

Lima, 23 de diciembre del 2009

Sr.
Carlos Castro Silvestre
Coordinador General
Programa de Modernización y Descentralización del Estado
Presidencia del Consejo de Ministros

Asunto: Entrega tercer producto
Ref.: Adjudicación de Menor Cuantía N° 0005-2009-PCM-PMDE

Presente

De nuestra mayor consideración:

Nos es grato dirigirnos a Ud. en la ocasión de presentar la versión final del tercer producto referido al **Informe final conteniendo los aspectos positivos y negativos identificados, conclusiones y recomendaciones**, del servicio de consultoría contratado, denominado **Servicio de elaboración de estudio de buenas prácticas de reclutamiento, selección y ascenso de personal en el sector público y privado**, dirigido a la ANSC, el mismo que incluye las recomendaciones indicadas por la supervisión del proceso.

Atentamente,



Maria del Pilar Tamashiro S.
Representante Legal
Tamashiro & Ramírez Consultores
- T&R Consultores -



Tercer Producto

Informe Final conteniendo los aspectos positivos y negativos identificados, conclusiones y recomendaciones

Del Servicio de elaboración de estudio de buenas prácticas de reclutamiento, selección y ascenso de personal en el sector público y privado

Índice

	Pág.
1. Objetivo General	03
2. Proceso de Trabajo	
A. Diseño de Instrumentos	03
B. Trabajo de campo	04
C. Análisis de Información	06
3. Resultados	07
4. Aspectos positivos y negativos identificados	
4.1 De la unidad de Recursos Humanos	09
4.2 Del subproceso de Reclutamiento	09
4.3 Del subproceso de Selección	13
4.4 Del subproceso de Ascensos	17
4.5 De las normas legales vinculadas a los subprocesos estudiados	20
5. Conclusiones y recomendaciones	
5.1 Conclusiones	23
5.2 Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas	
5.2.1 De la unidad de Recursos Humanos	26
5.2.2 Del subproceso de Reclutamiento	26
5.2.3 Del subproceso de Selección	32
5.2.4 Del subproceso de Ascensos	35
Anexo 1. Resumen de los aspectos básicos de los procesos de reclutamiento, selección y ascenso de personal en Entidades Públicas y Entidades Privadas	
Anexo 2. Lista de chequeo	
Anexo 3. Guías de entrevistas	
Anexo 4. Entrevistas y documentos complementarios de entidades públicas	
Anexo 5. Entrevistas de entidades privadas	
Anexo 6. Organigramas	

TERCER PRODUCTO

Informe Final conteniendo los aspectos positivos y negativos identificados, conclusiones y recomendaciones

Servicio de elaboración de estudio de buenas prácticas de reclutamiento, selección y ascenso de personal en el sector público y privado

**Programa de Modernización y Descentralización del Estado
Unidad Co-Ejecutora PCM / Modernización**

1. Objetivo General

- Identificar, describir, analizar, comparar y diagnosticar los procesos de reclutamiento y selección de las entidades identificadas, del sector público y privado del país.

1.1 Objetivo Específico

Describir y analizar cada etapa de los procesos de selección y ascenso relevados del trabajo de campo en la muestra de entidades públicas y privadas muestreadas.

2. Proceso de Trabajo

Para el cumplimiento del objetivo y alcance del tercer producto del servicio de consultoría contratado, se ha realizado el siguiente proceso de trabajo:

A. Diseño de instrumentos

Los instrumentos diseñados para cumplir con los objetivos del estudio son la Lista de chequeo y las Guías de entrevistas.

La Lista de chequeo es un listado de documentos que describen las informaciones que servirían para completar o corroborar los contenidos relevados a través de las entrevistas. Es insumo de la metodología de análisis documental y su obtención depende de la discrecionalidad del informante o de las políticas de confidencialidad de la entidad para proveer dicha información. Ver Anexo 1.

Las Guías de entrevista para informantes calificados son dos formatos de preguntas referentes a cada uno de los subsistemas de recursos humanos a investigar: ingreso a la carrera administrativa (reclutamiento y selección) y promoción en la carrera (ascensos); y para cada una de las muestras señaladas para el estudio (entidades públicas y entidades privadas).

El diseño de las Guías de entrevistas se llevó a cabo luego de acordar los objetivos específicos del proyecto determinándose así la amplitud y el alcance del estudio. La Gerencia de Políticas de Gestión de Recursos Humanos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, aprobó los instrumentos. Ver Anexo 2.

B. Trabajo de campo

B.1 Pautas de muestreo

Para realizar el muestreo, se tomó como Universo el Anexo N° 1 de los TDR's de la consultoría contratada.

Entidades Públicas	Entidades Privadas
<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Relaciones Exteriores - SUNAT - OSINERGMIN - Contraloría General de la República - INDECOPI - Superintendencia Nacional de Banca y Seguros - Banco Central de Reserva - RENIEC - SUNARP - Ministerio Público - Fuerza Aérea del Perú - Marina de Guerra del Perú - Ejército de Guerra del Perú 	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de Crédito del Perú - Citibank - Interbank - Nestlé - T-Gestiona - Kimberly Clark - Atento - AMBEV - SAB Miller - Otras entidades propuestas por el consultor con la aprobación de la Gerencia de Políticas de Gestión de Recursos Humanos de Servir

Este Universo está organizado en dos grupos: instituciones del Entidades Públicas y Entidades Privadas, por lo que el estudio requirió que se construya una muestra de cada grupo a partir de dicho Universo.

La selección de las entidades que conformaron la muestra se realizó de manera deliberada o accidental, técnicas oportunas, considerando en estos casos la accesibilidad a las fuentes de información.

B.2 Relevamiento de información

El trabajo de campo se realizó a través de la revisión documental y entrevistas a informantes calificados.

El informe describe las informaciones y análisis obtenido de los contenidos relevados de las siguientes entidades:

- Sector Público: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Banco Central de Reserva del Perú (BCR), Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y Marina de Guerra del Perú.
- Sector Privado: Banco de Crédito (BCP), Tgestiona (del grupo Telefónica), TACA y SabMiller-Backus.

Cabe precisar que aun cuando la empresa Taca no formaba parte del universo inicial planteado, se contó con el visto bueno del cliente para incorporarla a la muestra, dadas sus características salientes en gestión de recursos humanos.

A continuación se precisa el nombre y cargo del informante entrevistado en cada entidad:

Tipo de Entidad	Nombre de la Entidad	Siglas	Nombre del Informante	Cargo / Ubicación del Informante	Subsistema relevado
Pública	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria	SUNAT	Silvia Ayala Espinoza	Gerente de Desarrollo de Personal	Reclutamiento, Selección y Ascensos
Pública	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual	INDECOPI	Jorge Zeña López	Coordinador de Recursos Humanos	Reclutamiento, Selección y Ascensos
Pública	Banco Central de Reserva del Perú	BCR	María Teresa San Bartolomé Gelicich	Gerente de Recursos Humanos	Reclutamiento, Selección y Ascensos

Tipo de Entidad	Nombre de la Entidad	Siglas	Nombre del Informante	Cargo / Ubicación del Informante	Subsistema relevado
Pública	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería	OSINERGMIN	Verónica Peralta Rondán / Vanessa Tang Lozano	Jefe de Recursos Humanos / Especialista de Desarrollo	Reclutamiento, Selección y Ascensos
Pública	Ministerio de Relaciones Exteriores	MRE	Embajador Enrique Palacios R.	Director General de Desarrollo de Recursos Humanos	Ascensos
Pública	Marina de Guerra del Perú		Contralmirante José Acha Pacheco / Comandante José Armas Cálasic	Director de Administración de Personal / Sub Jefe del Departamento de Personal Superior (Oficiales)	Ascensos
Privada	Banco de Crédito	BCP	Makaly Rivera Chú	Gestión y Desarrollo Humano	Reclutamiento, Selección y Ascensos
Privada	Tgestiona		Patricia Delgado Ishikawa	Dirección Gestión y Desarrollo Humano. Reclutamiento y Selección	Reclutamiento, Selección y Ascensos
Privada	Taca		María Isabel Arapa	Coordinadora de Reclutamiento y Selección para Sudamérica	Reclutamiento, Selección y Ascensos
Privada	SabMiller-Backus		Denisse Chinen Yshiy	Gerente de Reclutamiento y Selección	Reclutamiento, Selección y Ascensos

B.2.1 Revisión documental

Supone la revisión y análisis de las normas legales que regulan el reclutamiento, selección y ascensos en el marco de la carrera administrativa y el régimen laboral de la actividad privada, además de otros documentos que se consideren pertinentes.

También se consideró como revisión documental, aquella que se realizó de los diversos documentos recogidos en las instituciones muestreadas.

Para esta revisión se utilizó la metodología de Análisis Documental, que supone, a nivel procedimental, la identificación de lo que se requiere como información, el agrupamiento de la información, la realización de búsqueda de patrones específicos, el procesamiento de la información y la integración de toda la información.

B.2.2 Entrevistas

Se utilizó las pautas de entrevista diseñadas, para cada uno de los subsistemas que se desea investigar: ingreso a la carrera administrativa (reclutamiento y selección) y promoción en la carrera (ascensos).

Los informantes calificados para las entrevistas fueron seleccionados de manera intencional, este es un tipo de muestreo que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Así, el investigador decide deliberadamente, quiénes constituyen la muestra porque se alinea a los objetivos previstos o los temas de indagación específicos.

Así, los informantes calificados cumplen el siguiente perfil:

Gerentes, jefes o encargados responsables de diseñar, gestionar o hacer cumplir cada uno de los procesos de recursos humanos previsto para el estudio (ingreso y/o promoción).

C. Análisis de información

Se refiere al procesamiento, ordenamiento y análisis cualitativo de la información obtenida a través de los instrumentos de campo, con miras a describir las principales prácticas en aspectos clave del estudio.

Para la realización del análisis cualitativo, se lleva a cabo el proceso de análisis de contenido o *content analysis method*, el cual permite identificar unidades de respuesta significativas, en general se realizará el procedimiento de categorización. Esta información podría derivar en un análisis cuantitativo dependiendo de la dispersión de la información.

3. Resultados

El estudio planteado ha permitido recoger información acerca de las buenas prácticas en Reclutamiento, Selección y Ascensos, las mismas que podrían aplicarse a instituciones públicas con el fin de mejorar sus procesos de recursos humanos. A continuación se describen las más destacadas.

Una buena práctica en los procesos de Reclutamiento consiste en contar con un modelo de competencias. Este modelo por competencias debe alinearse a los valores y misión institucional y definirse por tipos de competencias: institucionales, del nivel o categoría ocupacional y del puesto. Estas competencias deben estar incorporadas al Manual de Organización y Funciones (MOF), con el fin de servir de base a los subsistemas de recursos humanos que se apoyan en este documento.

En cuanto a la transparencia del proceso de incorporación de nuevo personal, una buena práctica que aporta a este cometido es que el requerimiento de contratación se apoye en un procedimiento aprobado y respaldado por la alta dirección. Este procedimiento debe involucrar al jefe de la unidad que hace la solicitud, y además contar con el visto bueno del jefe de recursos humanos y algún otro jefe directivo. Estas instancias de aprobación deben servir además como entes de evaluación que

verifiquen si la solicitud responde a los objetivos estratégicos y operativos, además de contar con presupuesto para la plaza.

En cuanto a la operación del reclutamiento, una buena práctica que agiliza el proceso de convocatoria es el contar con un medio informatizado de aplicación Web que pueda almacenar la información de los postulantes. Este mecanismo facilita además el proceso de filtro o evaluación curricular, etapa que da inicio a la selección de los candidatos.

Para el proceso de Selección, dado que exista ya un modelo de competencias definido, incluyendo los indicadores comportamentales, una buena práctica a aplicar es incorporar técnicas de evaluación por competencias, las que pueden resumirse en un Assessment Centre. El Assessment Centre, macrotécnica que favorece la confiabilidad, incluye la entrevista por competencias, técnicas grupales y juego de roles, además de las pruebas escritas que permiten indagar habilidades y características particulares de los candidatos, con mayor precisión que las técnicas tradicionales.

Un procedimiento que describa paso a paso cada etapa de evaluación, que indique las técnicas de evaluación a aplicar, los responsables y peso de cada tipo de evaluación en la calificación final de los postulantes, así como contar con un comité de selección, favorece la transparencia del subsistema de selección y lo hace más efectivo. Cabe señalar que debe definirse procedimientos específicos por tipo de puesto o nivel ocupacional.

Otra buena práctica en el subsistema de Selección, consiste en definir políticas o procedimientos de reclutamiento interno, lo cual favorece la movilidad de los trabajadores y también realimenta los mecanismos de ascensos.

En cuanto a los Ascensos, una buena práctica fundamental consiste en definir una política, así como los procedimientos que permitan operativizar las promociones de personal. Estos deben incluir toda la información que se requiera para que cada trabajador pueda conocer qué condiciones debe alcanzar para aspirar a ocupar un puesto de mayor complejidad (tiempo de servicios, estudios, competencias y desempeño laboral principalmente).

Finalmente, una buena práctica aplicable al proceso de Ascensos, consiste en contar con toda la información de los trabajadores en algún aplicativo informático, con el fin de tener el récord actualizado de cada colaborador y así favorecer que el proceso se realice de manera transparente y oportuna.

4. Aspectos positivos y negativos identificados

4.1 De la unidad de Recursos Humanos

En casi todas las entidades visitadas, tanto las públicas, así como privadas, existe un equipo profesional dedicado a la gestión de recursos humanos con funciones diferenciadas en cuando al reclutamiento, selección y desarrollo del personal, del rol de administración de planillas, lo cual facilita la incorporación de las tendencias contemporáneas de gestión de personas (no centrar la misión de la unidad de personal sólo en administración de compensaciones, planillas y/o nóminas como sucedía tradicionalmente).

Sobre el número de personal en las unidades de recursos humanos, especialmente vinculados a los subprocesos investigados, se observa bastante variabilidad, desde 5 miembros hasta 80, lo cual puede explicarse por un lado, por políticas de tercerización de las actividades del área, y de otro lado, por la ubicación de la unidad de recursos humanos dentro de la estructura organizativa. Así, por ejemplo, cuando se trata de una vicepresidencia, gerencia o subgerencia, el número de personas suele ser mayor a cuando la unidad está subordinada a una jefatura.

Los quehaceres que se desarrollan en la unidad de recursos humanos definen áreas especializadas de trabajo o determinan a un especialista al menos. La actividad de reclutamiento y selección cumple este requisito en todos los casos, mientras que los ascensos no necesariamente implican un área especializada, siendo más bien parte de las actividades de los especialistas de desarrollo o de selección de personal (excepto en los casos del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Marina de Guerra del Perú).

Cabe observar que el BCP muestra una fortaleza distintiva versus el resto de entidades indagadas, pues cuenta con dos analistas dedicados exclusivamente a investigar e idear innovaciones que mejoren los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo que favorece su liderazgo para la atracción de talentos.

Cabe resaltar también que en las unidades de recursos humanos de varias de las entidades bajo estudio, se realizan otras prácticas de gestión humana efectivas, como los procesos de inducción, evaluación del desempeño, los estudios de clima organizacional anual o las acciones de sensibilización con la cultura y valores organizacionales.

4.2 Del subproceso de Reclutamiento

Casi la totalidad de las entidades visitadas basan su gestión de recursos humanos en modelos de competencias, incorporados a sus manuales de funciones o perfiles de puestos, los que son utilizados principalmente en los subsistemas de reclutamiento y selección. Los modelos más elaborados incluyen descripciones incluso comportamentales de cada competencia, lo cual potencia su uso para los procesos de

selección (favorece la validez predictiva cuando se utilizan técnicas de evaluación por competencias como la entrevista conductual o los Assessment Centres).

Acercas del subproceso de reclutamiento, en todas las entidades entrevistadas, se observa que éste inicia con un requerimiento formal proveniente de un área usuaria (más precisamente, del jefe de ésta). La formalización consiste en que el requerimiento se hace por escrito o por vía electrónica en un sistema informático creado para tal fin. Aquí se presenta la primera diferencia entre entidades públicas y privadas. Así, en las públicas la solicitud de personal es por escrito (en físico), en las privadas, se utiliza el soporte informático casi en todos los casos.

Adicionalmente, cabe resaltar que este requerimiento debe estar acompañado por alguna otra información. En el caso del BCP, el Business Partner (GDH), debe visar la solicitud en base a una revisión de las necesidades de la unidad y los presupuestos disponibles. En tgestiona, el requerimiento es aprobado por tres instancias que incluye al área de compensaciones. En Taca, el requerimiento debe ser firmado por el Gerente de la estación que hace la solicitud, y si se trata de la sede central, se reúnen los Vicepresidentes y Presidente para evaluar y aprobar el pedido mediante un documento formal de aprobación. Caso aparte en Sab Miller-Backus, en donde las plazas se prevén anualmente mediante un sistema informatizado denominado "Headcount" y aprobado por el Presidente de la empresa y el Vice Presidente de Recursos Humanos.

Para el caso de las entidades públicas, en INDECOPI, se debe adjuntar un informe de sustento de la necesidad, además, en esta entidad, recursos humanos evalúa el pedido; en el caso de SUNAT, se debe precisar qué características se esperan de los candidatos; en el caso del BCR, el requerimiento es aprobado por la Gerencia General y/o las Gerencias de las áreas "core" de la institución. Finalmente, en OSINERGMIN, la Gerencia General aprueba todos los requerimientos de contratación.

Sobre la modalidad interna o externa de reclutamiento de personal, todas las entidades privadas practican ambas. En el caso de tgestiona, la política indica primero agotar las fuentes internas antes de pasar el reclutamiento externo. En el caso de Taca, la política indica practicar ambas modalidades en paralelo, al igual que en el BCP para ciertos puestos. En el caso de Sab Miller-Backus, la estrategia (interna o externa) se define con el gerente de línea usuario.

Cabe resaltar que en tgestiona se refuerza la política de priorizar el reclutamiento interno dando la facilidad al interesado de no requerir el permiso de su jefe para postular, sólo debe informarle. En los demás casos, el candidato sí debe obtener el visto bueno de su jefe inmediato.

La modalidad que predomina entre las entidades públicas es sólo el reclutamiento externo, dado que deben hacer concursos públicos por norma. Caso excepcional es OSINERGMIN en donde la política indica más bien primero optar por el reclutamiento interno, y recién una vez agotada esta alternativa se pasa a realizar el reclutamiento externo.

Acerca de la fase de reclutamiento, sólo el BCP terceriza el proceso (cuando es el caso del reclutamiento externo) con empresas consultoras especializadas en selección de personal. En los demás casos, es el personal de la entidad la encargada de tal actividad. En general, el BCP hace hincapié en que su personal se concentre más bien en desarrollar nuevas estrategias de reclutamiento anticipado, es decir, aquellas que se orientan a atraer o tener candidatos aún cuando la plaza no está vacante; como las ferias laborales universitarias, bases de datos y reclutamiento proactivo.

ÍTEMS DE INVESTIGACIÓN	ENTIDADES PÚBLICAS						ENTIDADES PRIVADAS			
	SUNAT	INDECOPI	BCR	OSINERGMIN	MRE	Marina de Guerra	BCP	TGESTIONA	TACA	SabMiller
RECLUTAMIENTO										
Modalidad de Reclutamiento										
Interno	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Externo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnicas de Reclutamiento										
Intranet				<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Correo electrónico				<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Boletines, carteleras internas							<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Página Web Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
MTPE / CONADIS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
Contactos con Universidades			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			
Aviso en periódico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Bolsas de Trabajo Universitarias / Institut							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bolsas de Trabajo electrónicas							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Referidos / Redes de contacto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Reclutamiento proactivo							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Ferías laborales							<input checked="" type="checkbox"/>			
LEYENDA: Sí = <input checked="" type="checkbox"/> Depende del puesto = <input checked="" type="checkbox"/>										

Acerca de los medios de reclutamiento utilizados por las entidades entrevistadas, éstos son diversos. Por un lado, los más utilizados en la modalidad de Reclutamiento Interno abierto (invitación a todo el personal), son la Intranet, el correo electrónico, los boletines y carteleras internas. Cabe observar que entre las entidades públicas, se han ideado y formalizado otros mecanismos para favorecer la movilidad interna del personal, como son la invitación directa (a un grupo de trabajadores propuestos por la unidad usuaria -SUNAT-) o la junta de gerentes (que realizan un análisis del personal afín a la posición vacante -BCR-).

De otro lado, para el Reclutamiento Externo se observa una amplia variante de modalidades de captación de candidatos, y por lo general se utiliza varios de éstos a la vez. Los mencionados son la Página Web Institucional¹, Contactos con Universidades², Aviso en periódico³, Bolsas de Trabajo Universitarias o de otros centros de formación⁴, Bolsas de Trabajo electrónicas⁵, Referidos o redes de contactos⁶, Consultora / tercerizado⁷, Reclutamiento proactivo⁸, Ferias laborales⁹.

Sobre estas técnicas de reclutamiento, se observa que todas las entidades utilizan su página web como un medio común, y los avisos en diarios para ciertos puestos o tipos de procesos. Las empresas privadas, principalmente, utilizan además de éstas, otros medios como las bolsas de trabajo universitarias, las bolsas de empleo electrónicas, así como, redes de contactos o referidos.

De estas prácticas, casi todas las organizaciones generan bases de datos de candidatos, útiles para posteriores procesos de selección, sin embargo, son las empresas privadas las que hacen uso efectivo de este recurso. Las entidades públicas, refieren en varios casos, estar obligadas por ley a hacer concursos públicos por cada plaza que se oferta.

En el caso de los referidos, en las entidades públicas, al igual que en las privadas, se ha mencionado que este tipo de candidato pasa por el proceso de evaluación definido para los candidatos regulares. La excepción es INDECOPI, en donde este tipo de candidatos sólo se da para puestos de confianza y en donde el Gerente General sustenta ante el Directorio el perfil del referido.

Una práctica interesante para reclutar talentos jóvenes o formar a jóvenes profesionales cuando la misión institucional es sui generis (BCR u OSINERGMIN, por ejemplo) son los programas de trainees y los cursos especializados financiados y remunerados antes de la incorporación formal como trabajadores.

