor a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica.

a) Pruebas de inteligencia y aptitudes

Los test de inteligencia miden la capacidad general de razonamiento, pueden agruparse en diferentes clases, las cuales se detallan a continuación:

- De información: son las que incluyen vocabulario, fluidez verbal y significados.
- De relaciones entre palabras: Incluyen igualdades, semejanzas y equivalencias. Es necesario saber determinados conceptos verbales, tener habilidades para utilizarlos y así establecer relaciones entre ellos.
- De problemas aritméticos: Se intenta medir la capacidad de resolver problemas aritméticos, utilizando el razonamiento numérico.
- De series numéricas: Prueban la capacidad de ver las relaciones existentes en una serie de números.
- De razonamiento no verbal: Se utilizan con el fin de evitar la posible influencia cultural. Se trata de test de figuras y símbolos que intentan también medir el razonamiento indeterminado.

b) Test de aptitudes específicas

Estas pruebas están diseñadas para predecir el desempeño o éxito futuro en determinados puestos de trabajo, los cuales indican el potencial de aprender una técnica o un trabajo en forma ágil, rápida y eficientemente.

La inteligencia no basta por si sola para desarrollar con eficacia una tarea.

Es preciso que se una a ella una especial capacidad operativa para ejecutarla, como destreza, capacidad de atención, precisión, capacidad visual, etc.

A continuación se mencionan algunos Test de aptitudes específicas que pueden realizarse a los candidatos:

Capacidad mecánica: conocimiento que posee el candidato sobre algunas habilidades específicas de ciertos instrumentos, equipos y herramientas a utilizar para el mejor desempeño de sus funciones, de acuerdo al requerimiento del puesto.

De aptitudes administrativas: Ayudan a evaluar los conocimientos relacionados con el área administrativa a fin de determinar las habilidades para este tipo de puesto.

De atención y percepción: Esta herramienta que sirve para determinar el grado de interés de un candidato y la habilidad de comprender las tareas que se le encomienden.

Psicomotores: Esta prueba ayuda a descubrir el nivel de coordinación de habilidades manuales y destrezas en la rapidez para la realización de las funciones.

4.3.9 Pruebas de idiomas

El conocimiento de idiomas es un requerimiento muchas veces fundamental e específico del puesto de trabajo.

Los procedimientos mas habituales que se emplean son:

- Conversación durante la primera entrevista de selección, siempre que el entrevistador posea los conocimientos suficientes del idioma en cuestión. Si la fluidez en el idioma elegido del entrevistador y el entrevistado lo permite, es muy práctico realizar parte de la fase de preguntas en dicho idioma, en lugar de desarrollar unas preguntas sin trascendencia para la selección.
- Pruebas escritas, generalmente la prueba más concluyente es la traducción inversa: traducir un texto al idioma cuyo conocimiento se pretende evaluar. Si el texto hace referencia a conocimientos o técnicas propias del puesto, es mucho mejor.

4.4 Validación de referencias

Para que un proceso de selección finalice apropiadamente, se debe prestar atención a ciertas actividades que, aunque se vean como accesorias afectan en gran medida al resultado del proceso, entre estas actividades están:

4.4.1 Petición de referencias

Una forma de comprobar lo afirmado por el candidato en las fases anteriores del proceso de selección es a través de las referencias laborales, personales y familiares.

La petición de referencias laborales es útil principalmente en el caso de que el candidato haya trabajado con anterioridad. En este caso, las referencias deben solicitarse a la empresa en la cual estuvo trabajando el candidato, nunca a la empresa en la que se encuentra trabajando en la actualidad, por razones de confidencialidad, a no ser que el interesado indique lo contrario.

En el caso de candidatos que no hayan trabajado, las únicas referencias posibles son las que puedan aportar los centros educativos, usualmente basta con pedir al candidato que exhiba el título o certificado obtenido. Es aconsejable llamar al centro educativo para cerciorarse.

En la petición de referencias se debe indagar acerca de las funciones que desempeñó el candidato, cuando ingresó, cuando dejó de laborar, su retribución y lo que se haya considerado destacable desde el punto de vista de la personalidad y profesionalidad.

Conseguir información y despejar dudas sobre la personalidad y profesionalidad del candidato es más difícil, depende de la voluntad de colaboración de la fuente de referencias.

Lo más práctico y seguro es pedir al candidato los nombres de sus jefes anteriores o que indique a quienes pedir las referencias. Por otra parte, conviene constatar si esas personas han sido efectivamente sus jefes.