Acerca de cómo se eligen los curriculum que pasarían a la fase de selección, todos señalan que el filtro se hace de acuerdo al perfil del puesto, priorizándose la información sobre formación académica y experiencia laboral. Se destacan en esta

¹ Referido a que se oferta la posición mediante un link especialmente dispuesto para ello en la página web de la institución o empresa.

² Referido a convenios o invitaciones especialmente dirigidas por la institución a aquellas universidades o centros de formación superior de su interés, para obtener candidatos para sus procesos de reclutamiento, que incluye programas de formación y/o trainees.

³ Referido a la publicación de aviso de reclutamiento en el diario El Comercio o alguno otro de lectura importante a nivel nacional o en la localidad de interés.

⁴ Referido a las bolsas de empleo que ofrecen algunos centros de formación a nivel de pre y posgrado.

⁵ Referido a las bolsas de empleo disponibles en Internet como: Computrabajo, Bumeran, Universia, etc.

⁶ Candidato que propone algún miembro de la organización, dada una plaza vacante, durante la etapa de reclutamiento. Este referido pasa por el proceso común de evaluación y selección, sin excepción.

⁷ Empresa especializada en Reclutamiento y Selección de Personal que realiza alguna etapa o todo el proceso de selección, bajo la supervisión de la unidad de recursos humanos de la institución cliente.

⁸ Referido a diversas acciones para obtener candidatos aun cuando no está definida la plaza; se orienta más hacia la búsqueda de nuevos talentos. Puede utilizarse como variante el head hunting o talent hunting, es decir, contactar a profesionales jóvenes que ya están trabajando en otras organizaciones.

⁹ Referido a la captación de curriculum vitae de personas interesadas en participar en procesos de selección en la institución durante la ferias laborales u ocupacionales que se realizan en las universidades o por iniciativa de otros organismos del sector de recursos humanos.

actividad, entidades como INDECOPI y OSINERGMIN en donde se tienen definidos los parámetros y puntajes a aplicar para hacer una primera calificación de los candidatos.

Todas las entidades, tanto públicas, así como privadas, señalan que en la etapa de reclutamiento sólo solicitan el Curriculum Vitae de los candidatos (o el llenado de la ficha de inscripción web de ser el caso), sin considerar otras documentaciones de sustento de su formación académica (grados, títulos, carta de presentación de la universidad de procedencia), experiencia laboral (constancias de trabajo), copia de DNI y pasaporte (caso TACA), antecedentes penales, judiciales, verificación domiciliaria o antecedentes financieros (caso del BCP); señalan que esta documentación es solicitada hacia el final del proceso de selección, sólo a los finalistas o a la persona seleccionada previo a su contratación. Esta práctica favorece la agilidad del proceso de postulación y la desburocratiza.

4.3 Del subproceso de Selección

En cuanto al subproceso de Selección de Personal, es de resaltar que una buena proporción de colaboradores del área encargada de los procesos de Recursos Humanos se especializa en Reclutamiento y Selección, lo que da a entender la importancia que se le da al proceso en las instituciones entrevistadas, ya sean públicas o privadas.

En la misma línea, es de notar que en todas las entidades entrevistadas se intenta involucrar al área que hace el requerimiento en el proceso de Selección. La intervención de las mismas puede darse desde el inicio del proceso, tal como es el caso de Sab Miller-Backus, que decide con el cliente interno cuáles serán las fases de evaluación, medios dónde publicar y qué especificaciones se adicionarán al perfil. No obstante, esta intervención también puede darse en medio del proceso, en la fase de entrevistas, como es el caso de todas las entidades estudiadas.

Seguidamente, las áreas encargadas de la Selección proceden a realizar los filtros. En las entidades públicas el primer filtro se realiza a través de una ficha de postulación informatizada en la que se ingresan los datos personales, formación académica, y experiencia laboral, la cual se encuentra colgada en la página web institucional. En las entidades privadas, este procedimiento se hace mediante la técnica de filtro curricular que consiste en la revisión y análisis de los contenidos de los curriculum vitae en base al perfil y requisitos mínimos, excepto en Sab Miller-Backus donde sí se ha informatizado el proceso.

De igual manera, en todas las entidades, el proceso de reclutamiento les permite contar con una base de datos reutilizable para futuros procesos de selección. La excepción es INDECOPI, en donde un candidato debe volver a presentarse a través del formulario web para cada postulación.

Acerca de las normas que sostienen los procedimientos de reclutamiento y selección, las entidades públicas señalaron normas legales como las leyes marco N° 28175 y la N° 728. Además de normas internas, como resoluciones (SUNAT) y sistemas de

calidad (INDECOPI). Las empresas privadas por su parte, señalaron más bien políticas de la empresa, las cuales constituyen información confidencial.

En todas las entidades se señala que las normas de incorporación de personal no dificultan los procesos, y que en los casos de presentarse referidos (candidatos recomendados), éstos siempre pasan el proceso de evaluación desde la revisión de su currículum.

La práctica de recomendaciones de candidatos se da en todas las entidades entrevistadas, pero particularmente en Sab Miller-Backus es una práctica que se promueve. Inclusive, existe un proyecto para que en un futuro cercano se premie a aquellos colaboradores que recomienden a las personas idóneas para el puesto y que tales sean seleccionadas. Esto se debe a la creencia que tienen de que la recomendación de candidatos es una forma de ahorrar costos (head hunters, tercerización del reclutamiento, etc.) y tiempo.

Vale señalar que en INDECOPI, las recomendaciones son tomadas en cuenta únicamente para puestos directivos. Así, la evaluación consiste en que el Directorio evalúe el expediente del candidato recomendado (trayectoria, prestigio, experiencia, *expertise*). Una vez aprobado el ingreso de la persona por el directorio, este cargo se vuelve un puesto de confianza.

Para los casos de postulantes internos, lo que varía en estos procesos, es que estos candidatos ya cuentan con resultados de pruebas psicológicas, por lo que éstas ya no se vuelven a aplicar. El criterio adicional que se toma en cuenta en estos casos sería el rendimiento, visto objetivamente a través de una evaluación de desempeño y resultados tangibles de su gestión, y/o subjetivamente a través de la opinión de su superior inmediato.

También, es significativa la segmentación del proceso en varias fases o filtros, tomando en cuenta el perfil del puesto y los requisitos, los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar con éxito el cargo, el nivel desarrollado de competencias o conductas esperadas, y la estructura de personalidad. Estos filtros pueden ser la evaluación curricular, pruebas de conocimientos, pruebas psicotécnicas, entrevistas por competencias, assessment centres, entrevistas de panel y referencias laborales. De esta manera, con todas estas instancias de evaluación se logra un análisis integral del individuo y una mejor visión de su nivel de adecuación al puesto en cuestión.

Las entidades privadas entrevistadas además consideran importante realizar un filtro por antecedentes penales y/o judiciales de los postulantes, lo cual tercerizan a empresas especializadas.

En todas las entidades se revisa primero los curriculums o ficha de postulación, para evaluar la experiencia y formación académica. De igual manera, en todas se realiza una entrevista por competencias, ya sea en panel o únicamente con el personal de Recursos Humanos.

Adicionalmente, todas las entidades entrevistadas tercerizan la aplicación de pruebas psicotécnicas y de competencias, con la excepción de ggestiona y SUNAT. Esto,

como una forma de optimizar el tiempo de los colaboradores de Reclutamiento y Selección y, también, como una manera de darle mayor transparencia al proceso.

La especificidad y diferenciación que se le da al proceso según el perfil buscado y las condiciones particulares de cada proceso de selección, da visos de un Manual de Perfiles bien definido, el cual constituye una herramienta base que permite el ahorro de tiempo y la eficacia en la búsqueda, resultando así un proceso eficiente.

Las pruebas de conocimientos y los *assessment centres*, por ejemplo, en OSINERGMIN, tgestiona, TACA, y Sab Miller-Backus, son filtros opcionales que se toman en consideración en aquellos casos en que los puestos son complejos por sus funciones o su jerarquía (jefes, directores o gerentes). Para el caso de SUNAT, INDECOPI y BCR son necesarias en todos los casos, pues la perciben como una forma de ser más rigurosos en la evaluación.

ÍTEMS DE INVESTIGACIÓN	ENTIDADES PÚBLICAS						ENTIDADES PRIVADAS			
	SUNAT	INDECOPI	BCR	OSINERGMIN	MRE	Marina de Guerra	BCP	TGESTIONA	TACA	SabMiller
Técnicas de Selección										
Filtro Curricular	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Charla informativa	✓									
Prueba de Conocimientos	✓	✓	✓	☑				☑	☑	☑
Prueba de Idiomas								☑	☑	
Prueba de Personalidad / competencias	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Prueba de Hab. Intelectuales	✓			✓			✓	✓	✓	✓
Entrevista inicial				✓					✓	
Entrevista por competencias	✓			✓			✓	✓	✓	✓
Entrevista de panel / competencias		☑		✓					☑	☑
Assessment Centre:	☑							☑	☑	
-Dinámica grupal	☑			✓			✓	✓		☑
-Solución de casos				✓			✓		☑	☑
-Juego de rol	☑			✓						
Polígrafo									✓	
Referencias laborales				✓			☑	☑		✓
Antecedentes penales / judiciales							✓	✓	✓	✓
Antecedentes financieros							✓			
Antecedentes académicos		✓	✓							✓
Curso introductorio			✓	✓						
Comité de Selección y/o entrevista final			✓	✓			✓	✓		✓
LEYENDA: Sí = ✓ Depende del puesto = ☑										

Del mismo modo, a nivel de entrevistas, en TACA, Sab Miller-Backus e INDECOPI, según la complejidad o nivel del perfil buscado, los paneles incrementan sus invitados con más autoridades de la institución o con pares del puesto a seleccionar. Por el contrario, en el caso de OSINERGMIN, las personas que conforman el panel ya están definidas y no se cambian: un miembro del área solicitante, un miembro de la unidad de Recursos Humanos y un cliente interno del puesto.

Por otro lado, para salvaguardar la credibilidad de los procesos, las remuneraciones no son asignadas arbitrariamente, sino que obedecen al presupuesto y a las bandas salariales basadas en políticas de la institución. Eso es positivo porque da orden a la escala salarial en cada entidad, pero en el caso de OSINERGMIN es desfavorable, pues las bandas salariales establecidas son muy bajas, y para no perder a personal talentoso, los nuevos colaboradores ingresan a la entidad con el máximo de la banda salarial, lo cual incomoda al personal más antiguo, dado que no se les puede aumentar el sueldo.

Además, en todas las instituciones entrevistadas, se notifica oportunamente a los finalistas que pasan a cada fase, evitando que se pierdan candidatos que se encuentran interesados, pero que al no recibir respuesta, participan en otros procesos y aceptan otras ofertas. Aunado a esto, a los candidatos que no llegaron a la etapa final, se les informa y agradece por su participación vía correo electrónico o llamada telefónica. Esto depende de la disponibilidad de tiempo de los encargados del proceso, y de si se trata de un proceso masivo y el candidato fue descartado en fases iniciales. Es necesario aclarar que las entidades públicas INDECOPI y SUNAT no encuentran esta comunicación necesaria, ya que en su página web se publica al finalizar cada fase un cuadro de mérito indicando quiénes pasan a la siguiente fase, por lo que los que son descartados se enteran a tiempo.

Cabe resaltar una buena práctica en el BCP, que denominan “Acuerdo de Niveles de Servicio” (ANS o SLA en sus siglas en inglés), que es una actividad que se lleva a cabo al finalizar el proceso de selección para evaluar su efectividad y oportunidades de mejora; el comité de entrevista final llena un formato ANS cuyo fin es asegurar una excelente calidad de atención a los usuarios finales del BCP que incluye el contar con la cantidad adecuada de postulantes, con el perfil acorde al puesto solicitado y disponibles en la fecha requerida y dentro de los costos determinados para cada proceso de selección y evaluación, principalmente.

Finalmente, una vez que los ocupantes de los puestos han sido elegidos, todos pasan por una inducción a la organización, en la que se les explica la misión, visión y valores de la institución, los objetivos de cada área que conforma la institución y las condiciones laborales (reglamento interno, beneficios sociales, seguros, etc.); y una inducción al puesto, en la que se exponen las funciones a asumir. En el BCP y tgestiona, la responsabilidad de la inducción a la organización y al puesto está a cargo del área de Capacitación. En el resto de entidades entrevistadas, la inducción a la organización está a cargo del área de Recursos Humanos y afines (Ej.: Bienestar); y la inducción al puesto es responsabilidad del área a la que ingresa el candidato.

4.4 Del subproceso de Ascensos

En relación al subproceso de ascenso de personal, sólo dos de las instituciones estudiadas poseen una línea de carrera claramente estructurada, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Marina de Guerra. En ambos casos, los ascensos no se suceden por la única razón de la vacancia en un puesto, sino que responden a una planificación anual y a planes de carrera basados en los años de servicio por nivel o cargo.

En los demás casos de entidades públicas, tengan o no totalmente definidos sus procesos de ascensos, las promociones se dan toda vez que exista una vacante. Sobre esta necesidad cada una de las entidades ha desarrollado algunos mecanismos particulares que ha formalizado e implementado. Por ejemplo, que el ascenso de un trabajador puede partir de la propuesta que hace de éste su jefe inmediato, sumado a algún otro tipo de información o instancia que sustente o acredite la propuesta, como son las evaluaciones de desempeño históricas del trabajador, la aplicación de algún tipo de evaluación (de conocimientos, de perfeccionamiento) o la evaluación por parte de alguna junta de altos mandos.

Las empresas privadas en general tienen mecanismos flexibles, aun cuando su política sea la de no definir rígidamente su línea de carrera (caso BCP). La flexibilidad tiene que ver fundamentalmente con dos variables; la primera, que haya una vacante, y la segunda, que los trabajadores estén interesados en postular a la posición. Siendo así, el proceso de ascensos responde principalmente al mecanismo de selección de personal, utilizándose los mismos procedimientos con una variante en algunos casos, que supone ya no evaluar en personalidad o habilidades a los candidatos, sino más bien considerar en su lugar su evaluación del desempeño y/o trayectoria laboral. Además, se suma el que cumpla formalmente los requisitos que cada puesto exija según su manual de funciones o de perfiles de puestos.

Cabe resaltar el caso de gestiona entre las entidades privadas, en donde la evaluación del desempeño tiene un papel preponderante en el proceso. Así, el trabajador está categorizado en varios niveles dependiendo de sus resultados, empezando por los más sobresalientes, denominados "Top", siguen otras categorías como "Middle Top", "Middle", etc. Por tanto, se toma esta información como referencia pasando primero por la evaluación para ascenso los categorizados como "Top", luego, si no califica ninguno de este nivel, se recurre a los de la categoría siguiente "Middle Top", y así sucesivamente, garantizando la meritocracia.

Llama la atención el caso del Banco Central de Reserva en donde tienen una práctica denominada "Lista Blanca", esto es una lista con personal que ha sido identificado por su jefe inmediato como su "segundo", esto es quien podría sucederle en el cargo. Estas personas identificadas serían preparadas con anticipación mediante cursos para poder acceder al puesto superior dada la vacancia. Caso similar es en Sab Miller-Backus, en donde se espera que cada jefe prepare a quien lo sucedería en el cargo, con el fin de promover la línea de carrera.

De otro lado, en casi todas las organizaciones estudiadas, se menciona que constantemente se ofrecen cursos de capacitación o perfeccionamiento a los que pueden acceder los trabajadores, con el fin de tener mejores oportunidades de

promoción (adecuación a requisitos de puestos de mayor complejidad). Entre las ofertas de formación y perfeccionamiento se cuentan cursos de liderazgo, hasta posgrados.

ÍTEMS DE INVESTIGACIÓN	ENTIDADES PÚBLICAS						ENTIDADES PRIVADAS			
	SUNAT	INDECOPI	BCR	OSINERGMIN	MRE	Marina de Guerra	BCP	TGESTIONA	TACA	SabMiller
Técnicas de Ascensos										
Análisis institucional / plan estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
Propuesta de jefe inmediato	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
Proceso de selección interno*							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Concurso de méritos:					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
-Evaluación de legajo / escalafón (años de servicio)					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
-Evaluación del desempeño		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
-File de amonestaciones / trayectoria				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
-Prueba de conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
-Prueba de aptitudes	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
-Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>			
-Autoevaluación					<input checked="" type="checkbox"/>					
-Curso de perfeccionamiento	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
-Comité de Evaluación / Junta			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
LEYENDA: Sí = <input checked="" type="checkbox"/> Depende del puesto = <input checked="" type="checkbox"/>										

*Referido al proceso de selección de personal basándose en el reclutamiento interno.

Retomando los casos de mejores prácticas en ascensos, esto es en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Marina de Guerra, se pueden detallar los siguientes aspectos positivos:

Los ascensos se planifican anualmente en base a dos factores principales, por un lado, el análisis del escalafón, que describe la información del personal en cuanto a la línea de carrera prevista (años de servicio general, años de servicio en el nivel o cargo, formación, trayectoria, etc.); y de otro lado, las necesidades estratégicas y operacionales, vinculadas a las demandas de la institución (para los servicios que provee y para la administración) y a la dinámica interna histórica (vacancias por ceses, retiros, etc.).

Una vez identificadas las vacantes, se revisa el presupuesto y se aprueban por resolución y/o se define quiénes son candidatos de acuerdo al tiempo de servicio

acumulado, formación, entre otros, según los reglamentos particulares que rigen para estas instituciones¹⁰.

El tiempo de servicio se evalúa en general y en cada categoría ocupacional o grado, en este caso, en ambas instituciones el tiempo mínimo es 3 años y el máximo hasta 6 años.

Las categorías o grados están perfectamente definidos, así como los créditos que se deben acumular para acceder al siguiente nivel en la línea de carrera. Estos créditos están relacionados con los logros académicos y el desempeño principalmente.

Así, en el Ministerio de Relaciones Exteriores se requiere aprobar el Curso Superior de la Academia Diplomática, obtener un segundo título profesional o posgrado, aprobar un examen de suficiencia académica y profesional, dominar idiomas extranjeros y haber cumplido servicios en el exterior o en una misión consular, así mismo se evalúan sus competencias, capacidad de gestión, amonestaciones si las tuvo y se incluye la apreciación de su jefe directo y pares. Adicionalmente, en esta entidad, sí se considera la autoevaluación como una variable para la calificación final, la que es validada por el jefe inmediato u otro funcionario con el que haya trabajado el candidato.

En el caso de la Marina de Guerra, los créditos académicos involucran los cursos previstos para su grado, el orden de mérito obtenido en los cursos y aprobar el examen de ascenso (conocimientos de su especialidad); los créditos de desempeño son los antecedentes de Desempeño Operativos y Administrativos, así como los de Rendimiento, en donde los superiores califican la condición de ascenso del candidato. También meritúan los destakes a zonas complejas o el haber ocupado cargos de dirección (Comandante o Jefe de alguna unidad operativa o si ha sido Director de algún área Administrativa). Finalmente, la trayectoria disciplinaria se considera como otro elemento de valoración. Cabe observar que la Marina de Guerra incluye además un examen de aptitud psicosomática pues las actividades de la institución así lo ameritan.

Los sistemas de calificación y puntuación están claramente definidos y difundidos en ambas entidades.

En el caso del Ministerio de Relaciones Exteriores es:

Factores de Evaluación	Coefficiente Porcentual
a. Autoevaluación (ratificada por jefe)	25%
b. Desempeño	25%
c. Trayectoria académica	20%
d. Comisión de Evaluación	30%

¹⁰ Reglamento de la Ley del servicio diplomático para el caso del Ministerio de Relaciones Exteriores y de otro lado, Reglamento de Ascensos de la Marina de Guerra del Perú.

En el caso de la Marina de Guerra el sistema de calificación y puntuación es:

Factores de Evaluación	Coficiente Porcentual
a. Antecedentes Académicos Estudios militares, Estudios no militares, Examen de Ascenso. Deméritos Académicos.	25%
b. Antecedentes de Desempeño, Operativos y Administrativos Servicios prestados (Dependencias o lugares de servicio, área ocupacional). Informes de Eficiencia. Actividades operativas. Tiempo de servicios. Felicitaciones. Condecoraciones. Deméritos Operativos y Administrativos.	65%
c. Antecedentes de Rendimiento Apreciación del Comando Superior o Potencial Militar.	10%

Estos factores suman 100% para la nota del Cuadro de Aptitud y Notas. Luego, esta calificación representará el 97 ó 98% de la Nota Final (cuadro de méritos), siendo el restante 2 ó 3% la calificación de la Junta de Selección (el porcentaje depende la categoría militar: Oficial General, Superior o Subalterno).

Tanto en el Ministerio de Relaciones Exteriores, así como, en la Marina de Guerra, la Comisión de Ascensos o la Junta de Selección, máximas instancias que velan por el proceso y que realizan parte de la evaluación, están conformadas por funcionarios del más alto nivel, en un caso, se incluye al Vice Ministro y algunos Directores, en el otro caso, al Comandante General de la Marina y a otros Directores.

En ambas entidades se han previsto mecanismos para que los candidatos que tienen observaciones a sus calificaciones puedan comunicarlos y recibir respuesta sobre sus solicitudes. Para ello, se definen las comisiones o juntas específicas para resolver cada caso.

En ambas entidades, el proceso se gestiona apoyado en sistemas informáticos que permiten obtener y comunicar información de manera oportuna. Asimismo, el uso intensivo de la Intranet institucional para comunicar los resultados de cada etapa, permite formalizar las informaciones y difundirlas con rapidez.

En general, la información sobre las personas que ascendieron, puede ser verificada en los cuadros de mérito colgados en Intranet, pero en OSINERGMIN e INDECOPI se presenta una buena práctica que consiste en difundir entre el personal, mediante correos electrónicos, quién es el trabajador ascendido, su información e incluso se pone su foto para ser reconocido por sus compañeros.

4.5 De las normas legales vinculadas a los subprocesos estudiados

Sobre las leyes laborales para el sector público que influyen en las entidades pertenecientes a la muestra de este estudio, se observa que parte de ellas son "Entidades de Tratamiento Empresarial" (ETEs), que incluye a los organismos reguladores como OSINERGMIN, también a la Sunat e Indecopi, por tanto están reguladas principalmente por la Decreto Legislativo N° 728 o Ley de Fomento al Empleo, que no especifica los procesos de selección ni ascensos. El BCR también tiene a su personal bajo esta norma. En el caso del MRE, éste tiene personal también

bajo la Ley N° 276 o Ley de bases de la Carrera Administrativa. En todo caso, se observa que en lo que exige la Ley N° 28175 o Ley Marco del Empleo Público que detalla los procesos de reclutamiento, selección y progresión, todas las entidades públicas analizadas cumplirían y excederían en varios casos lo exigido en la norma.

<u>Proceso Normado de Reclutamiento, Selección y Ascenso de Personal</u>	Ley N° 28175¹¹	D.L. N° 276¹²	Reglamento de D.L. N° 1057¹³
ACCESO AL SERVICIO CIVIL	Cap. III		
Procedimiento de selección Se inicia con la convocatoria que realiza la entidad / requerimiento de dependencia usuaria.	Art. 8°		Art. 3°
Acceso por escalón inicial El ingreso a la Carrera Administrativa será por el nivel inicial de cada grupo ocupacional.		Cap. II Art. 13°	
Requisitos para la convocatoria Existencia de un puesto de trabajo con presupuesto. El puesto figura en el Cuadro Analítico de Personal (CAP). El puesto figura en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP). Identificación o descripción del puesto de trabajo / del servicio. Descripción de las competencias y méritos requeridos / requisitos. Establecimiento de los criterios de puntuación. Establecimiento del puntaje mínimo. Determinación de la remuneración.	Art. 6°	Art. 13°	Art. 3° Art. 3°
Requisitos para postular Declaración de voluntad del postulante. Tener hábiles sus derechos civiles y laborales. No poseer antecedentes penales. No poseer antecedentes policiales. No poseer antecedentes incompatibles con la clase de cargo. Reunir los requisitos y/o atributos propios de la plaza vacante. Los demás que se señale para cada concurso.	Art. 7°		Art. 12°
Nacionalidad peruana y ciudadanía en ejercicio. Acreditar salud comprobada.			
Acceso al empleo público Concurso público y abierto.	Art. 5°		
Procedimiento de convocatoria Convocatoria por medios de comunicación de alcance nacional. Convocatoria en el portal informático respectivo.	Art. 8°		
O cualquier otro medio, con al menos 5 días hábiles previos al inicio de la etapa de selección.			Art. 3°

¹¹ Ley No 28175 o Ley Marco del Empleo Público. No aplica a servidores públicos contratados, en cargos públicos o de confianza (la norma se aplicaría considerando la naturaleza de sus labores), Fuerzas Armadas ni Policiales, ni a los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta.

¹² D.L. N° 276 o Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.

¹³ Reglamento de D.L. N° 1057 o Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)

<u>Proceso Normado de Reclutamiento, Selección y Ascenso de Personal</u>	Ley N° 28175	D.L. N° 276	Reglamento de D.L. N° 1057
Instrumentos de selección aplicables (según reglamento de selección de la institución) Evaluación de curriculum vitae. Pruebas escritas / de conocimiento / de aptitudes o capacidades para el puesto. Entrevista personal. Realización de simulaciones. Pruebas de la personalidad.			Art. 3°
Selección En base a los méritos y capacidad de las personas. Régimen de igualdad de oportunidades.	Art. 5°		Art. 3°
Cierre de selección Culmina con la resolución correspondiente. Y suscripción del contrato.	Art. 8°		Art. 5°
Inducción El incorporado al empleo tiene derecho a que se le proporcione la inducción inicial: política institucional, sus derechos, obligaciones y funciones.	Cap IV Art. 10°		
Progresión Implica la asunción de funciones y responsabilidades de dificultad o complejidad mayor a las del nivel de procedencia.	Art. 12°		
DEL ASCENSO EN LA CARRERA Por concurso de méritos, promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional. Anualmente hasta dos concursos de ascensos, siempre que se de vacancia. Programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades. Como determinantes para el concurso, deberán evaluarse los méritos individuales y el desempeño en el cargo. El cambio de grupo ocupacional no puede producirse a un nivel inferior al alcanzado, salvo consentimiento expreso del servidor.		Cap III	Art. 16° Art. 17° Art. 18° Art. 19° Art. 20°

De otro lado, para el caso de ascensos, tanto el Ministerio de Relaciones Exteriores, así como el Ministerio de Marina, cuentan con leyes y reglamentos específicos para sus casos. Así, el Ministerio de Relaciones Exteriores gestiona su proceso de ascensos para Diplomáticos en apego a la Ley N° 28091, Ley del Servicio Diplomático de la República (2003), y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 130-2003-RE (2003). Para el caso de los administrativos de apoyo, el proceso se basa en el Estatuto del Personal Administrativo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Decreto Supremo N° 0009-88-RE.

En el caso de la Marina de Guerra, su proceso de basa en Ley N° 29108 o Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas, Anexo IV del Reglamento de Ascensos de la Marina de Guerra del Perú, formato Ministerio de Defensa: Normas y Procedimientos para la obtención de la calificación final de ascensos de Oficiales de

la Marina de Guerra del Perú, y en el Decreto Supremo N° 011-2008-DE que aprueba Reglamento de Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas. Los entrevistados señalaron su estricto cumplimiento dado que el proceso de ascensos tiene poco de más de un año realizándose bajo estas normas y su objetivo es consolidarlo.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Casi la totalidad de las entidades cuentan con un equipo profesional dedicado a la selección de personal y a otros subsistemas contemporáneos de gestión humana como capacitación o bienestar, diferenciando el rol de compensaciones o planillas como un subsistema que en ocasiones se comparte con contabilidad.
- Todas las entidades cuentan con competencias definidas para la gestión de recursos humanos. Además, las competencias son aplicadas en los procesos de reclutamiento y selección principalmente.
- Todas las entidades cuentan con manuales de funciones o perfiles de puestos que incluyen las competencias.
- Todas las entidades, tanto públicas, así como privadas, tienen formalizado su proceso de requerimiento de personal para iniciar los procesos de reclutamiento.
- En el caso de las entidades públicas se utiliza los medios escritos físicos, como el memo o el informe que sustenta la necesidad de contratación.
- En las empresas privadas, el requerimiento de personal se apoya en sistemas informatizados y debe ser visado por una persona distinta a la solicitante antes de iniciarse el reclutamiento en recursos humanos.
- Todas las entidades privadas practican el reclutamiento interno y externo; en las públicas, predomina el externo.
- En las empresas privadas se incentiva el reclutamiento interno como una forma de movilidad del personal.
- El BCP representa el único caso que terceriza su proceso de reclutamiento. Por política de tercerización su objetivo es concentrarse más en desarrollar nuevas estrategias de reclutamiento anticipado y afianzar la imagen del banco entre los más jóvenes del mercado de recursos humanos, y así atraer a los talentos.
- Todas las entidades utilizan la página web de la institución o empresa para ofertar sus puestos vacantes. La mayoría utiliza discrecionalmente los avisos en diarios

dependiendo el puesto o tipo de proceso. Las entidades privadas además, diversifican sus canales de reclutamiento por medio de bolsas de trabajo y redes de contactos, directamente o con el apoyo de empresas consultoras.

- Todas las empresas privadas reutilizan sus bases de datos de candidatos para distintos procesos de selección.
- Algunas entidades públicas han desarrollado un filtro inicial a través de su aplicación web que permite una primera evaluación de los candidatos en los campos de información de interés. Las empresas privadas realizan la usual evaluación curricular (revisión de los curriculum vitae tal y como lo envían los candidatos).
- Ninguna de las organizaciones estudiadas solicita curriculum vitae documentado. Sólo lo requieren a los candidatos finalistas o a la persona seleccionada antes de su contrato.
- Las entidades públicas basan sus procesos de reclutamiento en las normas legales vigentes de incorporación de personal a la carrera pública, así como en normas internas formalizadas. Las privadas, se sostienen en políticas y procedimientos particulares de su empresa.
- Todas las entidades cuentan con normas y una cultura institucional que apoyan u orientan los procesos de reclutamiento, y en los casos de haber referidos (candidatos recomendados), éstos pasan por un proceso de evaluación ya previsto y/o formalizado.
- En todas las entidades, una proporción del personal de Recursos Humanos se especializa en selección, lo cual indica que las instituciones le dan importancia a la rigurosidad del proceso.
- La intervención de los clientes internos, o áreas que realizan el requerimiento de personal, en el proceso de selección no sólo permite insertar especificaciones relevantes en los perfiles, sino que, hacer partícipes a los usuarios (en entrevistas y otros filtros) le da validez a la evaluación y ayudaría a evitar reprocesos.
- La solicitud de recomendación de candidatos a los mismos colaboradores de la organización favorecería el ahorro de tiempo y dinero en el Reclutamiento.
- La segmentación del proceso de selección en varias fases o instancias de evaluación permite una apreciación integral de cada candidato.
- Todas las entidades confían en la gestión por competencias, por lo que, aparte de la evaluación curricular (formación y experiencia), en todas, la entrevista bajo este modelo constituye un filtro muy relevante.
- Sólo las entidades privadas ejercen rigurosidad en el tema de antecedentes penales y judiciales. Por el contrario, en las públicas se confía en la información que brinda el candidato con respecto a sus antecedentes y se firma una declaración jurada.

- La tercerización de la aplicación de pruebas psicotécnicas significan un ahorro de tiempo y la transparencia del proceso.
- Dado que todas las entidades cuentan con manuales de funciones o perfiles de puestos que incluyen las competencias, la información de éstos permiten hacer variaciones al proceso de evaluación según las particularidades y complejidad del perfil buscado.
- Los filtros opcionales más utilizados para evaluar puestos complejos o de jerarquía alta son las pruebas de conocimientos, los assessment centres y las referencias laborales.
- Asimismo, conforme incrementa la complejidad del puesto por cubrir, el panel es integrado por más personas, incluyendo personal de Recursos Humanos, clientes internos del puesto, el jefe directo y otras autoridades de la institución.
- Las remuneraciones son asignadas de acuerdo a bandas salariales establecidas y políticas propias de la entidad.
- En todas las entidades se comunica oportunamente a los postulantes finalistas su permanencia en el proceso de selección.
- En todas las entidades se procura agradecer formalmente la participación de aquellos candidatos que no quedaron en el proceso mediante correos electrónicos o llamadas telefónicas. Esto favorece a la imagen de la entidad. En algunos casos esto no es necesario porque la información acerca de los candidatos que pasan a cada fase es publicada en la página web.
- En todas las entidades, los candidatos seleccionados pasan por un proceso de inducción a la organización para conocer la historia, misión, visión, valores, condiciones laborales (reglamento interno, beneficios sociales, seguros, etc.) y estructura de la institución.
- En todas las entidades, los candidatos seleccionados pasan por un proceso de inducción al puesto para conocer y adaptarse a las funciones que asumirán.
- Las inducciones al puesto suelen estar a cargo del área donde ingresará el candidato.
- Existe una tendencia en todas las entidades entrevistadas a ver al área de Recursos Humanos como un asesor valorado para manejar los procesos del personal, y no sólo como un área meramente administrativa; sobretodo, cuando se trata de los procesos de Reclutamiento y Selección.
- No todas las entidades poseen una línea de carrera estructurada con claridad. En la mayoría de éstas, los ascensos se dan por vacancia del puesto.
- Entre los criterios más tomados en cuenta para el ascenso del personal se encuentra la propuesta del jefe inmediato y los resultados de la evaluación formal

de desempeño, así como, aplicar los mismos procedimientos de selección de personal.

- Los casos excepcionales de un proceso más estructurado y normado son el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Marina de Guerra del Perú, en donde los ascenso no responden principalmente a las vacancias, sino a planes de carrera basados en categorías ocupacionales y tiempo de servicios, además de considerar fundamentalmente las necesidades estratégicas y operacionales de la institución.
- La información sobre los que ascienden no siempre trasciende al resto del personal, sólo es difundida en los casos en que el proceso está más estructurado o normado.
- En todas las organizaciones investigadas hay interés en promover la movilidad y/o el desarrollo profesional de sus trabajadores, y encuentran en sus mecanismos de ascenso una oportunidad para ello.

5.2 Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas

5.2.1 De la unidad de Recursos Humanos

- Que la unidad de recursos humanos tenga una ubicación estratégica dentro de la estructura organizativa de la institución, lo que facilitará que diversifique y amplíe su alcance de servicios internos, así como sus posibilidades de innovación continua. Ello podría también favorecer la agilidad en la toma de decisiones y el respaldo de la alta dirección y de los miembros de la organización para las actividades que realice.
- Que dentro de la unidad de recursos humanos se definan especialistas o subáreas especializadas que permitan segmentar las actividades de los subsistemas de gestión humana: Reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, bienestar y compensaciones, como mínimo; lo que favorecería la ideación y la aplicación de acciones de mejora continua de manera ordenada y sostenida.
- Que desde las unidades de recursos humanos se desarrollen otras prácticas modernas de gestión humana como son los procesos de evaluación del desempeño por competencias, los estudios de clima organizacional anual o las acciones de sensibilización con la cultura y valores organizacionales, pues todo ello favorecería una administración más integrada o coherente de personal, así como también mejor alineada a la misión y los objetivos institucionales.

5.2.2 Del subproceso de Reclutamiento

- Que se defina un modelo de gestión integrada por competencias que realmente los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal. Este modelo de competencias debe alinearse a los valores y misión institucional y definirse por tipos de competencias: institucionales, del nivel y del puesto; las que deben contener tanto la referencia conceptual, así como de indicadores o

descriptores conductuales. Asimismo, las competencias deben incorporarse al Manual de Organización y Funciones (MOF) o de Descripción de Puestos.

- Que el proceso de reclutamiento se inicie no sólo con la solicitud de un área usuaria a la unidad de Recursos Humanos, dada una vacante o creación de un puesto nuevo; sino que se defina un procedimiento en donde alguna instancia superior de visto bueno al proceso. Este visto requerirá de revisiones de información que sustente el proceso: presupuesto disponible, necesidades operativas, etc. que pueden ser realizadas tanto por el área usuaria, una instancia superior a ésta, así como, por la unidad de Recursos Humanos.
- Que el proceso de solicitud de reclutamiento y selección de personal, así como, los vistos buenos, se apoyen en un sistema informatizado que agilice el procedimiento, evite la documentación excesiva y permita gestionar la información de recursos humanos con fines de planeamiento.
- Que se analicen las políticas de reclutamiento revisando la opción del reclutamiento interno como una oportunidad de proveer a los trabajadores de movilidad y desarrollo profesional. En este sentido, definir los procedimientos que faciliten la formalización del reclutamiento interno, desde su difusión, definición de criterios de evaluación, instrumentalización de dichos criterios y comunicación de resultados.
- Que para el reclutamiento interno se utilicen medios que sean accesibles y familiares para los colaboradores, con el fin de que éstos se enteren con oportunidad de las vacantes. La Intranet, el correo electrónico, los boletines y carteleras internas pueden ser alternativas a utilizarse en conjunto.
- Que el reclutamiento externo se apoye en canales en donde la imagen institucional pueda atraer a los candidatos especialmente interesados en incorporarse a la entidad, como la página web institucional o los avisos en los diarios (develando el nombre de la entidad). Este último sin embargo, deberá utilizarse sólo en los casos en que el puesto lo amerite (poca oferta de candidatos por las características o complejidad del puesto), dado que es un medio de convocatoria costoso.
- Que para el reclutamiento mediante la página web institucional, se diseñe un aplicativo web de ficha de postulación para facilitar la etapa de filtro curricular. Esto es, que la ficha de postulación se soporte en una base de datos que permita seleccionar y filtrar los campos de información de interés: carrera profesional, experiencia laboral, especializaciones, etc.
- Que para la postulación de los interesados a una oferta de trabajo, no se les solicite su curriculum vitae documentado o certificados de antecedentes, sino que éstos sólo sean requeridos a aquellos que resulten finalistas en los procesos de selección; ello con el fin de reducir los tiempos del proceso y disminuir la burocracia documentaria.
- Que se analice e incorpore estrategias para reclutar talentos jóvenes o para formar a jóvenes profesionales cuando la misión institucional es poco convencional (cuando no es fácil encontrar en el mercado de recursos humanos a candidatos

con el perfil que requiere la entidad por su especialización), esto es contar con programas de trainees o diseñar cursos de formación en temas técnicos propios de la entidad.

Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas Del subproceso de Reclutamiento



Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas Del subproceso de Reclutamiento: Ficha de Postulación

La Ficha de Postulación en la página web institucional puede albergar los campos de información que facilitarán el filtro curricular. La siguiente ficha de postulación toma como referencia la utilizada por SUNAT, identificada como mejor práctica en esta actividad.

Ficha de Postulación

PROCESO DE POSTULACIÓN

Seleccione un proceso : (ventana con puestos ofertados)

DATOS PERSONALES

Nombre :

Apellido Paterno :

Tipo de Documento :

Fecha de Nacimiento :

Sexo :

Lugar de Nacimiento: Departamento, Provincia, Distrito

Apellido Materno :

Número de Documento :

Estado Civil :

Edad :

DOMICILIO: Tipo de vía, dirección, tipo de zona, distrito, departamento, provincia, distrito

DATOS DE CONTACTO

Teléfono Casa :

Teléfono Celular :

Correo Electrónico :

OTROS DATOS

Actualmente se encuentra Trabajando en XXX?

Ha trabajado anteriormente en XXXX?

Tiene algún familiar laborando en la XXX ?

Nombre del Familiar :

Tiene algún tipo de Discapacidad ?

Indique el Tipo de Discapacidad :

Licencia de Conducir :

INFORMACIÓN ACADÉMICA

Centro de Estudios :

Profesion :

Nivel Educativo :

Año de obtención del Grado o Nivel de Estudios :

Puesto de mérito:

Título profesional:

Colegiatura

DATOS DEL IDIOMA

Idioma y nivel alcanzado

DATOS DE LA EXPERIENCIA LABORAL

Centro Laboral :

Tipo de Experiencia :

Descripción de Labores :

Remuneración :

Fecha Inicio :

Fecha Fin :

Motivo de Cese :

Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas

Del subproceso de Reclutamiento: Pesos y puntajes para evaluación curricular

La siguiente plantilla de evaluación curricular es la utilizada por OSINERGMIN, identificada como mejor práctica en esta actividad.

I.- FACTORES CUALITATIVOS

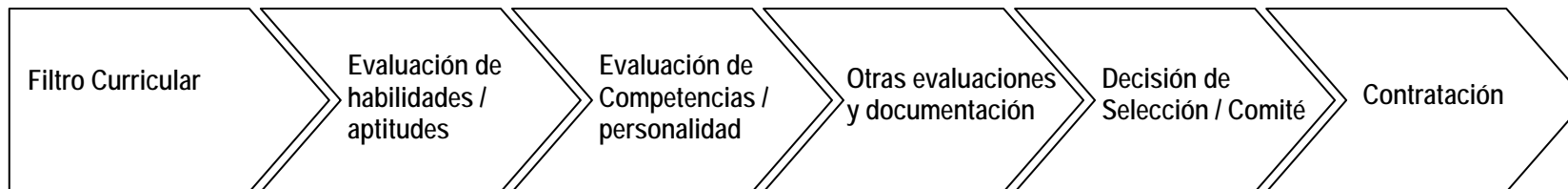
Factores		Grados	Peso %	I	II	III	IV	V
Nivel Educativo		20%	Primaria Completa	Secundaria Completa	Estudios Técnicos	Estudios Superiores	Post Grado	
			20.00	65.00	110.00	155.00	200.00	
Conocimientos Técnicos	Relacionados al Cargo	30%	Sin conocimientos	Conocimientos suficientes	Conocimientos Básicos	Conocimientos Considerables	Conocimientos Especializados	
	30.00		97.50	165.00	232.50	300.00		
	Complementarios	5%	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem	
			5.00	16.25	27.50	38.75	50.00	
Experiencia en el Trabajo	En puestos similares	30%	Sin experiencia	Experiencia Suficiente	Experiencia Mínima necesaria	Experiencia Considerable	Amplia Experiencia	
	30.00		97.50	165.00	232.50	300.00		
	Complementarios	5%	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem	
			5.00	16.25	27.50	38.75	50.00	
Elementos curriculares Complementarios		10%	Incompatibles	Poco relacionados	Relacionados	Favorables	Ampliamente Favorables	
			10.00	32.50	55.00	77.50	100.00	
TOTALES		100%	100.00	325.00	550.00	775.00	1000.00	

NIVEL	Rango Cualitativo	Rango de Puntuación	Apreciación Analítica
A	Excelentes calificaciones curriculares	820,01 - 1 000,00	Posee un grado EXCELENTE en el nivel educativo, conocimientos técnicos, experiencia y otros atributos curriculares exigidos en el puesto.
B	Muy Buenas calificaciones curriculares	640,01 - 820,00	Posee un grado MUY BUENO en el nivel educativo, conocimientos técnicos, experiencia y otros atributos curriculares exigidos en el puesto.
C	Calificaciones curriculares satisfactorias	460,01 - 640,00	Posee un grado SATISFACTORIO en el nivel educativo, conocimientos técnicos, experiencia y otros atributos curriculares exigidos en el puesto.
D	Calificaciones curriculares Insuficiente	280,01 - 460,00	No posee algunos de los elementos fundamentales exigidos para el desempeño del puesto como es el nivel educativo, conocimientos técnicos o experiencia.
E	Calificaciones Curriculares totalmente deficientes	100,00 - 280,00	No posee algunos de los elementos curriculares exigidos en el puesto.