La forma más práctica de pedir referencias es la llamada telefónica.

4.5 Examen o reconocimiento médico

Los objetivos del reconocimiento médico se enfocan a comprobar:

- Si la aptitud física o psíquica del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de empleados de la Caja de Crédito.
- El candidato que se empleará para de la Caja de Crédito, es evaluado para posteriormente promocionarse a un puesto de mayor responsabilidad, porque ello puede exigir mejores condiciones físicas y psíquicas.

El reconocimiento médico puede ser beneficioso tanto para el trabajador como para la Caja de Crédito, ya que ambos comprobarán si pueden hacer frente a las exigencias del puesto. En particular, la Caja de Crédito puede reducir el ausentismo laboral y los accidentes laborales.

5. ETAPA V: Contratación

La contratación es la última etapa de la propuesta del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal para las Cajas de Crédito, el esquema ayuda a determinar los requerimientos del personal previo conocimiento de los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas a los candidatos. Este implica el cierre y concretización de la negociación entre la empresa y el candidato.

El ofrecer el puesto a desempeñar dentro de la Caja de Crédito debe ser efectuado y realizado por el departamento de Recursos Humanos si existiera o la unidad encargada de contratar personal. En una entrevista en la que se expondrá las condiciones del puesto y contratación.

5.1 Ofrecimiento del puesto y contrato

El ofrecimiento del puesto puede ser hecho en la entrevista por el encargado de realizar las funciones de recursos humanos, al notificar al candidato que se

presenta a la Caja de Crédito el ofrecimiento del puesto, la incorporación a sus labores y las condiciones de trabajo.

La culminación del contrato se realizará después de un tiempo de prueba, el cual es establecido por la Caja de Crédito que por lo usual es de un mes. El contrato es el documento en que se establecen las obligaciones y compromisos adquiridos para ambas partes, detallando en forma explícita dichas condiciones.
A continuación se propone un modelo de Contrato:

FORMULARIO No. 5

CAJA DE CRÉDITO DE _____

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

No. _____

CONTRATANTE PATRONAL	**CONTRATANTE LABORAL**
NOMBRE:	**NOMBRE:**
SEXO:	**SEXO:**
EDAD:	**EDAD:**
ESTADO CIVIL:	**ESTADO CIVIL:**
PROFESIÓN U OFICIO:	**PROFESIÓN U OFICIO:**
DOMICILIO:	**DOMICILIO:**
RESIDENCIA:	**RESIDENCIA:**
NACIONALIDAD:	**NACIONALIDAD:**
D.U.I. No.:	**D.U.I. No.:**
EXPEDIDO EN :	**EXPEDIDO EN :**
CON FECHA:	**CON FECHA:**

En representación de la Caja de Crédito de _____, de este domicilio.

NOSOTROS, que en lo sucesivo se dirá: "la Caja" y "el trabajador", de las generales arriba indicadas y actuando en el carácter expresado, convenimos en celebrar el presente contrato individual de trabajo, bajo las estipulaciones siguientes:

1a. **CLASE DE TRABAJO O SERVICIO.** El trabajador se obliga prestar sus servicios a la Caja, como _____. Además de las obligaciones que le impongan la Ley Laboral y sus reglamentos, el contrato colectivo y el reglamento interno de trabajo, tendrá como obligaciones específicas de cargo las siguientes**:** _____.

2da. DURACION DEL CONTRATO. INICIACION DE LABORES. PERIODO DE PRUEBA. El presente contrato se celebra por _____. El tiempo de servicios se contará a partir del día _____, fecha desde la cual el trabajador presta sus servicios a la Caja de Crédito. Queda estipulado que para trabajadores de nuevo ingreso, los primeros treinta días será de prueba y por consiguiente, dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el presente contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

3a. **LUGAR DE PRESTACION DE LOS SERVICIOS.** El trabajador prestará sus servicios en **la Caja de Crédito** _____.

4a. **HORARIO DE TRABAJO.** El horario de la jornada ordinaria de trabajo será el siguiente: _____.

El trabajador expresamente consiente en desempeñar sus labores en las horas señaladas y en las horas y turnos que se establecieren en el futuro. Para trabajar en tiempo extraordinario, deberá proceder autorización escrita o verbal de los representantes de la Caja, a quienes corresponda.