5.2.3 Del subproceso de Selección

- Que se incluya al cliente interno, o área que realiza el requerimiento de nuevo personal, en la especificación del perfil a buscar y en algún filtro dentro de la evaluación per sé (filtro curricular o entrevistas) con el propósito de validar la evaluación y evitar reprocesos por desacuerdos de los encargados de Reclutamiento y Selección con el cliente interno.
- Que las evaluaciones previstas en los procesos de selección incluyan los aspectos de trayectoria académica y laboral del candidato, así como sus conocimientos, sus habilidades cognitivas y técnicas, además de algunos aspectos de personalidad que estén relacionados con las funciones de la posición ofertada. A estas evaluaciones deberán sumarse aquellas que permitan indagar las competencias de los postulantes.
- Que una vez definido un modelo de competencias que incluya descriptores o indicadores conductuales, el proceso de selección de personal incorpore técnicas de evaluación por competencias, como la entrevista conductual o por competencias; y las propias del Assessment Centre, como son las técnicas o dinámicas grupales, los juegos de rol y demás simulaciones que permiten observar en acción la exposición de las competencias y su nivel de desarrollo en los candidatos.
- Que en los casos en los que el personal de la unidad de recursos humanos no cuente con la capacidad numérica de especialistas o el *expertise* para realizar una evaluación por competencias, tercerice el proceso a una entidad especializada como las empresas consultoras o consultores independientes, definiendo sí las condiciones e instrumentos de seguimiento o monitoreo de la actividad del tercero (por ejemplo, acordar la emisión de reportes de avances durante los procesos de reclutamiento y selección).
- Que se tercerice todo o parte de la aplicación de pruebas psicotécnicas para darle mayor transparencia al proceso y optimizar tiempo.
- Que una vez culminado un proceso de selección se evalúe la efectividad del proceso mediante formatos predeterminados que permitan realizar mejoras en el tiempo. Los evaluadores podrían ser el Comité de Selección, el jefe del área usuaria o la unidad de Recursos Humanos. Esta práctica será más conveniente si existe un proveedor (consultora) que monitorear.
- Que una vez decidida una nueva contratación de personal, ésta cuente con un programa de inducción no sólo al puesto, sino a la organización, lo que implica que Recursos Humanos estructure y facilite actividades en donde todas las gerencias y áreas de la entidad participen para familiarizar al nuevo trabajador con la dinámica de trabajo y los procesos transversales. Ello favorecería inicialmente su claridad acerca de su posición y sus roles como proveedor o cliente interno, para posteriormente potenciar su contribución a la organización, pues tendría el panorama integral de la misión y quehaceres institucionales.

Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas Del subproceso de Selección



<p>Definir las informaciones / factores por los que se evaluará los curriculum vitae:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Formación académica, grados, títulos. ▶ Experiencia laboral. ▶ Otras informaciones relevantes: especializaciones, diplomados, otros. <p>Determinar los pesos y puntajes para el filtro curricular.</p> <p>Informatizar el proceso.</p> <p>Cuadro de méritos.</p> <p>Entregar al jefe del área usuaria los curriculums escogidos para su revisión final.</p>	<p>Determinar qué se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Habilidades lógico cognitivas (razonamiento lógico, verbal, numérico, etc.). ▶ Conocimientos especializados de la función. ▶ Ofimática (hoja de cálculo, base de datos, etc.), de ser relevante. ▶ Idiomas. <p>Determinar cómo se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pruebas escritas. ▶ Pruebas informatizadas. 	<p>Determinar qué se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Competencias institucionales, de nivel y del puesto. ▶ Personalidad: salud mental. Combinar pruebas proyectivas y psicométricas. <p>Determinar cómo se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Entrevista por competencias, individual o de panel, involucrando al jefe del área usuaria. ▶ Simulaciones: Dinámica grupal, juego de rol, casos, etc. ▶ Pruebas escritas o gráficas. 	<p>Verificación de antecedentes pertinentes a nivel documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Académico. ▶ Laboral. ▶ Penal, policial. ▶ otros. <p>Verificación de antecedentes laborales (constancias de trabajo, llamadas telefónicas o vía e mail a anteriores empleadores).</p>	<p>Determinación de los Comités de Selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Quién lo conformará y autorizará. ▶ Definir sus procedimientos de evaluación y calificación. ▶ Determinar si realizará entrevista con finalista(s). ▶ Firma acta de selección. 	<p>Emitir la resolución o contrato del nuevo colaborador.</p> <p>Comunicar los resultados oportunamente y agradecer la participación de los postulantes que no cubrirán la vacante.</p> <p>Evaluar el proceso si fue tercerizado.</p> <p>Introducir al nuevo colaborador a la organización y al puesto con un programa de Inducción.</p>
---	--	---	--	---	--

Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas Del subproceso de Selección: Técnicas de Evaluación por Competencias

La siguiente descripción de técnicas de evaluación por competencias para la selección de personal ha sido elaborada en base a las mejores prácticas de las entidades bajo estudio.

El **Assessment Centre** o Centro de Evaluación es una macrotécnica que abarca un conjunto de técnicas de evaluación por competencias, que prioriza las simulaciones e incluye la entrevista. Se basa en los perfiles de puestos por competencias, por lo que naturalmente refuerza la validez de contenido y la validez predictiva. De otro lado, supone un programa de actividades y varios evaluadores, favoreciendo así la confiabilidad de los resultados. En todos los casos el(os) evaluadores deben anotar sus apreciaciones y calificaciones en los formatos predeterminados durante o después de la actividad (competencias a evaluar, indicadores conductuales y sistema de calificación).

Entrevista por Competencias

Basado en el B.E.I. (Behavioral Event Interview) y la S.T.A.R. (Situación/Tarea, Acciones y Resultados) que permiten realizar preguntas para identificar indicios o evidencias de las competencias desarrolladas por los candidatos. El principio central es que si alguien hizo algo en el pasado de manera eficiente, tendrá altas probabilidades de replicarlo.

Técnica de discusión grupal

Simulación en donde primero se le solicita a cada candidato que realice una tarea individualmente. Luego, se solicita al grupo que en base a los aportes individuales obtenga un resultado o tome una decisión grupal en base al consenso. Las técnicas grupales en general, requieren de dos observadores.

Análisis de casos / técnica de análisis y presentación

El evaluado tiene que analizar un caso de una organización similar y proponer una solución para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. La solución se presenta por escrito, inmediatamente el evaluado debe preparar y realizar una presentación oral ante el(os) observadores evaluadores.

Rol Play – Juego de Rol

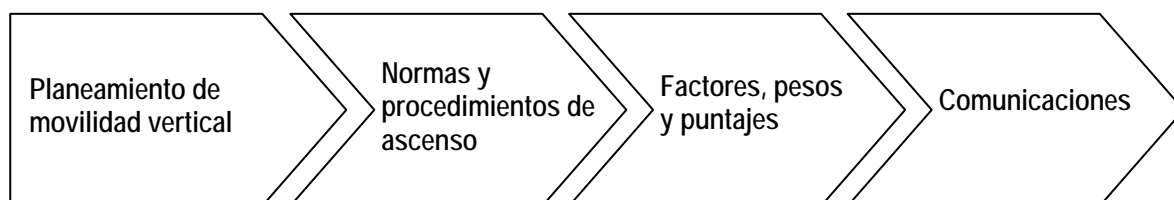
El evaluado recibe un rol y una situación difícil en la que deberá desenvolverse (similar a lo que deberá enfrentar en el puesto al que postula) en relación a otro actor, rol que puede ser realizado por el propio evaluador. El evaluado debe conseguir en la interacción simulada una serie de objetivos previamente establecidos y que evidenciarán las competencias previstas para el cargo. El evaluador debe anotar sus apreciaciones y calificaciones una vez culminada la simulación.

5.2.4 Del subproceso de Ascensos

- Que los ascensos no respondan sólo a la coyuntura de darse vacancias, sino que también atiendan a planes de sucesión, líneas de carrera y planes estratégicos y operativos de las instituciones. Esto implica que la unidad de Recursos Humanos, en coordinación con la Alta Dirección de la institución proyecte anualmente la movilidad de su personal.
- Que los planes de sucesión involucren la identificación de talentos para prepararlos con antelación a asumir cargos de mayor responsabilidad, tanto en el desarrollo de sus competencias, así como, en conocimientos. Asimismo, habrá que involucrar a los jefes de unidad para que identifiquen y apoyen la preparación de su personal en esta línea.
- Que las líneas de carrera estén definidas en base a las categorías ocupacionales, tiempos de permanencia en la categoría, calificaciones académicas y de actualización en conocimientos, desempeño, disciplina y comportamiento ético, competencias demostradas y aquellas consideraciones particulares relevantes para cada entidad.
- Que los planes estratégicos y operativos alimenten los planes de movilidad vertical, para poder garantizar los servicios que provee la entidad a la ciudadanía, así como los servicios administrativos o internos que requiere.
- Que se haga anualmente un análisis de la dinámica histórica de movimientos de personal: ceses, retiros, rotaciones de área; para elaborar proyecciones de necesidades de promociones.
- Que los ascensos estén normados en base a reglamentos, resoluciones y/o procedimientos con el fin de garantizar la equidad, transparencia y meritocracia en su implementación.
- Que los comités o juntas que se conforman para los procesos de ascensos incluya a la alta dirección, o en todo caso, que una autoridad superior a la unidad de recursos humanos o la unidad usuaria, sea quien de visto bueno a la promoción de personal, revisando los procedimientos llevados a cabo, así como el perfil y antecedentes del trabajador(es) elegido(s).
- Que los sistemas de evaluación y calificación estén claramente establecidos y respondan a las líneas de carrera establecidos, cuidando que los pesos de los factores a evaluar eviten sesgos o ambigüedades.
- Que los procedimientos de apelación u observación estén claramente establecidos y comunicados a los candidatos, con el fin de que éstos tengan oportunidad de informar cualquier discrepancia sobre sus calificaciones.
- Que la información de personal (legajo, escalafón) esté informatizada para facilitar la gestión de los procesos de ascensos, su difusión y la obtención de resultados de manera oportuna y precisa.

- Que se comunique con oportunidad los concursos de ascenso, sus mecanismos, condiciones y políticas o normas que los sustentan, utilizando los medios de comunicación formales y de mayor utilización por parte del personal, se sugiere Intranet, correos electrónicos y carteleras. Utilizar estos mismos soportes comunicacionales para los cuadros de mérito en cada fase del proceso de ascenso.
- Que se comunique a todos los trabajadores qué compañero de la institución ha sido promovido, mediante correos electrónicos u otro medio masivo que describa la trayectoria del colaborador, sus méritos y así mismo, se le felicite por su promoción.

Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas Del subproceso de Ascensos



<p>Definir las bases que favorezcan la planificación de los ascensos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Líneas de carrera. ▶ Planes de sucesión. ▶ Análisis de la dinámica histórica de rotación: ceses, retiros. ▶ Planes estratégicos y operativos. 	<p>Definir las normas y mecanismos sobre los que operarán los ascensos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Determinar quién o qué instancias gestionarán y aprobarán los procesos de ascensos. ▶ Definir los procedimientos y sus etapas. ▶ Determinar cómo se comunicará y en qué momentos. 	<p>Determinar qué se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Formación académica y conocimientos. ▶ Desempeño (resultados y competencias demostradas). ▶ Disciplina y Comportamiento ético. ▶ Trayectoria: años de servicio, logros, méritos. ▶ Otras particulares que amerite la posición o la institución (idiomas, aptitud física, etc.). <p>Determinar cómo se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Entrevista. ▶ Pruebas escritas. ▶ Legajo personal. ▶ Otros. <p>Establecer un sistema de factores, pesos y puntajes (escala vigesimal).</p>	<p>Difusión del proceso, normas aplicables, cronograma y demás informaciones relevantes antes y durante el proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Intranet. ▶ Correos electrónicos. ▶ Carteleras y otros. <p>Al finalizar el proceso comunicar a todo el personal los ascensos efectuados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Correos electrónicos describiendo los datos y trayectoria del compañero promovido.
--	---	--	---

Recomendaciones de buenas prácticas para entidades públicas
Del subproceso de Ascensos: Sistema de calificación

La siguiente tabla de calificación está propuesta en base a las utilizadas por la Marina de Guerra y por el Ministerio de Relaciones Exteriores, identificados como mejores prácticas en esta actividad.

CATEGORÍA OCUPACIONAL	VALORACIÓN PORCENTUAL PARA EL CUADRO DE MÉRITOS	
	Nota Final de la Factores de Evaluación considerados	Nota de la Junta o Comité de Selección
Puestos superiores	97%	3%
Puestos medios	98%	2%

FACTORES DE EVALUACIÓN	SUB-FACTORES
Antecedentes Académicos (25%)	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera culminada y título (según perfil del cargo superior). • Grado académico (según perfil del cargo superior). • Cursos de especialidad o especialización vinculados al cargo superior. Puesto ocupado en el cuadro de mérito. • Examen de suficiencia o actualización. Puesto ocupado en el cuadro de mérito. • Otros vinculados a la función (idiomas, etc.)
Antecedentes de Desempeño (65%)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de Desempeño: Resultados en su gestión y competencias demostradas. • Autoevaluación ratificada por el jefe inmediato. • Tiempo de servicios. • Felicitaciones. • Amonestaciones, sanciones. Deméritos Operativos o Administrativos. • Otros vinculados a la función (dificultad o riesgo del puesto desempeñado, etc.).
Antecedentes de Rendimiento (10%)	Apreciación de cada uno de sus supervisores, pares o aquellos que hayan trabajado con éste, acerca de su potencial para desempeñarse en cargo superior.

ANEXO 1

Resumen de los aspectos básicos de los procesos de reclutamiento, selección y ascenso de personal en Entidades Públicas y Entidades Privadas

ÍTEMS DE INVESTIGACIÓN	ENTIDADES PÚBLICAS					
	SUNAT	INDECOPI	BCR	OSINERGMIN	MRE	Marina de Guerra
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
Nº de colaboradores en el área	30	10	45	5	60	18
Nº de colaboradores en la organización	7500	900	1000	720	1600	2000 (Oficiales)
Gestión por competencias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Manual de Perfiles de puestos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
RECLUTAMIENTO						
Identificación de necesidades de contratación	Memo de requerimiento de personal	Requerimiento de cliente interno	Áreas "core": Análisis de vacantes anual. Áreas Adm: Requerimiento de cliente interno	Requerimiento de cliente interno	--	--
Nº de personas encargadas del Reclutamiento	9	3	10	1	--	--
Medios de convocatoria	Página web y Periódico	Página web (Planilla y CAS), Periódico (Planilla)	Página web, Periódico, invitación a universidades	Página web, Correo electrónico al personal, Intranet y Periódico.	--	--
Reclutamiento interno	Sólo para cargos directivos que no son de confianza	No	No	Sí	--	--
Filtro curricular	Ficha de postulación	Sistema informático	Administrativos: Sí	Sí	--	--
Base de datos de candidatos	Sí	Sí	No	No	--	--
Reutilización de base de datos	Sí	No	No	No	--	--

ÍTEMS DE INVESTIGACIÓN	ENTIDADES PÚBLICAS					
	SUNAT	INDECOPI	BCR	OSINERGMIN	MRE	Marina de Guerra
SELECCIÓN						
Nº de personas encargadas de la Selección	9	3	10	1	--	--
Nº de fases	5	4	2 - 4	6	--	--
Fases	Filtro por ficha de postulación, Prueba de conocimientos, Prueba psicológica, Entrevista, Assessment Centre	Evaluación curricular, Evaluación de conocimientos, Entrevista de panel, Evaluación psicológica	Áreas "core": Examen de admisión y aprobación del curso. Áreas Adm: Evaluación curricular, Evaluación de competencias, Entrevista con Comité	Evaluación curricular, Entrevista inicial, Eval. Psicológica y de Competencias y Conocimientos, Assessment Centre, Verificación de antecedentes y Entrevista con Comité	--	--
Diferencias en el proceso según perfil	Diferenciación dependiendo de si es concurso interno	Diferenciación para procesos de Gerentes y procesos en provincia	Diferenciación si es para Áreas "core" o Administrativos	Si es candidato interno o externo	--	--
Proceso para candidatos recomendados	Sí	Sí	Sí	Sí	--	--
Comunicación de resultados	Publicación de finalistas en cada fase en la Página web	Publicación de finalistas en cada fase en la Página web	Publicación en la Página web	Publicación en la Página web, Intranet o vía mail	--	--
Asignación de remuneraciones	Las definidas según normas internas	Promedio de bandas salarial de acuerdo al PAP	Las definidas según normas internas	Las definidas según normas legales	--	--
Proceso de Inducción	Sí	Sí	Sí	Sí	--	--

ÍTEMS DE INVESTIGACIÓN	ENTIDADES PÚBLICAS					
	SUNAT	INDECOPI	BCR	OSINERGMIN	MRE	Marina de Guerra
ASCENSO						
Línea de carrera definida	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Comunicación interna de vacantes	Sí	No	No	No	Sí	Sí
Criterios de evaluación para ascender	No	Evaluación del jefe de competencias técnicas y personales, Evaluación del Desempeño	Meritocracia	Meritocracia	Meritocracia	Meritocracia
Comunicación de resultados		Vía electrónica	Directamente	Directamente	Vía electrónica	Vía electrónica

ITEMS DE INVESTIGACIÓN	ENTIDADES PRIVADAS			
	BCP	TGESTIONA	TACA	SabMiller
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Nº de colaboradores en el área	7	15	70	80
Nº de colaboradores en la organización	15000	2200	725	3500
Gestión por competencias	Sí	Sí	Sí	Sí
Manual de Perfiles de puestos	Sí	Sí	Sí	Sí
RECLUTAMIENTO				
Identificación de necesidades de contratación	Requerimiento vía electrónica de cliente interno	Requerimiento vía electrónica de cliente interno	Análisis de necesidades y Requerimiento de cliente interno con formato: Requisición de personal	Análisis de vacantes anual
Nº de personas encargadas del Reclutamiento	2	14	2	8
Medios de convocatoria	Página web, Periódico y empresas consultoras	Página web, Periódico, bolsas de trabajo, redes de contacto	Página web, bolsas de trabajo de Universidades y otros centros de educ., correo electrónico y boletineras	Página web, Intranet, Periódico, bolsas de trabajo de Universidades y otros centros de educ.
Reclutamiento interno	Sí	Sí	Sí	Sí
Filtro curricular	Sí	Sí	Sí	Sistema informático
Base de datos de candidatos	Sí	Sí	Sí	Sí
Reutilización de base de datos	Sí	Sí	Sí	Sí
SELECCIÓN				
Nº de personas encargadas de la Selección	7	15	2	8
Nº de fases	5	7	7	7
Fases	Evaluación curricular, Psicotécnica y dinámica, Entrevista, Verificación de antecedentes, Entrevista con Comité	Evaluación curricular, Dinámica, Pruebas de Habilidades y Personalidad, Entrevista, Assessment Centre, Pruebas de conocimientos	Evaluación curricular, Prueba de conocimientos, Evaluación psicológica, Entrevista, Polígrafo, Segunda entrevista y Assessment Centre	Evaluación curricular, Prueba de conocimientos, Entrevista, Dinámica, Prueba psicológicas, Referencias de desempeño o Referencias laborales y Gabinete

ITEMS DE INVESTIGACIÓN	ENTIDADES PRIVADAS			
	BCP	TGESTIONA	TACA	SabMiller
Diferencias en el proceso según perfil	Diferenciación si el proceso es individual, grupal o masivo	Diferenciación si el puesto es de servicio al cliente, o muy técnico	Diferenciación sólo si cliente interno solicita ampliar las técnicas de evaluación	Diferenciación según la complejidad del puesto
Proceso para candidatos recomendados	Sí	Sí	Sí	Sí
Comunicación de resultados	Vía telefónica	Vía telefónica	Vía telefónica	Intranet y vía telefónica
Asignación de remuneraciones	Definidas por la empresa, el supervisor y el GDH	Definidas por la empresa	Definidas por la empresa	Definidas por la empresa
Proceso de Inducción	Sí	Sí	Sí	Sí
ASCENSO				
Línea de carrera definida	No	Sí	Flexible	Flexible
Comunicación interna de vacantes	Sí	Sí	Sí	Sí
Criterios de evaluación para ascender	Apreciación del jefe, Entrevista	Evaluación del Desempeño	Evaluación de selección, de file y de trayectoria	Evaluación de selección, de trayectoria y Evaluación del Desempeño
Comunicación de resultados	Directamente	Directamente	Directamente	Intranet

ANEXO 2

LISTA DE CHEQUEO

LISTA DE CHEQUEO

- () Formatos de reclutamiento / evaluación
- () Procedimientos
- () Mapas de procesos o flujogramas
- () Modelo de aviso de reclutamiento
- () Políticas
- () Leyes
- () Reglamentos
- () Resoluciones

ANEXO 3

GUÍAS DE ENTREVISTA

PARA ENTIDADES PÚBLICAS PARA ENTIDADES PRIVADAS

GUÍA DE ENTREVISTA – ENTIDADES PÚBLICAS

PRESENTACIÓN

Buenos días, mi nombre es _____, miembro del equipo en T&R Consultores y el objetivo de esta entrevista es conocer cómo se lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección y ascenso de personal en su institución. Para ello nos concentraremos en las apreciaciones que usted tiene de los procesos a su cargo.

La entrevista es totalmente confidencial. La información que nos brinde ayudará a mejorar la calidad en los procesos de Recursos Humanos del Estado. Por esto le pedimos su visión crítica y su total honestidad al responder las preguntas.

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?
2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la institución?
3. ¿De qué se encarga cada sub área?
4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?

II. RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba en requerimiento?
Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.
Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.
Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos: Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.
2. ¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?
3. ¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (*Solicitar modelos de aviso*)

Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.

4. ¿Se publican las vacantes dentro de su misma institución? ¿Se promueve el reclutamiento interno?

Cómo hacen con los puestos que se abren en un nivel alto o intermedio en la institución, allí se va a concurso interno primero, se va a un concurso donde compiten en igualdad de condiciones personal de la institución y postulantes externos? Si es con un concurso interno inicial, ¿quiénes pueden postular? ¿Postulan solo los inmediatos inferiores o son concursos mas abiertos?

5. ¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (*Indagar procedimiento, criterios*).
6. ¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?
7. ¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?
8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?
9. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?
10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.

2. ¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?
3. ¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean? (*Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.*)

Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros, al amparo de los Decretos Legislativos No. 276 y No. 728, y demás normas que apliquen en el caso de las entidades públicas. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.

4. ¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?
5. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?

6. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?

Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.

7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?
8. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?
9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación?
10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su institución?

Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?
5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?
6. ¿Existe algún sindicato en su institución? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?
7. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?
8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?

GUÍA DE ENTREVISTA – ENTIDADES PRIVADAS

PRESENTACIÓN

Buenos días, mi nombre es _____, miembro del equipo en T&R Consultores y el objetivo de esta entrevista es conocer cómo se lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección y ascenso de personal en su organización. Para ello nos concentraremos en las apreciaciones que usted tiene de los procesos a su cargo.

La entrevista es totalmente confidencial. La información que nos brinde ayudará a mejorar la calidad en los procesos de Recursos Humanos del Estado. Por esto le pedimos su visión crítica y su total honestidad al responder las preguntas.

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?
2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la organización?
3. ¿De qué se encarga cada sub área?
4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?

II. RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba el requerimiento?
(- *Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.*
- *Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.*
- *Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos: Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.*)
2. ¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?
3. ¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (*Solicitar modelos de aviso*)

(Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.).

4. ¿Se publican las vacantes dentro de su misma organización? ¿Se promueve el reclutamiento interno?

Cómo hacen con los puestos que se abren en un nivel alto o intermedio en la institución, allí se va a concurso interno primero, se va a un concurso donde compiten en igualdad de condiciones personal de la institución y postulantes externos? Si es con un concurso interno inicial, ¿quiénes pueden postular? ¿Postulan solo los inmediatos inferiores o son concursos mas abiertos?

5. ¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? *(Indagar procedimiento, criterios).*
6. ¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?
7. ¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?
8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?
9. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?
10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? *(cultura / clima organizacional)*

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

(Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.).

2. ¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?
3. ¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean?

(Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)

(Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.).

4. ¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?
5. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?

6. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?
(Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.)
7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?
8. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?
9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? *(cultura / clima organizacional)*
10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su organización?
(Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.)
2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?
(Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.)
3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?
(Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.
4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?
5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?
6. ¿Existe algún sindicato en su organización? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?
7. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?
8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? *(cultura / clima organizacional)*

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?

ANEXO 4

**ENTREVISTAS
Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS
EN ENTIDADES PÚBLICAS**

ENTREVISTA – ENTIDADES PÚBLICAS: SUNAT

Entrevistada

Sra. Silvia Ayala Espinoza, Gerente de Desarrollo de Personal – Intendencia de Recursos Humanos
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

Información adicional brindada

Resolución de Intendencia Nacional de Recursos Humanos N°078-2008 SUNAT. Aprueba procedimiento de selección de personal externo.

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

La intendencia de Recursos Humanos cuenta con dos gerencias y dos oficinas. La Gerencia de Administración de Personal, la Gerencia de Desarrollo de Personal, la Oficina de Políticas de Personal y la Oficina de Información de Personal.

2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la institución?

La intendencia de Recursos Humanos cuenta con 132 trabajadores, sólo la Gerencia de Desarrollo de Personal (que se encarga de los temas de selección y línea de carrera) cuenta con aproximadamente 30 personas. El total de trabajadores en la institución es aproximadamente 7500.

Los procesos de recursos humanos se manejan de manera centralizada, en los casos de selección si se tratara de un CAT (Curso de Administración Tributaria que es una forma de reclutamiento y selección) a nivel nacional, los miembros del área viajan a provincias para el proceso de evaluación y se apoyan con profesionales de SUNAT locales, que no son de recursos humanos, sobretodo para los temas de logística. Y para otros puestos, en provincia, para las pruebas psicológicas se apoyan con un psicólogo externo que puede ser de la localidad; pero todo se administra desde la sede de Lima.

3. ¿De qué se encarga cada sub área?

La Gerencia de Administración de Personal, tiene dos divisiones, una que se encarga de planillas, la otra de bienestar y salud que hace labores de asistencia social, como el programa médico familiar, comunicación interna y eventos internos.

La Gerencia de Desarrollo de Personal se encarga del desarrollo del talento, y tiene tres divisiones: Capacitación, que genera el Plan Anual de Capacitación; Evaluación y Línea de Carrera, que administra la Evaluación del Desempeño –EDP- por competencias y los traslados de personal, así como las bonificaciones a los cargos directivos; y, Selección y Objetivos de Desempeño, que se encarga del proceso de reclutamiento y selección, concursos internos, renuncias (administrando las entrevistas de salida o de desvinculación), y que prevé integrar los resultados de la EDP por objetivos (de ahí el nombre de la División). Cada División tiene un jefe y a su cargo, cada uno, alrededor de ocho colaboradores.

La Oficina de Políticas de Personal se encarga de regular todo el actual de Recursos Humanos, genera las normativas, se encarga de las aprobaciones de éstas, gestiona el CAP (Cuadro de Asignación de Personal) y de actualizar el MOF (Manual de Organización y Funciones). Esta oficina se creó recientemente a partir de la fusión con Aduanas.

La Oficina de Información de Personal se encarga de administrar los legajos de personal, es decir, de registrar y mantener actualizada toda la información del personal, los movimientos, etc.

4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?

--

II. RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba en requerimiento?
Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.
Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.
Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos: Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.

Cualquier unidad, a través de algún personal con puestos subalternos puede hacer el requerimiento de reclutamiento y selección para un puesto nuevo o un reemplazo por renuncia. No está regulado qué nivel de jefe puede hacer el requerimiento. Lo hace a través de un Memo de Requerimiento en donde se incluye información del perfil del puesto y lo que se desea de los candidatos según la Resolución de Intendencia N° 078-2008.

Se cuenta con el MOF (aunque no está actualizado), las competencias institucionales (11 competencias) y competencias por grupo ocupacional (para jefes, profesionales y personal de apoyo), las que son utilizadas especialmente para las entrevistas de selección. En los procesos de reclutamiento se destacan las competencias de Comportamiento Ético, Liderazgo, Comunicación Efectiva, Manejo del Cambio y Trabajo en Equipo (web). Adicionalmente, la entrevistada indicó que le falta describir las competencias específicas o funcionales. De otro lado, comentó que las competencias institucionales, creadas en el 2005 deberían revisarse pues son muchas (11).

2. *¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?*

La Gerencia de Desarrollo de Personal y la Jefe de la División de Selección y Objetivos de Desempeño, junto con aproximadamente ocho colaboradores, entre éstos psicólogos, se encargan del proceso de reclutamiento. Toda esta etapa está a cargo de la gerencia y división en mención.

3. *¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (Solicitar modelos de aviso)*

Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.

La convocatoria se realiza a través de la web institucional. Ocasionalmente se recurre a avisos en diarios.

La anticipación de las convocatorias se realiza según indica el Ministerio de Trabajo con diez días; y en el marco de la Ley 728 y de Competitividad y Productividad Laboral.

La información, en cuanto a calidad y cantidad de información se observa en su link web de Oportunidades Laborales, en donde se muestra las ofertas en modalidades formativas, convocatorias vigentes para plazas fijas, contratos a plazo determinado y CAS (Contratación Administrativa de Servicios), y los CAT (Cursos de Administración Tributaria). La información brindada incluye los requisitos generales y específicos, así como las competencias, de cada

perfil de puesto ofertado. Asimismo, se incluye una ficha de datos que permite hacer un primer filtro de los candidatos.

4. *¿Se publican las vacantes dentro de su misma institución? ¿Se promueve el reclutamiento interno?*

Todas las vacantes se publican en la web institucional. Pero sólo pueden participar los colaboradores cuando se trata de concursos internos (sólo para cargos directivos que no sean de confianza). En estos casos se pueden aplicar tres modalidades: Invitación directa a candidatos (alrededor de un grupo de tres trabajadores propuestos en algunos casos por el área usuaria, más uno ó dos propuestos por la unidad de Desarrollo de Personal según su trayectoria), Designación directa (propuesta de un candidato por parte del área usuaria), y Abierto, concurso abierto sin personas propuestas. La elección de alguna de estas modalidades depende por lo general del área usuaria. En el caso que la unidad usuaria recomiende algún candidato, debe emitir un informe que sustente la propuesta que explique las razones de la recomendación y adjunte los documentos mínimos solicitados para cualquier proceso de selección: juicios con la SUNAT, sanciones recientes, procesos administrativos en curso. Siempre se pregunta a los candidatos propuestos si les interesa participar del concurso y se acepta su declinación de ser el caso.

En algunos casos, la decisión de hacer un concurso público depende del análisis que se hace de la disponibilidad de personal idóneo que puedan ocupar el rol ofertado, o de la exigencia del perfil y necesidades de la organización, por ejemplo, contar con un profesional más actualizado o con experiencia en otras organizaciones para que aporte con su expertise en la institución.

5. *¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (Indagar procedimiento, criterios).*

La selección en esta fase se hace a través de la Ficha de Postulación en donde el candidato debe completar sus datos personales, información académica, experiencia laboral, conocimiento de idiomas y datos familiares. A partir de esta información se hace una primera preselección de candidatos.

6. *¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?*

7. *¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?*

8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?

La información registrada en la web se almacena en una base de datos. Además, de los procesos de selección regulares, se obtiene una bolsa de candidatos calificados para cuando se de una vacante en algún puesto afín a las características del evaluado.

9. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?

Las que indica el Ministerio de Trabajo, la Ley 728 y de Competitividad y Productividad Laboral, la Resolución de Intendencia Nacional de Recursos Humanos N°078-2008/SUNAT.

10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

Sí se adecua a las necesidades, toda plaza vacante es cubierta según los procedimientos. En los casos de candidatos recomendados, todos se someten al mismo proceso que el resto de candidatos regulares.

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.

La Gerencia de Desarrollo de Personal y la Jefe de la División de Selección y Objetivos de Desempeño, junto con aproximadamente ocho colaboradores, entre éstos psicólogos, se encargan del proceso de selección. Toda esta etapa está a cargo de la gerencia y división en mención.

Algunas actividades puntuales se tercerizan con empresas consultoras (assessment centre, para los puestos que aplica esta técnica, y capacitación de entrevistadores de la SUNAT en la técnica de entrevistas por competencias).

Los comités se conforman para todas las nuevas contrataciones, y su misión es evaluar a los finalistas para decidir la contratación. Estos comités están conformados por el Jefe de Selección o un representante de esa unidad, el jefe del área o puesto por cubrir y otro miembro de la misma área, designado por el jefe.

2. ¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?

Primero se filtra por la Ficha de Postulación.

Antes de pasar a la siguiente etapa, se cita a los candidatos a una charla en donde se les explica las condiciones de trabajo, y los interesados según la información brindada, llenan declaraciones juradas como parte del proceso.

Segundo, por la prueba de conocimientos.

Tercero, por las pruebas psicológicas.

Cuarto, por la entrevista por competencias.

Quinto, por el assessment centre (para el caso de jefes y para personal de atención al público).

El equipo de la unidad responsable prepara los rankings de resultados. Se requiere una nota mínima para pasar de una etapa a otra, los resultados de los aprobados en cada etapa, cuadro de méritos, se publican en la web. Puede darse el caso de que quede desierto.

Cuando se trata de concurso interno (puestos directivos que no sean de confianza), los filtros son:

Primero, prueba de potencial intelectual. Nota mínima de 5 sobre 9 puntos.

Segundo, Assessment Centre.

Tercero, prueba de conocimientos.

Cuarto, entrevista por competencias.

Pasan mínimo un candidato calificado y hasta una terna. Puede darse el caso de que quede desierto.

Durante el proceso, hay una nota mínima en cada filtro. Estas notas mínimas varían de acuerdo al perfil del puesto, las mismas que se encuentran definidas formalmente en lineamientos específicos para cada proceso de evaluación según perfil. Pasar cada filtro implica que el proceso es cancelatorio en cada filtro.

La ponderación por cada técnica de evaluación se aplica para el puntaje final, para los finalistas y por lo general, los pesos están distribuidos de manera balanceada. Así, si el proceso incluye Assessment Centre (dinámica grupal), los pesos aproximadamente son: Evaluación técnica o de conocimientos 30%, entrevista 30% y Assessment Centre 40%. Sino, mitad y mitad, las evaluaciones técnicas y la entrevista.

Si se trata de un proceso para CAS (Contrato Administrativo de Servicio), se dan las pruebas técnicas y entrevistas. Son cancelatorias, los finalistas tienen un puntaje final en donde las técnicas de evaluación se han ponderado de manera similar a los procesos usuales.

3. *¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean? (Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)*

Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros, al amparo de los Decretos Legislativos No. 276 y No. 728, y demás normas que apliquen en el caso de las entidades públicas. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.

Las pruebas de conocimientos son preparadas por las unidades usuarias para cada requerimiento, ya que los contenidos técnicos varían en el tiempo. La entrevistada señala que este aspecto escapa un poco de las manos de su gerencia, pues se confía en la transparencia del área usuaria para mantener en reserva la información.

Las pruebas psicológicas incluyen pruebas de personalidad y de habilidades intelectuales. La unidad responsable cuenta con un conjunto de pruebas que seleccionan discrecionalmente dependiendo del perfil del puesto.

Las entrevistas por competencias abordan algunas competencias institucionales, así como las correspondientes al grupo ocupacional del puesto ofertado. Se enfatiza la evaluación del comportamiento ético del entrevistado.

En el Assessment Centre se aplican casos y también se hace juego de roles para los puestos de atención al público.

4. *¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?*

Depende de si es un concurso interno o si es para cubrir una plaza vacante, sea este caso por ser un puesto nuevo o por reemplazo. Las diferencias son las descritas en la pregunta 2 [22?](#) de esta sección.

5. *¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?*

Siguen el mismo procedimiento descrito si califican según su curriculum vitae. En general, cualquier solicitud fuera del procedimiento, es decir, si no se recibe en la Gerencia de Personal, no es atendida.

6. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?

Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.

Se les informa indirectamente a través de la web, en donde se detalla los cuadros de méritos para cada etapa del proceso de selección.

7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?

Las remuneraciones están definidas salvo para los casos de contrataciones a plazo específico, en donde se manejan rangos salariales que permiten analizar en cada caso, el perfil del puesto versus las calificaciones del candidato. Sobre este último caso, la entrevistada refirió que requieren mejorar la proporción de contrataciones a plazo específico y evaluar la alternativa de CAS, pues actualmente cuentan con alrededor de 1200 personas con contratos a plazo específico, que no es lo idóneo según señaló.

8. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?

Las que indica el Ministerio de Trabajo, la Ley 728 y de Competitividad y Productividad Laboral, la Resolución de Intendencia Nacional de Recursos Humanos N°078-2008/SUNAT.

9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación?

No hay dificultades.

10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?

La entrevistada refirió que este es un tema que aun requiere trabajarse. Que actualmente solo se cita a la persona seleccionada para informarle de aspectos básicos: RIT (Reglamento Interno de Trabajo), temas administrativos, beneficios, etc. y se entrega su fotocheck. En este proceso informativo intervienen las unidades involucradas como la de bienestar.

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su institución?

Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.

La entrevistada señaló que no cuentan con un sistema de línea de carrera definido pero que está diseñándose uno para su aplicación el próximo año.

En el caso de concursos internos en la SUNAT, éste aplica sólo para cargos directivos que no sean de confianza, con las modalidades detalladas en las secciones anteriores.

Y los casos de ascensos. Entendiendo el ascenso como promoción de los trabajadores, este se realizaba bajo lineamientos y requisitos que la INRH (Intendencia Nacional de Recursos Humanos), en coordinación con la Alta Dirección, programaba para los grupos ocupacionales de especialistas o de apoyo, lo cual implicaba la adecuación de categoría, con o sin impacto remunerativo. Para ello se lanzaba la convocatoria con los requisitos generales y específicos, etapas de capacitación si requerían del Curso de Administración Tributaria de ser el caso.

Otro caso de ascenso y promoción son los puestos de Supervisión también se sujetaba al cumplimiento de requisitos fases de evaluación, técnica, dinámicas grupales y el comité de entrevistas. Para aquéllos que tuvieran más de un año en el puesto de Supervisión y con favorable evaluación, además de la opinión de su jefe inmediato (a través de un formato), podía ser autorizada su adecuación de categoría a Profesional Especializado, por ejemplo.

Actualmente, después del proceso de homologación y debido al trabajo que implica el desarrollo del SCL (Sistema de Carrera Laboral) que ordenará las distorsiones del proceso anterior, no se han aprobado promociones en lo que va del año. Si bien por la ley de presupuesto están habilitados para hacerlo están buscando ordenar el panorama que encontraron, pues como comentó adicionalmente la Jefe de la División de Evaluación y Línea de Carrera, está en la Gerencia de Desarrollo de Personal desde febrero de este año.

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?

5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?

6. ¿Existe algún sindicato en su institución? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?

7. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?

8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado? *Como una buena práctica, la Gerente señala que su unidad mantiene una comunicación atenta con las áreas usuarias para monitorear y darle agilidad a los procesos de selección solicitados, tratando de optimizar los tiempos máximos normados. Lo hacer desde el inicio del proceso incluso, al revisar y retroalimentar con las áreas usuarias los lineamientos del proceso requerido (información relevante para obtener buenos candidatos y hacer una selección eficaz).*

De otro lado, sugirió que podría establecerse un sistema de pasantías entre trabajadores de entidades públicas, de las áreas administrativas, con el fin de que éstos conozcan otras prácticas y puedan refrescar sus conocimientos y mejorar sus procesos de trabajo. Tema que quizá podría acoger SERVIR.

Finalmente, compartir esta información de benchmarking entre las instituciones participantes del estudio.

GUÍA DE ENTREVISTA – ENTIDADES PÚBLICAS: INDECOPI

Entrevistado

Sr. Jorge Zeña López. Coordinador de Recursos Humanos. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

Información adicional brindada

Listado de control de documentos externos.

Procedimiento para la incorporación y promoción del capital humano. COD: GAF-srh-01-P.

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

Existe un Gerente de Recursos Humanos (Funcionario 2) y un Subgerente (Funcionario 3), luego un Coordinador (Ejecutivo 1) que tiene bajo su cargo a dos Analistas (Ejecutivos 2) encargados del Plan de Desarrollo y de las Remuneraciones. Cada Analista tiene bajo su cargo a Especialistas (Profesional Junior o Senior) y practicantes. En total, el área está conformada por 10 personas, incluyendo a la Secretaria.

En el área hay profesionales de Administración, Relaciones Industriales, Ingeniería Industrial, Contabilidad y Economía.

2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la institución?

Son 10 colaboradores en la Subgerencia de Recursos Humanos y 900 en total en INDECOPI. Aparte de este personal, se encuentran los 280 practicantes y 250 personas con Contrato Administrativo de Servicios (CAS).

3. ¿De qué se encarga cada sub área?

El Área de Plan de Desarrollo posee dos divisiones: Capacitación y Selección de Personal. La primera se encarga de planificar las capacitaciones, evaluarlas y hacerles seguimiento. En relación a los procesos de Selección de Personal, se encargan de reclutar a los candidatos, y realizar las entrevistas. La evaluación psicológica es tercerizada.

El Área de Remuneraciones también está dividida en dos: Planillas y Bienestar Social. La primera se encarga realizar los pagos a los colaboradores, programar las vacaciones y pagar las liquidaciones. Y las actividades de Bienestar Social comprenden eventos recreativos, eventos deportivos, revisiones médicas y la supervisión del comedor.

4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?

--

II. RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba en requerimiento?
Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.
Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.
Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos: Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.

Cualquier Unidad puede realizar un requerimiento de personal cuando se abre una plaza, se da una renuncia, un despido o un cese. Para realizar la solicitud se debe entregar a la Subgerencia de Recursos Humanos un informe explicando sus necesidades. La Subgerencia de Recursos Humanos evalúa el pedido y decide si procede o no. Una vez aprobado el requerimiento, la Subgerencia de Recursos Humanos solicita la aprobación de la Subgerencia de Logística, la Subgerencia de Finanzas y la Gerencia de Sistemas.

En el caso de un puesto de planilla, ya existen perfiles recopilados en un Manual de Perfiles de Puestos, el cual incluye las competencias necesarias y el nivel requerido en cada una. En cambio, para el caso del personal a contratar por medio de CAS, no existe un perfil, por tratarse de puestos variables. Es así que, en el informe que elabora la Unidad solicitante, se debe incluir un perfil. Sin embargo, el entrevistado hace la acotación de que este perfil no suele incluir competencias.

2. ¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?

Son tres personas las encargadas del reclutamiento de candidatos, el Ejecutivo 2 y dos Especialistas. No se terceriza ninguna parte del proceso de reclutamiento.

3. ¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (Solicitar modelos de aviso)

Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.

Para el caso del personal contratado por medio de CAS, una vez obtenida la aprobación de las Subgerencias y Gerencias respectivas, se procede a publicar el aviso con el perfil requerido en la página web de INDECOPI. Esta publicación es rápida, debido a que se trata de un puesto temporal necesitado con urgencia.

Para el caso del personal que ingresará a planilla, una vez obtenida aprobación de las Subgerencias y Gerencias respectivas, existe un plazo de 10 días útiles para comunicar requerimiento al Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo y al Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad-CONADIS por medio de una carta, con el propósito de que, por ley, estas instituciones también publiquen el aviso en sus páginas web. Pasados estos 10 días útiles, se procede a publicar el aviso en la página web de INDECOPI y en el periódico El Comercio.

El entrevistado refiere que este plazo de 10 días útiles retrasa sus procesos de selección. Por esto, para ahorrar tiempo, si es de conocimiento de la Subgerencia de Recursos Humanos que algún colaborador va a renunciar o va a dejar la institución y por ende, se va a necesitar nuevo personal, adelanta el proceso antes de que se haga el requerimiento formal.

4. ¿Se publican las vacantes dentro de su misma institución? ¿Se promueve el reclutamiento interno?

No existe un sistema de reclutamiento interno. Cuando se abre una vacante se realiza un concurso público. Si la persona que ocupa el puesto subordinado al puesto vacante cumpliera con el perfil y los requisitos, el jefe del puesto vacante puede evaluar la posibilidad de un ascenso.

El entrevistado comenta que en la actualidad se está diseñando un proyecto de rotación interna, pero éste aún no se ha terminado.

5. ¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (*Indagar procedimiento, criterios*).

Los candidatos deben postular a través de la página web de INDECOPI. Ahí se les solicita una serie de datos personales, información académica e información de su experiencia laboral, a manera de currículum. Terminado el plazo de postulación, el encargado del proceso de selección escoge los campos que son requisito (Ej.: formación, años de experiencia) y el sistema hace el primer filtro. Luego, se asigna puntajes a los campos de acuerdo a los parámetros del perfil y el sistema hace un ranking de los curriculums que quedaron del primer filtro. Los que resultaron con puntaje aprobatorio son revisados por el personal de Selección y se escogen a los candidatos que pasarán a la siguiente fase.

6. ¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?

Si el candidato pasó la evaluación curricular, la evaluación de conocimientos y la evaluación psicoaptitudinal, se le solicita la copia de su título y copia de su DNI.

7. ¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?

La recibe el Especialista encargado de su proceso de selección.

8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?

El sistema almacena los curriculums de los candidatos. Cuando se desea recuperar un currículum, se colocan los datos personales y aparece el currículum y las convocatorias de INDECOPI en que se ha presentado.

El entrevistado aclara que esta información no se reutiliza en otras convocatorias, pues el candidato debe remitir su currículum cada vez que desee participar y postular.

9. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?

INDECOPI se rige bajo el Sistema de Gestión de Calidad y las normas de incorporación del personal en la carrera pública. Las leyes de marco son la N°28175 y la N° 728.

10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

Sí se adecua a sus necesidades. A la fecha, estas normas no han representado dificultades.

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.

Son tres personas las encargadas de la selección de personal, el Ejecutivo 2 y dos Especialistas. Para la fase de entrevistas se conforma un comité/panel con el Jefe de Área que solicita el personal y el Subgerente de Recursos Humanos, o en su defecto, el Ejecutivo 1.

2. ¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?

Son cuatro fases: evaluación curricular, evaluación de conocimientos, entrevista con el panel y a evaluación psicológica.

3. ¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean? (Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)

Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros, al amparo de los Decretos Legislativos No. 276 y No. 728, y demás normas que apliquen en el caso de las entidades públicas. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.

Evaluación curricular

Como ya se explicó en líneas anteriores, los filtros curriculares son realizados, en primera instancia, por el sistema.

Evaluación de conocimientos

El área que solicita el nuevo personal elabora una batería de entre veinte y treinta preguntas para marcar o desarrollar, y su respectivo solucionario. El Jefe del Área envía esta batería de preguntas al Especialista de Selección. El Área de Recursos Humanos posee un banco de preguntas de procesos anteriores; y, para elaborar la prueba, emplean las preguntas del banco y las entregadas por el área solicitante.

Al aplicar la evaluación de conocimientos, los postulantes no señalan su nombre, sino un código. Así, en caso de existir dudas técnicas en la calificación, se remite la evaluación al Jefe de Área solicitante, pero éste no sabe a quién pertenece tal evaluación.

La calificación es a mano y la nota mínima aprobatoria es de catorce (14).

Entrevista con el panel

En la entrevista, el panel de entrevistadores indaga por competencias y experiencia laboral. Para la indagación de competencias, existe un formato de evaluación que contiene preguntas tipo.

Evaluación psicológica.

Esta fase se terceriza. La consultora encargada realiza una evaluación psicológica y de competencias al candidato que resultó ganador en la fase de entrevista con el panel, entregando el informe vía correo electrónico en 48 horas. La persona que nos brindó esta entrevista no conoce las pruebas que se emplean en esta evaluación.

Vale señalar que al finalizar cada fase, los nombres de los candidatos que pasan a la siguiente son publicados en la página web, indicando la fecha y hora de siguiente evaluación.

El ganador del concurso público recibe una carpeta de bienvenida y los documentos a firmar, entre los que se encuentra el código de ética y la declaración jurada. Para entregarle esto, el ganador debe presentar una copia de su Título, copia de su DNI y un certificado de trabajo. Además, se le entrega el Documento de Acción de Personal, con el número de proceso, resumen del proceso y fecha de ingreso.

Para verificar la validez del título, se envía una carta a la universidad de procedencia. Si el candidato ha mentido en alguna parte del proceso se procede a denunciarlo, pues éste ya ha firmado una declaración jurada. Esta denuncia se registra en el Registro Nacional de Sanciones.

4. *¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?*

Sólo existen diferencias en la selección de gerentes. En este caso, no existe una prueba de conocimientos, por tratarse de candidatos de renombre. De la evaluación curricular se pasa de frente a la entrevista por el panel, el cual estaría conformado por el Gerente General, el Subgerente de Recursos Humanos y el Presidente del Directorio.

Por otra parte, si la vacante a llenarse es en provincia, la entrevista es realizada por el Jefe del Área y no por el panel. Las demás fases del proceso son las mismas.

5. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?

Para estos casos, el Gerente General propone al candidato con un resumen ejecutivo de su experiencia y esto pasa a ser discutido en el Directorio, donde se evalúa la experiencia y prestigio del candidato. Si el Directorio aprueba el ingreso de este candidato recomendado, el cargo se vuelve un cargo de confianza y empieza a trabajar de inmediato. Al ser un cargo de este tipo, pierde derecho a reclamar reposición si en algún momento es despedido.

6. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?

Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.

No existe una comunicación formal a los postulantes que no ganaron el concurso público. En la página web aparece, después de cada fase de evaluación, los nombres de los candidatos que siguen en el concurso.

No existen apelaciones. El postulante que no ganó el concurso puede acudir a INDECOPI y acercarse a la Subgerencia de Recursos Humanos para que se le muestre su prueba de conocimientos y revise sus errores. Por el contrario, ya que la evaluación del panel es subjetiva, el postulante no puede refutar esos resultados.

Los demás colaboradores se enteran del ingreso del nuevo personal vía correo electrónico, en la que figura la fecha de ingreso, una reseña y una foto.

7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?

Ya existe en INDECOPI una serie de bandas salariales por nivel ocupacional. Así, generalmente, al nuevo colaborador se le asigna el promedio de la banda a la que pertenece. Estas bandas han sido definidas en base al presupuesto analítico de personal – PAP.

8. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?

Las normas de incorporación del personal en la carrera pública. Las leyes de marco son la N°28175 y la N° 728.

9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación?
Sí se adecua a sus necesidades. A la fecha, estas normas no han representado dificultades.

Las diferentes áreas que podrían solicitar nuevo personal conocen estas normas y comprenden las diferentes fases del proceso.

10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?
Son aproximadamente tres días de inducción en el auditorio de INDECOPI. Ésta consiste de una presentación de lo que hace el Área de Recursos Humanos, principalmente, y lo que realiza cada área (Legal, Órgano de control Institucional, etc.).

Si el candidato ingresó a una oficina en provincia, se envía un video de estas presentaciones y su jefe directo se lo muestra.

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su institución?
Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.

La línea de carrera está bien definida:

Funcionario 1=Gerente General o Presidente del Directorio

Funcionario 2=Gerente

Funcionario 3=Subgerente

Ejecutivo 1=Coordinador

Ejecutivo 2=Analista

Especialista 1=Profesional Senior

Especialista 2=Profesional Junior

Especialista 3=Técnico

Asistente Administrativo 1=Secretaria

Asistente Administrativo 2

Asistente Administrativo 3

Asistente Administrativo 4

Practicante

Los ascensos ocurren por cuestiones coyunturales, es decir, sólo cuando algún colaborador renuncia o es despedido. No existe un plan de ascensos, por lo que los colaboradores no concursan.

Cuando un colaborador deja la institución el jefe evalúa si su subordinado cumple con los requerimientos del perfil para ser ascendido, tomando en cuenta sus competencias técnicas y personales. En caso de no ser así, se abre una convocatoria al público en general y un proceso de selección estándar.

En caso de que el jefe considere que el subordinado se encuentra apto para ser ascendido, el área solicita la promoción. La Subgerencia de Recursos Humanos evalúa el pedido y, de ser aprobado, propone el ascenso al Gerente General, quien tiene la decisión final. Una vez aprobado el ascenso, se inician los trámites para el cambio de puesto (Documento de Acción de Personal).

2. *¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?*

Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.

No se comunican internamente las vacantes. Es el Jefe de Área quien decide si el subordinado es ascendido o si se abre un concurso público y un proceso de selección estándar. El colaborador que podría ser ascendido tampoco es informado.

3. *¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?*

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

Recientemente se ha elaborado un formato de evaluación de desempeño por competencias que es aplicado semestralmente. Es el jefe del colaborador quien califica. Los resultados de esta evaluación son un factor a considerar para tomar la decisión del ascenso o no. Otro factor es el perfil y el cumplimiento de los requisitos.

4. *¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen? Sí se comunican los ascensos, y se realizan por medio de correos electrónicos a la totalidad del personal, en los que figura la foto de la persona ascendida.*

5. *¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?*

No hay postulación.

6. ¿Existe algún sindicato en su institución? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?

No hay sindicato.

7. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?

Las normas legales que regulan la promoción de personal en la carrera pública.

8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

Sí se adecua a sus necesidades. A la fecha, estas normas no han representado dificultades.

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?

No.

ENTREVISTA – ENTIDADES PÚBLICAS: Banco Central de Reserva (BCR)

Entrevistada

Sra. María Teresa San Bartolomé Gelicich – Gerente de Recursos Humanos

Información adicional brindada

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con tres jefaturas: Relaciones Laborales, Desarrollo de Personal y Planilla. Cada una está compuesta por un jefe y sus colaboradores. La unidad más importante (core) de la gerencia, es la de Desarrollo de Personal.

2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la institución?

La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con aproximadamente 45 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 20 en Relaciones Laborales, 10 en Desarrollo de Personal y 15 en Planilla. El total de trabajadores en la institución es aproximadamente 1000.

3. ¿De qué se encarga cada sub área?

La unidad de Relaciones Laborales se encarga de actividades de bienestar, consultorio médico, clima laboral, procesos de inducción de nuevo personal y de negociaciones con el sindicato. En la organización existe un único sindicato de obreros con 130 afiliados, básicamente personal de la Casa de la Moneda y con quienes en general, hay una buena relación. Cabe señalar que los pliegos que se aprueban para los sindicalizados se aplican al resto de personal no sindicalizado.

Desarrollo de Personal se encarga de los procesos de selección, evaluación del desempeño, línea de carrera y capacitación principalmente. Los miembros de este equipo no se especializan en una sola actividad, sino que periódicamente rotan internamente para que todos manejen todos los procesos del área.

Planilla se encarga del cálculo de las planillas, y los pagos se ven en contabilidad.

4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?

No es un presupuesto de la Gerencia de Recursos Humanos, sino que se maneja desde el presupuesto de la administración central (los cursos de Economía y de Finanzas que constituyen los mecanismos centrales de reclutamiento y selección en el banco).

II. RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba en requerimiento?

Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.

Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.

Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos:

Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.

Las necesidades de contratación se identifican de manera distinta dependiendo si son áreas “core” del banco o áreas de apoyo o soporte administrativo.

Las áreas “core” son la Gerencia Central de Estudios Económicos y la Gerencia Central de Operaciones que incluye las gerencias de Operaciones Monetarias y de Operaciones Internacionales principalmente. Para estas unidades se identifica con anticipación las necesidades de contratación, mediante conversaciones con las gerencias, de modo de prever las plazas vacantes aproximadas que deberán cubrirse mediante los procesos de cursos anuales (curso de verano de Economía y curso de Finanzas).

Para estas unidades el ingreso anual de personas es de aproximadamente 10 en total.

En las demás áreas, el jefe hace el requerimiento a la Gerencia de Recursos Humanos, el cual se analiza con la Gerencia General y se aprueba de ser el caso. Hay algunos casos de vacancia, principalmente por jubilación, en donde se suele desestimar una nueva contratación. Esto es porque dado que en general en el banco hay personal con bastante antigüedad, varios de éstos desarrollan labores menores que no ameritan, dada la vacancia, ser cubiertas con nuevo personal.

En general, para todos los casos se cuenta con el Manual de Descripción de Puestos (MDP) en donde se tiene la información sobre las funciones y perfiles requeridos, así como los conocimientos y las competencias esperadas. En general, las competencias más resaltantes son la honestidad, la lealtad, la comunicación asertiva, la capacidad para desenvolverse a todo nivel, la seguridad (que sepa lo que quiere) y la personalidad fuerte, éstas últimas sobre todo para las áreas core del banco en donde se espera una línea de carrera gerencial. Las dos

primeras, honestidad y lealtad, coinciden con los principios de la cultura institucional junto con la meritocracia.

2. *¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?*

Toda esta etapa está a cargo de la unidad de Desarrollo de Personal que cuenta con 10 colaboradores; y realizan el proceso en coordinación con las unidades core para los cursos. No se terceriza el proceso de reclutamiento.

3. *¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (Solicitar modelos de aviso)*

Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.

Para las unidades core del banco existe una tradición académica para los procesos de incorporación. Es por ello que la convocatoria se hace anualmente para los dos cursos que tiene el banco: El curso de Verano de Economía (que se lleva a cabo desde hace 50 años) y el curso de Finanzas (que se realiza desde hace 3 años). Los medios son: la web institucional, aviso en el diario e invitación a todas las universidades a nivel nacional que tengan facultades en esas carreras.

Para este caso, lo que se desea es formar futuros gerentes, por lo que se solicita estudiantes desde el 10° ciclo. En general, se llegan a inscribir hasta 5000 postulantes.

Para las demás unidades, las de apoyo, cuando se da un proceso de reclutamiento se hace concurso público. En este caso se utiliza la web institucional y avisos en dos diarios, uno de ellos El Comercio y otro de alta lectoría. En estos casos de avisos en diarios, no se revela el nombre del banco para evitar tener demasiados curriculums que no satisfagan el perfil. De hecho, los candidatos que están más interesados en incorporarse a la institución ingresan a la web y pueden saber de la entidad.

Los candidatos deben enviar su curriculum vitae en archivo por mail.

4. *¿Se publican las vacantes dentro de su misma institución? ¿Se promueve el reclutamiento interno?*

Cómo hacen con los puestos que se abren en un nivel alto o intermedio en la institución, allí se va a concurso interno primero, se va a un concurso donde compiten en igualdad de condiciones personal de la institución y postulantes externos? Si es con un concurso interno inicial, ¿quiénes pueden postular? ¿Postulan solo los inmediatos inferiores o son concursos mas abiertos?

No se publican las vacantes internamente. En algún momento se hizo concurso interno pero hubo algunas consecuencias que hacen pensar que no es la mejor forma, pues se generó algunas percepciones que significaron manifestaciones de insatisfacción. Así, se siguen otras alternativas como lo mencionado de concurso público; otra modalidad que da resultados es que en Recursos Humanos se hace un análisis de los colaboradores, si es que alguno cumple el perfil vacante, se hace una Junta de Gerentes para tomar la decisión, esto impacta favorablemente para el tema de movilidad ya que en el banco no es muy frecuente que se den vacantes por la valoración de la antigüedad. Así, pueden movilizarse de un área core a otra de apoyo, y volver al core más adelante; en este proceso pueden tener movilidad vertical, volver al área core como jefes.

La Junta de Gerentes se conforma con el Gerente General, la Gerente de Recursos Humanos, el Gerente del área solicitante y el Gerente del área que exportaría al colaborador.

5. *¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (Indagar procedimiento, criterios).*

Para los cursos, destinados a reclutar colaboradores para las áreas core, los inscritos pasan por un examen de admisión de conocimientos. De los 5000 inscritos aproximadamente, por curso, 100 acceden al curso.

Para las plazas vacantes de las áreas de soporte el primer filtro de curriculums se realiza en la unidad de Desarrollo de Personal en base al perfil (formación y experiencia principalmente). Además, un jefe de alguna de las otras áreas de recursos humanos valida el filtro y realiza un cuadro resumen de todos los curriculum vitae aprobados y desaprobados. De 300 a 500 curriculums por proceso, este filtro reduce el número de candidatos a aproximadamente 40 a 50 curriculums.

Estos curriculums pasan al área usuaria (que hizo en requerimiento) y el jefe selecciona los 15 más calificados, estos candidatos pasarían por la evaluación del proceso de selección.

6. *¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?*

No se les pide ningún documento a los candidatos. Recién a los que van a ser contratados se les hace firmar un documento en donde autorizan al BCR a realizar las verificaciones que requiera. En este caso el banco se contacta con las universidades para verificar las credenciales académicas.

7. *¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?*

8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?

Todo proceso inicia de cero. En el caso de los cursos, una persona que no ingresó podrá postular nuevamente al curso. En los demás casos de concurso público igualmente.

9. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?

Las que indica la Ley 728, régimen laboral privado.

Además, se tienen procedimientos definidos y existe entre otras una política de otorgar pocos márgenes de discrecionalidad a los jefes usuarios. Por ejemplo, dado que el perfil del puesto ya está definido en el Manual de Descripción de Puestos (MDP), el jefe del puesto ofertado no debe dar mayores especificaciones que puedan derivar en preferencias subjetivas por cierto tipo de candidatos. Esta política no sólo aporta a la transparencia del proceso, sino que da opción a que los candidatos que ingresan, de tener alguna falencia, la puedan subsanar y desarrollar dentro del banco.

10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

La cultura institucional fuerte que se tiene, basada en los valores de honestidad y meritocracia facilitan la eficacia y transparencia de los procesos de contratación; en general, todo el personal alinea sus prácticas a estos principios, pues además hay un fuerte orgullo de pertenencia al banco por su prestigio.

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.

Para las convocatorias a cursos, la unidad de Desarrollo de Personal (10 personas) es la encargada de coordinar junto con las Gerencias core la organización y ejecución de la actividad. Para este proceso no hay Comité de Selección pues los resultados se obtienen directamente de las notas alcanzadas por los candidatos en el curso.

Para los procesos de selección de las áreas de apoyo del banco, el Comité de Selección es la última instancia de evaluación y está compuesta por el gerente del área usuaria y dos gerentes que selecciona la Gerencia de Recursos Humanos (con el criterio de que estos gerentes tengan conocimientos o expertise, que sepan del tema, sobre la función del puesto ofertado).

2. ¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?

En el caso de los cursos los filtros son:

Primer filtro: El examen de admisión.

Segundo filtro: Las calificaciones obtenidas en el curso.

En el caso del proceso de selección para las áreas de apoyo los filtros son:

Primer filtro: Evaluación de los curriculum vitae.

Segundo filtro: Selección de hasta 15 curriculum vitae por parte del jefe del área usuaria.

Tercer filtro: Evaluación de competencias por parte de una consultora externa, evaluación de conocimientos realizada por el área usuaria y finalmente la entrevista con el Comité de Selección.

3. ¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean? (Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)

Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros, al amparo de los Decretos Legislativos No. 276 y No. 728, y demás normas que apliquen en el caso de las entidades públicas. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.

En el caso de los cursos, el primer filtro como se indicó es el examen de admisión (aprueban alrededor de 100 candidatos de aproximadamente 5000 postulantes). En segundo lugar, está el filtro de obtener las mejores calificaciones en el curso para alcanzar las plazas disponibles para el año. La calificación de cada postulante se obtiene a lo largo de varias evaluaciones de conocimientos (semanalmente). Las evaluaciones son diseñadas por las áreas core. A estas evaluaciones se suma un examen final, que sí es elaborado por los profesores externos.

Se ofertan aproximadamente 5 plazas para cada una de las unidades core. Cabe observar que desde hace 2 años se ha incluido a mitad del curso una sesión sobre inteligencia emocional que tiene como fin observar y registrar cuáles pueden ser las necesidades de desarrollo de competencias, información que se utilizará para la inducción de los que aprueben. Esta actividad no califica o descalifica a los candidatos.

En el caso del proceso de selección para las áreas de apoyo, el primer filtro es la evaluación de los curriculum vitae que es realizado por una de las psicólogas de la unidad de Desarrollo de Personal y luego validada por otro jefe de recursos humanos quien elabora un cuadro resumen. De esta etapa quedan unos 40 a 50 curriculum vitae.

El segundo filtro consiste en enviar estos curriculum vitae al jefe del área usuaria, quien los evaluará y seleccionará a los 15 mejores.

Estos 15 candidatos pasarán por todas las evaluaciones siguientes, sin filtros sino hasta la etapa final en que se entrevistan con el Comité de Selección.

Las evaluaciones son: evaluación de competencias por parte de una consultora externa con el fin de favorecer la transparencia del proceso. Prueba de conocimientos realizada por el área usuaria y finalmente la entrevista con el Comité de Selección. El comité califica con una escala de máximo 20 puntos a cada uno de los 15 entrevistados. Los pesos de y los criterios de calificación varían según el puesto y se determinan ex ante del concurso. Esta información es confidencial y se decide y sólo se conoce en la Gerencia de Recursos Humanos (no hay nada escrito o normado al respecto de los pesos). Estos criterios de calificación se entrega al Comité una vez que inicia la fase final de evaluación para obtener los resultados y se cierra el proceso con un informe de recomendación (quién debe ser contratado), visado por todos los involucrados en el proceso incluida la consultora externa.

4. ¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?

Como se ha indicado, la única diferencia es si se trata de un proceso para un área core del banco o si se trata de un proceso para las áreas de soporte o apoyo. Las dos modalidades ya han sido descritas.

5. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?

Si se da el caso, se le invita a que postule por el proceso formal definido, no se aceptan casos excepcionales. En general, si ha sucedido, no ha habido ninguna presión para el ingreso de referidos, la cultura de honestidad y meritocracia del banco ha protegido el proceso de selección e incorporación de personal. El Directorio es quien aprueba las vacantes para los procesos, así que no hay contrataciones fuera de éstas.

6. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?

Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.

Una vez que culmina el proceso de selección, todos los que postularos a través de la página web reciben un mail de agradecimiento por haber participado del proceso, no así se hace con los que postularon por el diario El Comercio.

7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?

Las remuneraciones ya están definidas y hay mínimos y máximos para cada categoría, además ya están claras las políticas de asignación de la remuneración, y se trabaja en función de los mínimos, máximos y la mediana de cada rango.

8. *¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?*

Las mismas que para el reclutamiento.

Adicionalmente, puede comentarse que todo el personal entra con contrato a plazo indefinido.

De otro lado, la atracción de los candidatos para las áreas core y su retención está apoyada por políticas de perfeccionamiento. Por ejemplo, después de trabajar un año, los empleados pueden solicitar se les financie una maestría o doctorado; el banco en esos casos sugiere se realice fuera del país en universidades de prestigio, pues se desea formar gerentes (que aprendan de otras culturas, que dominen otro idioma, que desarrollen competencias, por lo que no se prefiere subvencionar maestrías locales. Es decir, no es que éstas sean de baja calidad, es que se desea un desarrollo más completo del colaborador lo cual es posible saliendo del país). Durante su formación tienen licencia con goce de haber y firman un documento que los compromete al regresar al banco, a permanecer por un periodo doble al requerido para sus estudios.