5a. **SALARIO: FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO.** El trabajador devengará por sus servicios la remuneración siguiente: **$**_____ mensuales y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América cada en _____. La operación del pago principiará y continuará sin interrupción, dentro de las dos horas hábiles siguientes a la expiración de la última jornada de trabajo del periodo convenido al efecto, si la remuneración se hubiere estipulado por tiempo, y si se tratare de otra forma de estipulación, dentro de los dos días hábiles siguientes a aquella jornada. Hecho el recuento y liquidación de lo devengado, únicamente se admitirán reclamos antes del pago; los reclamos posteriores podrán ser rechazados, quedando a salvo su derecho al interesado para acudir ante la autoridad competente.

6a. EQUIPO, UTILES, HERRAMIENTAS Y MATERIALES.
La Caja suministrará al trabajador el equipo, útiles, herramientas y materiales que necesita para el desempeño de su trabajo, los cuales deberán ser devueltos por éste en el mismo estado que los recibió, cuando sea requerido para ello por los representantes de la Caja o jefes respectivos, salvo la disminución, deterioro proveniente del consumo y uso corriente de ello, por la acción del tiempo, por caso fortuito o fuerza mayor.

7a. **PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL TRABAJADOR.**

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD	DIRECCION

8a. **OTRAS ESTIPULACIONES.** _____

9a. En el presente contrato individual de trabajo se entenderán comprendidos según el caso, los derechos y deberes establecidos por la Ley y reglamentos de trabajo, por el reglamento interno de la Caja y por el o los contratos colectivos de trabajo que se celebren; los reconocidos en las sentencias que resuelvan los conflictos colectivos de trabajo que hayan tenido lugar con la Caja y los consagrados por la costumbre.

10a. Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre la Caja y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente.

San Salvador, a los _____ días del mes de _____de dos mil _____.

F: _____ F: _____

Representante de la Caja Trabajador (o a ruego)

5.2 Proceso de Bienvenida

Una buena bienvenida del candidato permite minimizar algunos problemas que pueden experimentar la persona contratada en su incorporación a la Caja de Crédito, tales como ansiedad o inquietud por desconocer sus nuevas funciones y desconocimiento de la Caja, falta de amistades y contraste entre lo esperado y la realidad.

Una bienvenida del nuevo empleado puede hacer más rápida la identificación con los objetivos, visión y misión de la Caja de Crédito en el recién incorporado.

Por otra parte, la forma en la que el candidato contratado es recibido en la Caja de Crédito es muy indicativa en la calidad de las relaciones humanas y de la gestión de personal en la Caja de Crédito.

5.2.1 Personas que intervienen en la bienvenida

En la recepción del nuevo empleado en la Caja de Crédito, intervine por orden de importancia:

- Los compañeros
  Los compañeros de trabajo pueden contribuir para que el nuevo empleado se adapte emocional y socialmente a la Caja de Crédito.

Demostrando un buen clima laboral dentro de la institución, principalmente en la unidad para la que ha sido contratada. Los compañeros deberían enseñarle al recién incorporado el área de la empresa en la cual se desempeñará así como el área de uso personal y las áreas de descanso.

- El jefe inmediato

  El jefe inmediato debe ser el encargado, de informarle y presentar a los subordinados, de la incorporación de un nuevo miembro para la unidad; evitando así, sorpresas y rumores entre los empleados. También debe dar a conocer al nuevo empleado sus obligaciones y tareas a desempeñar.

5.2.2 Prácticas de Bienvenida

Las prácticas de la Caja de Crédito en cuanto a la bienvenida e inserción del personal nuevo deben ser actividades que tengan como objetivo que los empleados satisfagan sus expectativas de integración durante las fases de reclutamiento y selección.

Las prácticas de bienvenida e integración son las siguientes:

- Acogida formal por el responsable de la unidad.
- Información oral sobre la Caja de Crédito.
- Entrega del manual de bienvenida.
- Presentación de compañeros.
- Presentación a la dirección general del Nuevo miembro.
- Información audiovisual.
- Designación de su responsable de integración o jefe inmediato.
- Entrega de distintivos de la empresa, por ejemplo: PIN, camisetas con impresión del logotipo de la empresa, uniformes, etc.

5.2.3 El manual de bienvenida

Este manual aparte de ser entregado por escrito al empleado, puede ser difundido en la intranet de la empresa o mediante otro medio audiovisual.

Se sugiere que cada Caja de Crédito elabore un manual de acogida bajo la dirección del departamento de recursos humanos o área encargada de realizar esta función, con la colaboración de los jefes de los diferentes departamentos de la empresa, considerando y manteniendo sus propias políticas institucionales.