Para el personal de apoyo, también se da facilidades para perfeccionamiento local o en el extranjero y puede que sea a tiempo parcial, depende de la modalidad de los estudios.

Si bien estas prácticas y el prestigio del banco como empleador pueden ser atractivas para la permanencia, la Gerencia de Recursos Humanos es conciente que las nuevas generaciones (generación "Y" y milenials) tienen como característica la rotación, así que no le temen a los periodos cortos de permanencia y saben que el objetivo es obtener lo mejor de sus trabajadores mientras permanezcan en el banco. Adicionalmente son concientes que otras entidades "jalan" a sus colaboradores.

9. *¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación?*

Sí se ajustan a las necesidades del proceso de selección y de la cultura del banco.

10. *¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?*

Para el caso de los nuevos colaboradores de las áreas core, el proceso de inducción dura una semana. En esta semana tienen una entrevista con el Gerente General, quien entre otros temas va formando la mística de la institución en los nuevos miembros, además la inducción también incluye actividades de formación de competencias (aquellas que fueron detectadas como brechas durante el curso del inteligencia emocional) y también cuentan con un proceso de mentoring 1 a 1. Esto es que un colega más experimentado va a guiar a un nuevo colaborador durante su proceso de adaptación y aprendizaje inicial. Esta actividad del

mentoring cuenta con el apoyo del personal pues surgió como idea de éstos, fue un proyecto que ganó en un concurso de innovación que se hace regularmente en el banco.

Para los que ingresan a las áreas de apoyo, la inducción es llevada a cabo por la unidad de Relaciones Laborales. Pueden tener incluso una charla con el Gerente General y se les da toda la información sobre las condiciones de trabajo y beneficios.

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su institución?

Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.

Está definida en la medida que la meritocracia es la base para cualquier ascenso.

Por ejemplo, si un trabajador en la categoría de Especialista regresa de estudiar una maestría o doctorado, podría acceder a una posición de jefatura, que cuenta con este requisito. Dado además que las categorías están dadas, el avance en la línea de carrera debe ser progresivo sin saltarse ninguna categoría (Especialista, Especialista Senior, Supervisor de Línea, Jefe de Departamento, etc.). Las plazas para ascenso se dan por vacancia, casi en todos los casos por jubilación dada la tradición de permanencia entre los trabajadores de mayor nivel y que pertenecer a una generación distinta a la Y.

Así, se maneja lo que se denomina la “lista blanca”, en donde cada jefe ya identificó a su “segundo”, quién podría sucederle en el cargo dentro de su área. A éstos se les va formando con antelación con cursos. Actualmente, 50 personas conforman esta lista lo que permite prepararlos.

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

Como se indicó se ha creado la “lista blanca” como pull de talentos a los que se formará para acceder a puestos de jefatura.

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?

5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?

6. ¿Existe algún sindicato en su institución? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?

El sindicato es de obreros y ellos no participan de estas decisiones.

7. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?

Básicamente es la cultura de meritocracia. Los méritos en el banco se priorizan ante cualquier simpatía y ningún jefe decepcionaría este principio. Hay lealtad.

8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

No hay dificultades. Hay una política en general de mucha comunicación, incluso existe un buzón de quejas de personal que permite conocer cualquier insatisfacción.

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?

Desde este año se ha implementado la evaluación 360° en donde cada persona es evaluada en competencias mediante la autoevaluación y las evaluaciones de su jefe, colaboradores y pares. Como en toda innovación hay quienes apoyan el proceso, otros más incrédulos. Es una herramienta que dará más información sobre las cualidades de los colaboradores para tomar decisiones de recursos humanos.

ENTREVISTA – ENTIDADES PÚBLICAS: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN)

Entrevistadas

Verónica Peralta Rondán - Jefe de Recursos Humanos, Oficina de Administración y Finanzas.
Vanessa Tang Lozano - Especialista de Desarrollo, Oficina de Administración y Finanzas.

Información adicional brindada

Modelo de Gestión Humana en OSINERGMIN, Esquema de proceso de selección y sus anexos: Competencias Institucionales (conceptos y conductas asociadas), Plantilla de evaluación curricular de candidatos, Técnicas de Assessment Centre, Informe de selección tipo, Calificación y puntuación en los procesos de selección.

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

Es una jefatura dependiente de la Oficina de Administración y Finanzas e integra a una Jefe de Recursos Humanos y Especialistas: En Desarrollo, en Capacitación, en Bienestar y en Remuneraciones; los cuales tienen practicantes a su cargo.

2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la institución?

Son 5, contando a la jefe más cuatro especialistas. Además cada especialista tiene practicantes a su cargo.

Los colaboradores son alrededor de 720, divididos de la siguiente manera: 259 en planilla, 160 practicantes y 300 supervisores contratados.

3. ¿De qué se encarga cada sub área?

La Especialista de Desarrollo se encarga de ver los procesos de reclutamiento y selección de personal y evaluación de competencias 360° principalmente. La Especialista de Capacitación se encarga de las acciones de capacitación la cual se programa a partir de los resultados de la evaluación del desempeño que se aplica anualmente. En Bienestar y Remuneraciones se ven los temas que el nombre del cargo señala. Además, se hacen estudios de clima laboral cada año con Great Place to Work y se aplican continuamente estrategias de reforzamiento de la cultura y valores organizacionales. Todas las actividades de las subáreas están alineadas mediante un balanced scorecard a los objetivos institucionales.

4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?

II. RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba el requerimiento?

Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.

Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.

Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos:

Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.

Las necesidades de contratación se identifican mediante el requerimiento de un área, el cual se da por dos motivos, por la vacancia de un puesto cuando alguien se retira de la organización y cuando se crean puestos nuevos. Este requerimiento se realiza mediante un formato ya preestablecido. El requerimiento llega a la unidad de Recursos Humanos y se solicita la aprobación de la Gerencia General. Como dato registrado, se tiene que el 2008 se cubrieron 38 plazas con los procesos de selección.

De otro lado también se recluta personal para el rol de supervisión y fiscalización mediante el curso anual de extensión universitaria, que se realiza este año en su octava versión.

OSINERGMIN cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) que contempla las competencias. El perfil de competencias descrito en el MOF incluye cuatro competencias institucionales (Trabajo en equipo, interés por el cliente, mejoramiento permanente y obtención de resultados); aproximadamente dos competencias del área; y finalmente las competencias del puesto, que incluye tanto los conocimientos, así como las destrezas y habilidades requeridas para realizar la función. Cuentan así con un modelo de competencias por nivel jerárquico y conductas observables que se utiliza como base para los procesos de selección.

2. ¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?

El proceso de reclutamiento los hace la institución, pero se entrega los curriculum vitae a la empresa consultora. Así, el proceso de evaluación para la selección se terceriza casi en todos los casos, pues al ser la unidad de Recursos Humanos pequeña en cuanto al número de especialistas, deben apoyarse en consultorías externas. Sin embargo, se

realiza un seguimiento y monitoreo continuo de la actividad de la consultora, que incluye reportes que ésta hace a lo largo del proceso de reclutamiento y evaluación de los candidatos.

Si la plaza es cubierta mediante reclutamiento interno, el proceso se maneja internamente pues no incluye la evaluación psicológica y de competencias, en su lugar se considera los resultados históricos de evaluación del desempeño.

3. *¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (Solicitar modelos de aviso)*

Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.

La convocatoria, cuando es interna se realiza mediante un mail (correo electrónico) a todo el personal, además se coloca la información en Intranet, pero este medio no es utilizado por todos, por ello, el principal medio es el correo electrónico.

Para el reclutamiento externo sí se utiliza el aviso en un diario. Para el Curso de Extensión Universitaria se publica en la página web institucional. Se podría decir que éste es efectivo pues se obtienen hasta 3000 postulantes.

4. *¿Se publican las vacantes dentro de su misma institución? ¿Se promueve el reclutamiento interno?*

Cómo hacen con los puestos que se abren en un nivel alto o intermedio en la institución, allí se va a concurso interno primero, se va a un concurso donde compiten en igualdad de condiciones personal de la institución y postulantes externos? Si es con un concurso interno inicial, ¿quiénes pueden postular? ¿Postulan solo los inmediatos inferiores o son concursos mas abiertos?

Por política institucional, dada una plaza vacante, en cualquier nivel, primero se hace sólo reclutamiento interno, así, el reclutamiento externo sólo se da si se han agotado las opciones de personal actual.

Iniciado el proceso de reclutamiento interno, se envía el mail a todos los trabajadores y se publica en Intranet.

En este mismo medio se publica el cronograma del proceso de selección y los resultados y orden de mérito de los candidatos en las evaluaciones.

5. *¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (Indagar procedimiento, criterios).*

Los curriculums son sometidos a un proceso sistematizado de evaluación curricular para el cual se cuenta con una plantilla de calificación preestablecida con factores, subfactores,

pesos y puntos. Un candidato puede ser calificado con desde 100 puntos hasta 1000. Los factores considerados son cuatro: Nivel educativo, Conocimientos técnicos (que incluye los subfactores de Relacionados al cargo y Complementarios), Experiencia en el trabajo (que incluye los subfactores de En puestos similares y Complementarios), y finalmente, el factor de Elementos curriculares complementarios. A partir del análisis curricular, cada postulante es ubicado en una categoría: Excelente, Muy bueno, Satisfactorio, Insuficiente o Deficiente, que se apoya además con una descripción estandarizada de apreciación analítica por categoría.

6. ¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?

No se solicita ningún documento a los candidatos, solo su curriculum vitae (CV). Recién una vez que se ha identificado a la terna finalista, sí se les solicita a estos candidatos que documenten su CV en cuanto a formación académica y experiencia laboral principalmente.

7. ¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?

Se recibe en físico para luego ser archivado en Recursos Humanos.

8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?

No se reutiliza la información, pues por ley se debe realizar los procesos desde la convocatoria.

9. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?

Las que indica la Ley 728, régimen laboral privado. Y los demás procedimientos internos aprobados por la alta dirección.

10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

En general, los procedimientos internos facilitan el proceso. Además, se han pensado para evitar que existan casos de incorporaciones por recomendación.

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.

El proceso de Selección es coordinado por la Especialista de Desarrollo, conjuntamente con la Jefe de Recursos Humanos y apoyado, de ser el caso, por la consultora externa.

El Comité de Selección está conformado por 01 miembro del área solicitante, 01 cliente interno del puesto y 01 miembro de la unidad de RRHH. Este Comité se encarga de realizar en panel, la entrevista personal a los finalistas y de hacer la calificación final para tomar la decisión de contratación.

2. *¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?*

Los filtros son:

Primer filtro: Evaluación de los curriculum vitae.

Segundo filtro: Entrevista Inicial.

Tercer filtro: Evaluación psicológica y de competencias. Se está implementando también la evaluación de conocimientos.

Cuarto filtro: Assessment Centre.

Quinto filtro: Referencias Laborales.

Sexto filtro: Entrevista con el Comité de Selección.

3. *¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean? (Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)*

Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros, al amparo de los Decretos Legislativos No. 276 y No. 728, y demás normas que apliquen en el caso de las entidades públicas. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.

Primer filtro: La evaluación de los curriculum vitae son calificados según los factores, subfactores, pesos y puntajes de la plantilla de calificación preestablecida para dicho fin, el cual se aplica sin restricción a todos los puestos con los mismos pesos.

Segundo filtro: La Entrevista Inicial que es conducida por la consultora y tiene como fin conocer aspectos generales del candidato y algún detalle de su CV.

Tercer filtro: Evaluación psicológica y de competencias por parte de una consultora externa también. En este caso, dado que los proveedores están aplicando sus propios instrumentos a discreción y éstos pueden generar resultados con poca consistencia, actualmente en la unidad de Recursos Humanos se está haciendo un estudio que permitirá identificar y seleccionar los instrumentos que se proporcionará a los consultores y así homogeneizar las metodologías.

Se está implementando también la evaluación de conocimientos diseñada por el área usuaria y que es aplicada por la consultora.

Cuarto filtro: El Assessment Centre incluye técnicas de evaluación como el análisis de casos, discusiones grupales, juego de rol y entrevista por competencias (BEI ó behavioral event interview). Para esta técnica, la consultora entrega resultados comparativos por cada competencia, según el nivel deseado y el logrado por cada uno de los candidatos en las actividades grupales.

Quinto filtro: Referencias Laborales e informe final con formato preestablecido por la unidad de Recursos Humanos y al cual deben adecuarse los proveedores. Este informe incluye los datos del postulante, su perfil psicológico (áreas intelectual, emocional y social), su perfil de competencias y la categoría de evaluación que incluye la recomendación para contratación.

Sexto filtro: La entrevista con el Comité de Selección se realiza a modo de panel, es decir, que cada uno de los candidatos de la terna final son entrevistados individualmente por los tres miembros del comité. Una vez realizada la entrevista, el comité emite una calificación.

Luego se reúne toda la información de los candidatos y se somete a un sistema de calificación que contempla pesos:

70% la evaluación curricular y 30% la calificación de la entrevista personal con el comité. Los demás resultados de las pruebas psicológicas, de competencias y de referencias implican si el candidato es apto o no para pasar a la entrevista final.

Para el caso que el proceso se haya llevado a cabo por reclutamiento interno, los pesos son: 40% la evaluación curricular, 30% la evaluación del desempeño y 30% la entrevista personal con el comité.

4. ¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?

Varía como se ha indicado dependiendo de si el candidato es interno o externo. Así, si el candidato es interno, se sobreentiende que cumple los requerimientos de perfil psicológico y de competencias del puesto, por ello, se considera más bien su récord histórico de desempeño.

También es diferente el caso de los que ingresan a través del Curso de Extensión Universitaria. Para este proceso las etapas son: Primero, ser admitido en el curso mediante un examen escrito y una evaluación psicotécnica la que se lleva a cabo en 16 ciudades del país; participan egresados recientes de Derecho, Economía y algunas ramas de la Ingeniería. El

Examen de admisión consiste en una prueba de 100 preguntas, de las cuales 30 corresponderán a razonamiento verbal, 30 a razonamiento matemático y 40 a conocimientos generales relacionados con la carrera del postulante: Derecho (introducción al derecho y elementos básicos de derecho administrativo), Economía (introducción a la econometría y elementos básicos de teoría microeconómica) e Ingeniería (física general y química general). Segundo, llevar el curso durante las ocho semanas de duración subvencionado por OSINERGMIN. Este curso incluye temas específicos del rubro (sobre normas técnicas en electricidad, hidrocarburos, gas natural y minería, normas de calidad, de seguridad; economía o derecho aplicado a sectores principalmente), así como un taller de inteligencia emocional. Tercero, los que obtienen mejores notas por excelencia académica se les ofrece plazas de prácticas profesionales y finalmente, luego de una evaluación que haga su superior a cargo, se les puede ofrecer contratos como supervisores e ir ascendiendo en base a su rendimiento.

5. *¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?*

En todos los casos, se indica que pasen por todo el proceso de evaluación como se realiza para cualquier candidato. Para ello se cuenta con el respaldo de las gerencias.

6. *¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?*

Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.

Para el caso de procesos internos, se publica en Intranet.

Para el caso de procesos externos, a los que no fueron seleccionados se les envía una carta de agradecimiento mediante mail, administrado por el consultora.

Además, una vez que se elige al candidato que cubrirá la plaza, sea de manera interna o externa o cuando se da una promoción, la unidad de Recursos Humanos prepara un email para todos los empleados en donde se presenta a la persona. Esta comunicación incluye los datos de la persona, su trayectoria y una foto para que todos se familiaricen y mantengan informados.

A las personas que ingresan se les llama por teléfono, se le prepara una carta de bienvenida y se le envía a su casa un "kit" con merchandising de OSINERGMIN.

Sobre mecanismos de apelación, éste no se da en la institución pues tampoco se ha evidenciado necesario. En el tiempo no se ha dado el caso que algún postulante haya impugnado un proceso, sí ha habido consultas como máximo, probablemente porque el proceso de selección está bien sistematizado y es comunicado oportunamente.

7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?
Están determinadas por ley (escala salarial para organismos reguladores) y no hay modificaciones por austeridad. Así a los más nuevos se les trata de asignar la remuneración más alta que permite la banda o nivel, para no perder talentos, sin embargo, como a los más antiguos no se les puede aumentar, ello genera algunas dificultades de equidad interna.

8. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?
Las mismas que las de reclutamiento. De otro lado, hay bastante respaldo de la alta dirección para hacer un proceso técnico bien llevado y transparente.

9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación?
Sí, salvo la dificultad de las remuneraciones. De otro lado, dado que la unidad de Recursos Humanos es una jefatura dependiente de la Oficina de Administración y finanzas, debe lidiar con más instancias de aprobación para las propuestas que genere o procesos de gestione.

10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?
Sí, este proceso varía de 1 a 3 meses a tiempo completo una vez que la persona ingresa al puesto. Mientras más alto en nivel que ocupa, más extensa es su inducción. Este proceso consiste primero en que alguna persona de Recursos Humanos transfiere y explica la información básica sobre la institución, así como los deberes y procedimientos internos, le entrega los reglamentos o demás documentos generales. Luego, se hace un plan de rotación por las áreas en donde se determina una persona en cada una de ellas para que explique al nuevo trabajador, qué hace y cómo se realizan las actividades en esa área.

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su institución?
Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.

No está del todo definida, se está trabajando en un proyecto que se espera implementar para el siguiente año. Éste no sería propiamente un sistema de ascensos pues la estructura organizativa no permite mucha movilidad vertical. Así que se enfocará en “Visión de carrera”, más referido al crecimiento profesional en el puesto mismo. En general, se observa poca rotación en la organización.

Aun cuando no hay un programa de línea de carrera, las promociones implican que un jefe propone a algún colaborador de su unidad para ascender, Recursos Humanos revisa el

expediente del trabajador y sus Evaluaciones del Desempeño. Finalmente, el Gerente General es quien puede dar el visto bueno para la promoción.

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.

No se comunica pues la iniciativa es de un jefe acerca de un colaborador en particular.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

Actualmente las promociones siguen el siguiente procedimiento: Un jefe propone a algún colaborador de su unidad que pueda estar en condiciones para ascender. En este caso, el jefe debe acompañar su propuesta con un informe que sustente su solicitud. Recursos Humanos recibe la información, revisa el expediente del trabajador y valida si éste ha obtenido en los dos últimos años los calificativos Superior o Excelente en la Evaluación del Desempeño. Finalmente, el Gerente General da el visto bueno para la promoción.

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?

Se utiliza al igual que en los procesos de selección, un mail preparado por Recursos Humanos en donde se describe la trayectoria del trabajador, y es enviado a todo el personal para su conocimiento.

5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?

No se da el caso.

6. ¿Existe algún sindicato en su institución? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?

7. ¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?

Está por definirse a través del proyecto de "visión de carrera".

8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?

ENTREVISTA – ENTIDADES PÚBLICAS: Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE)

Entrevistado

Sr. Embajador Enrique Palacios R. – Director General de Desarrollo de Recursos Humanos

Información adicional brindada

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

La Dirección General de Desarrollo de Recursos Humanos es un órgano de apoyo y reporta a la Sub Secretaría de Administración; tiene dos áreas principales: Capacitación y Administración.

2. ¿De qué se encarga cada sub área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la organización?

En Capacitación se ven temas de capacitación y de ascensos. Administración se encarga de la selección de personal de consulados.

En total hay aproximadamente 1600, alrededor de 680 son funcionarios diplomáticos (distribuidos aproximadamente en 60 misiones y 110 consulados por mencionar la creciente actividad diplomática del Perú) y el resto, son funcionarios principalmente administrativos y contratados. La Dirección está compuesta por aproximadamente 60 personas.

II. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su institución?

Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.

Las líneas de carrera están definidas tanto para los funcionarios de la carrera diplomática, así como para el personal administrativo, siendo éstas distintas.

En el caso de la promoción de los funcionarios diplomáticos ésta se sustenta exclusivamente en sus méritos profesionales y en el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Ley del Servicio Diplomático para cada categoría.

El número de promociones se define, por un lado, analizando el Escalafón del Servicio Diplomático, que es el registro oficial de los miembros del Servicio Diplomático organizado en función de la situación, categoría y antigüedad, la misma que está bajo la responsabilidad de la Dirección General de Desarrollo de Recursos Humanos; en general hay que hacer un estudio de la situación pues actualmente la “pirámide” está algo invertida en cuando al número de personas por categoría, pero la ley de alguna manera define a quién le corresponde una promoción dados los requisitos que van cumpliendo los funcionarios en el tiempo. De otro lado, Administración analiza si hay sustento para las promociones, es decir, el dinero para efectuarlas. Finalmente, las vacantes son aprobadas por Resolución Suprema y publicadas treinta días antes del inicio del proceso anual de promociones.

Anualmente se dan entre 60 y 70 oportunidades para el “tren de carrera”, distribuidos en las distintas categorías. Por ejemplo, este año aproximadamente se han dado 2 opciones para la categoría de Embajador, 6 para Ministros, 11 para Consejero, 12 para primer Secretario, etc.

Para el caso de las promociones del personal administrativo de apoyo a niveles superiores, éste se efectúa teniendo en cuenta el tiempo de servicios, la evaluación integral y la capacitación de los servidores; además, tiene que darse una vacante, ésta puede ser incluso fuera del país, y una comisión evaluadora realiza el proceso.

Para ambos casos (funcionarios diplomáticos y trabajadores administrativos), se les solventan los gastos de traslados y se les da un sueldo en dólares (si salen fuera del país).

2. *¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?*

Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.

Todos los funcionarios que cumplen los requisitos para pasar a otra categoría saben que están automáticamente en concurso.