A continuación se presenta una propuesta del diseño de un Manual de Bienvenida para las Cajas de Crédito:

CONTENIDO DE UN MANUAL DE BIENVENIDA:

1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

Año de fundación.

Lugar de fundación.

Número de Socios.

Giro.

Éxitos y fracasos.

Motivo y fundación.

2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

Número de puestos.

Jerarquías.

3. MATRIZ Y SUCURSALES.

Localización.

Tamaño de los establecimientos.

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.

5. POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA.

Hora de entrada.

Hora de comida.

Uniformes.

Días festivos.
Prestaciones Adicionales.
Vales de despensa.
Fondo de Ahorro.
Becas.
Vales de Gasolina o viáticos.
Aniversario de la Entidad.
Reconocimientos.

6. MEDIO AMBIENTE.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para implementar el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal que permita minimizar los riesgos inherentes en el desempeño, se presentan las etapas las cuales proporcionan la orientación para el desarrollo de dicho sistema.

1. Objetivos

1.1 Objetivos del plan de implementación

Implementar en las Cajas de Crédito de la zona metropolitana de San Salvador, un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal el cual contribuirá a minimizar los riesgos inherentes en el desempeño de los puestos de trabajo.

1.2 Objetivos Específicos

a) Proporcionar a las Cajas de Crédito una herramienta que sirva de apoyo al personal encargado del proceso de captación del recurso humano.

b) Presentar a las Cajas de Crédito un sistema documentado que permita la captación de personal más acorde a las exigencias y necesidades de la Institución.

c) Lograr minimizar los riesgos en el desempeño de cada puesto de trabajo.

2. Políticas

2.1 El responsable de la ejecución del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, será el encargado de realizar las actividades relacionadas con la captación del recurso humano.

2.2 El requerimiento del nuevo personal será autorizado por el Gerente General de la Caja de Crédito.

2.3 La contratación del nuevo personal demandará de una experiencia previa en el puesto o un nivel académico de acuerdo al perfil solicitado.

3. Responsable de la implementación del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal

El Gerente General asignará quien será el responsable de la ejecución del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, independientemente exista o no un encargado, a fin de integrar al personal más idóneo al puesto requerido.

4. Presentación de la propuesta

El encargado de presentar la propuesta del sistema reclutamiento, selección y contratación de personal a las Cajas de Crédito será el Gerente General o el jefe o encargado de realizar las funciones de dicho sistema.

5. Puesta en marcha

Se ha considerado el involucramiento de cada uno de los Gerentes, Jefes o encargados de la implementación del reclutamiento, selección y contratación de personal, para lo cual sea hace necesario la divulgación de dicho sistema a las Cajas de Crédito involucradas.

Sugiriendo su implementación en un plazo corto para que sea realmente una herramienta de mucha utilidad para las Cajas de Crédito como se puede observar en el cronograma anexo.

6. Seguimiento

El seguimiento se realizará mediante la verificación constante a través de los responsables de la implementación del sistema en las Cajas de Crédito, desarrollando cada una de las etapas, evaluando los resultados obtenidos de los riesgos en el desempeño.

7. Presupuesto para implementar la propuesta

El siguiente presupuesto presenta un detalle de los recursos materiales y humanos para la implementación del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal:

CUADRO No. 3

Presupuesto para implementar la propuesta

Cantidades	Descripción	Costo Unitario	Costo total
1	Impresor	$ 80.00	$ 80.00
1	Computadora	$ 350.00	$ 350.00
1	Papelería y Útiles	$ 375.00	$ 375.00
1	Fotocopias	$ 50.00	$ 50.00
1	Equipo de Oficina	$ 200.00	$ 200.00
	Subtotal	$ 1,055.00	$ 1,055.00
	Imprevistos (10%)	$ 105.50	$ 105.50
	TOTAL	$ 1,160.50	$ 1,160.50

Los recursos materiales serán necesarios para la implementación del sistema los cuales serán adquiridos por las Cajas de Crédito únicamente en casos de no contar con ellos.

CUADRO No. 4

Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta

	ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2					Mes 3					Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a	3a	4a	5a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a
1	Presentación de la propuesta a las empresas interesadas																										
2	Análisis y evaluación de la propuesta																										
3	Aprobación y aceptación de la propuesta																										
4	Divulgación de la propuesta																										
5	Seguimiento de la propuesta																										
6	Realimentación																										