3. *¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?*

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

Para ser promovido a la categoría inmediata superior, los funcionarios del Servicio Diplomático requieren cumplir los siguientes plazos mínimos de permanencia en cada categoría (según la Ley): 3 años los Terceros Secretarios; 3 años los Segundos Secretarios; 4 años los Primeros Secretarios; 4 años los Consejeros; 3 años los Ministros Consejeros y 3 años los Ministros (éstos son los que ascienden a Embajadores). De otro lado, dependiendo de la categoría hay otros requisitos como aprobar el Curso Superior de la Academia Diplomática, acreditar un

título profesional diferente al que otorga la Academia Diplomática o uno de posgrado (relacionado a la función diplomática), dominar idiomas extranjeros de uso internacional, cierto número de años de servicio en el exterior o en una misión consular, aprobar el examen de suficiencia académica y profesional en la categoría (diseñado por una entidad académica de primer nivel) y los resultados de la evaluación, establecida por ley, que se orienta a los conocer el perfil profesional del funcionario, su rendimiento y su capacidad de gestión.

Cabe precisar que el Ministerio de Relaciones Exteriores colabora con la línea de carrera de sus funcionarios financiando su perfeccionamiento en posgrados incluso a distancia. Si se llevaran a cabo fuera del país para aquellos que están destacados en el extranjero, se coordina con la Asamblea Nacional de Rectores para el reconocimiento de la maestría cursada; pues hay casos en que el propio funcionario se financia sus estudios, a menos que sea obtenido por una beca. En general, los funcionarios participan activamente del perfeccionamiento, así por ejemplo, el último tiempo se han sido 140.

Para llevar a cabo el proceso, una vez al año se conforma una Comisión de Ascensos, integrada por el Vice Ministro (quien preside la Comisión), 2 representantes del Ministro (elegidos por éste), 2 representantes del personal (elegido democráticamente entre todos los funcionarios) y el Director General de Desarrollo de Recursos Humanos, que hace de Secretario, con voz pero sin voto, es quien lleva los cuadros con la información de los candidatos. Los demás miembros tienen voz y voto. Cabe añadir que los 2 representantes del personal conforman una comisión de personal que además de su participación en los ascensos, se encargan de ver otros temas de interés de los funcionarios y sus derechos.

En la Comisión de Ascensos se analiza:

La Autoevaluación que hace el funcionario de su trabajo durante el último año; este formato es retroalimentado por su jefe directo y otro funcionario de la misma misión o que tenga contacto del día a día con el candidato, quienes pueden ratificar la autoevaluación, y emiten su propia opinión; este procedimiento se hace mediante un sistema informático preparado para tal actividad (pesa el 25%).

También se analiza su perfil de desempeño, que evalúa su capacidad de gestión. Para esta actividad este año se ha contratado por primera vez a una empresa consultora especializada (Cornerstone) que mediante una escala de 20 ítems evalúa competencias del candidato como disciplina, ética entre otros, y en donde califican tanto los evaluadores como los evaluados, esta evaluación se hace por exigencia de la ley (pesa otro 25%).

De otro lado, se analiza la trayectoria del candidato, como sus estudios de posgrado, etc. (pesa 20%).

Finalmente, la comisión pone una nota de concepto en base también a la foja de servicios del candidato, que incluye opinión del jefe directo, comentarios de gente que ha trabajado con el funcionario, así como amonestaciones que pudiera haber recibido (pesa 30%).

Para el caso de los trabajadores administrativos de apoyo, dada una vacante, el candidato debe haber aprobado un curso de capacitación que se hace anualmente en donde se les capacita para atender funciones administrativas consulares (similar a las de una notaría), así como temas contables, entre otros. También deben cumplir los requisitos del puesto al que desean postular y finalmente, pasan por una entrevista con la Comisión Evaluadora, la que está conformada por el Vice Ministro, un representante del Ministro, el Director de Desarrollo de Recursos Humanos y un representante del Sindicato.

Este es un procedimiento que se ha implementado hace 10 años aproximadamente y hace más transparente el proceso, pues antes un funcionario podría elegir a discreción a su personal de apoyo. Además, otorga la posibilidad de desarrollo a los trabajadores, pues se ha dado incluso el caso de un destaque al exterior de un conserje.

4. *¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen? Una vez realizada la calificación, se publican las notas en un cuadro de méritos en Intranet. Podría haber pedidos de reconsideraciones, las cuales son canalizadas a través de la Dirección General de Desarrollo de Recursos Humanos.*

El proceso continúa cuando el Canciller gestiona el cuadro de méritos para despacho al Presidente de la República, quien puede ejercer sus facultades para hacer modificaciones, incluso para creación de vacantes, y/o emite la Resolución Suprema que finaliza el proceso.

Una buena práctica que se ha implementado es que se le da la opción a cada funcionario que elija 3 opciones de países de su preferencia (pues rotan cada 3 años), con prioridades y que lo sustente. Esto se toma en cuenta para asignarlos y por lo general se les envía a países de su selección.

Al igual que con los funcionarios de carrera diplomática, los administrativos de apoyo también pueden sugerir 3 países de su preferencia priorizados con el fin de poderlos asignar en base a éstas. Los administrativos pueden ser destacados al exterior hasta por 4 años.

5. *¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron? Se sabe por la publicación del cuadro de méritos.*

6. *¿Existe algún sindicato en su institución? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?*

Un representante del sindicato participa de la comisión que evalúa las promociones del personal administrativo.

7. *¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?*

Para la carrera diplomática las bases son la Ley N° 28091, Ley del Servicio Diplomático de la República (2003), y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 130-2003-RE (2003).

Para el caso de los administrativos de apoyo, el proceso se basa en el Estatuto del Personal Administrativo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Decreto Supremo N° 0009-88-RE.

8. *¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)*

El proceso se realiza en base a lo que las normas exigen y se suman otras buenas prácticas en el tiempo.

III. CIERRE

1. *¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?*

Revisar el Reglamento de la Ley del servicio diplomático que describe el proceso de promociones y está disponible en la web institucional.

Precisar también que actualmente todo el personal administrativo es contratado, no hay nombrados.

ENTREVISTA – ENTIDADES PÚBLICAS: Marina de Guerra del Perú

Entrevistados

Contralmirante José Acha Pacheco – Director de Administración de Personal
Comandante José Armas Cálasic – Sub Jefe del Departamento de Personal Superior (Oficiales)

Información adicional brindada

Ley N° 29108 o Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas.

Anexo IV del Reglamento de Ascensos de la Marina de Guerra del Perú, formato Ministerio de Defensa: Normas y Procedimientos para la obtención de la calificación final de ascensos de Oficiales de la Marina de Guerra del Perú.

Decreto Supremo N° 011-2008-DE que aprueba Reglamento de Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas.

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

La Dirección General de Personal reporta directamente a la Comandancia General de la Marina y tiene como función administrar, normar, planear, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de bienestar, salud, instrucción, administración y reservas de la institución, con el fin de satisfacer las necesidades de personal en cantidad, calidad y oportunidad en concordancia con los objetivos institucionales. La Dirección General de Personal se divide en tres Direcciones: la Dirección de Salud, la Dirección de Bienestar y la Dirección de Administración de Personal, dentro de la cual se ubica el Departamento de Personal Superior (Oficiales).

2. ¿De qué se encarga cada sub área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la organización?

En la Dirección de Administración de Personal cada departamento se encarga de los temas vinculados a reclutamiento y selección de personal superior, subalterno y civil; remuneraciones y planillas, movilizaciones, pensiones, ascensos, etc. En total son aproximadamente 537 personas las que conforman la Dirección de Administración de Personal.

La gestión de ascensos está departamentalizada según la categoría del personal (superior, subalterno y civil). Así, el equipo que gestiona los ascensos de personal superior u Oficiales, es el Departamento de Personal Superior y está conformado por 18 personas. El departamento que gestiona los ascensos de personal subalterno son 32 personas. Y los que gestionan los ascensos del personal civil son 10 personas.

El total de personal superior u Oficiales, que es para este estudio el total de la población de interés, suman cerca de 2000. Siendo en cada año unos 400-300 postulantes aptos a los procesos de concurso para ascensos.

II. ASCENSO

1. *¿La línea de carrera está completamente definida en su institución?*

Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.

Todo el proceso de ascensos está completamente definido en la Marina.

Su planificación sigue en estricto lo que indica la Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas y su Reglamento (vigente desde el 2008), y a las vacantes que se proyectan anualmente a partir del Plan Estratégico de Personal.

El Plan Estratégico de Personal, proceso que se realiza ininterrumpidamente desde el año 2002, norma la cantidad de Oficiales que se requerirá por grados, clasificación y los puestos que se requieren cubrir en la institución anualmente (se apoya en los perfiles de puestos ya descritos). También se considera los retiros que se efectuarán, por ejemplo, es parte de la cultura de la Marina que si un Oficial no logra el ascenso hasta en dos ocasiones, éste opta por el retiro (a diferencia de los que se puede observar en el Ejército o la Fuerza Aérea), generándose así una plaza.

En base a este análisis se genera un cuadro de necesidades de ascensos, el mismo que puede modificarse por demandas de coyuntura. Por ejemplo, si se incorpora una nueva fragata a la flota, ello supone cubrir una gran cantidad de personal nuevo, o cuando hay requerimientos específicos para la lucha contra el terrorismo en alguna zona, o si se amplía las misiones de paz en el extranjero. Por tanto, es un cuadro dinámico.

En general, las vacantes serán establecidas para cada grado, clasificación y promoción de alta como Oficial, guardando los principios de proporcionalidad e igualdad de oportunidades en función a los requerimientos Institucionales en concordancia con lo regulado en el Plan Estratégico de Personal.

Las vacantes serán establecidas en forma separada para cada grado y por promoción de alta como Oficial, de acuerdo a lo siguiente: Oficiales de Comando General, Sub-clasificación Operaciones Marítimas; Oficiales de Comando General, Sub-clasificación Operaciones Anfibas y Especiales; Oficiales de Comando General, Sub-clasificación Especialidades Técnicas; Oficiales de Comando General, Sub-clasificación Especialidades Ejecutivas; Oficiales Especialistas.

El Departamento responsable de ejecutar este proceso es el Departamento de Personal Superior, bajo la supervisión de la Dirección de Administración de Personal.

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.

Los Oficiales gestionan su carrera dado que los requisitos para ascensos están claramente definidos en cuanto a años de servicio general, en el grado, los cursos que deben llevar y demás condiciones de evaluación. Por tanto, cada Oficial sabe si le corresponde o no ser candidato a ascenso, lista que es preparada en la Dirección de Administración de Personal y que es publicada todos los años en la quincena de enero por los medios de comunicación internos.

Esta lista se formula en base a toda la información que ya está informatizada de cada uno de los Oficiales, así que con el sistema informático y los reportes que genera, se sabe en poco tiempo quiénes componen la lista de candidatos.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

El proceso para decidir quiénes son las personas que ascienden tiene varias etapas que se sustentan en el Reglamento de Ascenso de Oficiales y que se describen en el siguiente cuadro:

ETAPA	CONCEPTO	SEMANA, QUINCENA O MES
1ra	<i>Determinación de los Oficiales Candidatos</i>	<i>1ra Quincena Enero</i>
2da	<i>Declaratoria de Aptitud Psicosomática, Profesional y Disciplinaria</i>	<i>2da Quincena de Junio</i>
3ra	<i>Declaratoria de Aptitud y Determinación y Aprob. del Cuadro Orgánico</i>	<i>1ra Quincena de Julio</i>
4ta	<i>Formulación del Cuadro de Aptitud y Notas de Juntas De Evaluación y Comunicación a los Interesados para Observaciones</i>	<i>Hasta 1ra Quincena de Set.</i>
5ta	<i>Propuesta de Declaratoria de las Vacantes</i>	<i>2da Quincena de Set.</i>
6ta	<i>Aprobación y Publicación de las Vacantes</i>	<i>1ra Semana de Oct.</i>
7ma	<i>Formulación y Publicación del Cuadro de Mérito</i>	<i>1ra Semana de Oct.</i>
8va	<i>Propuesta, Otorgamiento del Ascenso y Publicación de la lista de Ascenso</i>	<i>2da Semana de Oct.</i>

Primero, el Oficial para ser declarado "Candidato" deberá cumplir con los años mínimos de tiempo de servicios reales y efectivos en el grado militar, computados al 31 diciembre del

año anterior a la promoción de ascenso, de acuerdo a la escala establecida en el artículo 7° del Reglamento de Ascensos de la Marina de Guerra del Perú.

El Reglamento de la Ley Nro 28359, Ley de Situación Militar, aprobado con el Decreto Supremo 007-2005-DE/SG y modificado con el D.S. Nro 022-2006-DE/SG, establecen un periodo de transición para la adecuación de los años de servicios en los diferentes grados militares, por lo cual la declaratoria de aptitud para cada promoción se establece de acuerdo a varias tablas de información definidas en base a la promoción de egreso de la Escuela Naval (ESNA), las que, con algunas variaciones por promoción, en general, tienen los siguientes requisitos:

Para Ascender al Grado de	Años Mínimos en el Grado*	Años de Servicios como Oficial*
Teniente Segundo	3 - 4 años como Alférez de Fragata	3 - 4 años
Teniente Primero	3 - 4 años como Teniente Segundo	6 - 8 años
Capitán de Corbeta	4 - 5 años como Teniente Primero	10 - 12 años
Capitán de Fragata	5 - 6 años como Capitán de Corbeta	14 - 17 años
Capitán de Navío	5 años como Capitán de Fragata	20 - 22 años
Contralmirante	5 años como Capitán de Navío	26 - 27 años
Vicealmirante	4 años como Contralmirante	31 años

*La variación en años se especifica en el Reglamento según la promoción de egreso de la ESNA.

El Director de Administración de Personal, establecerá la relación nominal de Oficiales que cumplan con el Tiempo de Servicios real y efectivo en el grado militar para la correspondiente promoción de ascenso, en los grados y clasificaciones respectivas, remitiéndola al Director General del Personal en la segunda quincena del mes de enero con el fin de establecer la relación de los Oficiales candidatos.

Segundo, se requiere tener Aptitud Psicosomática, que comprende la evaluación psicofísica y la evaluación de capacidad física. El Director General del Personal establecerá la declaración de aptitud psicosomática de los Oficiales candidatos.

El Oficial para aprobar la evaluación psicofísica, deberá cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el Reglamento de Capacidad Psicofísica y Psicosomática de los Servicios de Salud de la Marina (RECASIF-13501). El Director de Salud y Centro Médico Naval, remitirá al Director General del Personal, en la primera quincena de junio, la relación nominal de los Oficiales candidatos que hayan aprobado y desaprobado la evaluación psicofísica. El Oficial para presentarse a la evaluación de la capacidad física deberá haber aprobado la evaluación psicofísica.

Para aprobar la evaluación de capacidad física el Oficial candidato deberá de cumplir con los requisitos mínimos de las pruebas de aptitud física que le corresponda que puede incluir ejercicios físicos como correr o hacer barras, así como el nivel de grasa corporal;

así, el sobrepeso puede ser una limitante clara para el ascenso, como ha sucedido en algún caso, aun cuando el Oficial tiene aproximadamente cinco meses para ponerse en forma. El Director General del Personal, en la primera quincena de junio, obtiene la relación nominal de Oficiales candidatos que hayan aprobado y desaprobado la evaluación de capacidad física.

Tercero, se revisan y evalúa los requisitos de aptitud profesional. Esta fase supone identificar a los Oficiales "Aptos". El Oficial para ser declarado "APTO" por aptitud profesional, deberá cumplir con los requisitos mínimos exigidos para cada grado: Presentarse y rendir el examen de ascenso (conocimientos de su especialidad); obtener en el grado de ascenso nota promedio no menor a doce (todas las calificaciones son en base a la escala vigesimal) en el Informe de Eficiencia, Foja de Notas y Conceptos u Hoja de Desempeño; y haber concluido o estar siguiendo en el año del proceso de ascenso de acuerdo al grado del oficial candidato, los cursos o sus equivalentes reconocidos por la Dirección General de Instrucción de la Marina y que le correspondan según el Reglamento. La Aptitud Profesional se define en base a los siguientes factores y subfactores de evaluación:

Factores de Evaluación	Coefficiente Porcentual
a. Antecedentes Académicos	25%
b. Antecedentes de Desempeño, Operativos y Administrativos	65%
c. Antecedentes de Rendimiento	10%

Para especificar estos factores cabe señalar que éstos abarcan subfactores de evaluación vinculados a: la evaluación de desempeño administrativo que cada seis meses realiza el superior del Oficial respecto a varias competencias y aptitudes demostradas. De otro lado, también se bonifican con puntos o meritúa el ejercicio de Comando, estos es si el Oficial ha ejercido el rol de Comandante o Jefe de alguna unidad operativa o si ha sido Director de algún área Administrativa (estas equivalencias entre personal de operación y administrativo está totalmente especificado cuidando la equidad). También se meritúa a los que tienen destaque en zonas complicadas como el VRAE, zonas de frontera o en general el provincias. También se considera como desempeño, lo que se conoce internamente como "aplusómetro" (Antecedentes de Rendimiento), que es la opinión de los oficiales de rango mayor al Oficial candidato (con dos años de diferencia en el servicio para evitar que sean de la misma promoción o contigua) que individualmente lo califican con una única categoría sobre sus condiciones para ascenso. La calificación se hace en una escala de A a E, en donde A equivale a 20 y E a la nota 12.

De otro lado, en el factor de antecedentes académicos no sólo se observa si el candidato llevó los cursos exigidos, sino también el puesto que ocupó en el orden de méritos del mismo. También se observa la aptitud disciplinaria, que observa por ejemplo si ha tenido o no condenas, entre otros aspectos de disciplina militar.

Cuarto, en base a la evaluación anterior, se establece el cuadro de méritos de aptitud y notas, el cual se publica la primera quincena de setiembre, junto con “Legajillo” para que cada Oficial lo pueda revisar y presentar, de ser el caso, algún reclamo. El Legajo de Ascenso contiene las calificaciones vigesimales de la Aptitud Profesional y la Aptitud Disciplinaria de acuerdo al proceso desarrollado por la Junta de Evaluación.

Todo este proceso también se apoya en la Intranet. En el caso de quejas, la Junta de Evaluación puede atenderlas y resolverlas. La Junta de Evaluación está conformada por el Director General de Personal, el Director General de Educación y el Director de Administración de Personal (todos los Directores vinculados a recursos humanos).

Quinto, se proponen las vacantes al Ministro de Defensa y se publica por Resolución Ministerial y se publica también el orden de mérito en base al siguiente criterio: El “Legajillo” con un peso del 98% y la calificación de la Junta de Evaluación final, con 2%. El Comandante General de la Marina Preside cada junta, junto con el número 1 y el número 2 de la Marina y el Director General de Personal además de otros miembros elegidos por el Comandante General sumando ocho por junta. Así, se organizan tres juntas, un día para Oficiales Subalternos, un día para Oficiales Superiores y otro día para Oficiales Administrativos. Cada miembro de la junta pone una nota de la escala vigesimal, todos los votos tienen el mismo peso, salvo en caso de empate en donde el voto del Comandante General es dirimente. Luego, se publica el cuadro ascensos que responde directamente al orden de mérito. A este nivel del proceso, la norma ya no prevé la posibilidad de impugnación pues ya hay una resolución de por medio.

Finalmente, el proceso culmina cuando el Ministro de Defensa o el Presidente de la República firman las resoluciones. El Presidente de la República firma las resoluciones de los ascensos a Oficiales Almirantes, el Ministro de Defensa en los casos de Oficiales Supervisores (Capitanes de Fragata, de Navío, etc.), y el Comandante General de la Marina, lo de los Oficiales Subalternos (Alférez, Tenientes). Esto se da en el mes de Octubre. Se publica en el diario oficial El Peruano.

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?

La comunicación se da a lo largo del proceso. Así, la relación de los Oficiales Candidatos se publica en la página intranet de la WAN Naval el 31 enero. La declaración de aptitud psicosomática de los Oficiales candidatos, se publica en la página intranet de la WAN Naval durante la segunda quincena de junio.

Así también, el Oficial candidato debe acceder a la revisión de su Legajo de Ascenso en el mes de julio del año del proceso de ascenso, disponible en Intranet. El resto del proceso también es publicado en Intranet y culmina con la publicación de los ascensos en el diario oficial El Peruano.

5. *¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron? Se sabe por las publicaciones de la lista de candidatos, luego de los aptos y finalmente, por el cuadro de méritos en Intranet. También se publica en Intranet los resultados del “aplusómetro” (evaluación que hacen los Oficiales superiores al candidato sobre éste), en donde el acceso es individual, es decir, que cada candidato tiene acceso sólo a la información de su evaluación, no a la de los demás.*

La revisión del legajo, que es parte del proceso de ascensos, también se apoya en Intranet, así como los reclamos, todo se hace por esa vía. En general, se está tratando de informatizar toda la gestión de la información del proceso de ascensos para hacerlo más transparente, rápido, económico y menos burocrático.

Además, se apoya la información constante del proceso a través de otros medios de comunicación interno como son: los oficios circulares, los mensajes navales (tipo memorándum resumido) y un informativo impreso (llamado como si fuera “El Peruanito”) en donde se describen las normas vigentes. Cabe observar también que cuando se cambió el reglamento de ascensos de Oficiales en el 2008 se realizaron conferencias informativas para todos los Oficiales para explicarles el nuevo reglamento.

6. *¿Existe algún sindicato en su institución? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?*

7. *¿Cuáles son las normas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción? Ley Nº 29108 o Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas publicada el 30 de octubre del 2007.*

Decreto Supremo Nº 011-2008-DE que aprueba Reglamento de Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas publicado el 9 de julio del 2008.

Anexo IV del Reglamento de Ascensos de la Marina de Guerra del Perú, formato Ministerio de Defensa: Normas y Procedimientos para la obtención de la calificación final de ascensos de Oficiales de la Marina de Guerra del Perú.

Cabe observar que este reglamento no se aplica a Sub Oficiales, personal de Marinería ni personal civil (profesionales y auxiliares); cada uno de estos grupos se rige por principios compartidos pero procedimientos distintos ya normados.

8. *¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima institucional)*

La Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas vigente desde octubre del 2007 responde a la decisión política del Ministerio de Defensa de unificar los procedimientos de las tres armas (Marina, Ejército y Fuerza Aérea). En este proceso, fue bastante difícil elaborar un único reglamento que ordenara de manera uniforme los ascensos de los oficiales, pues cada institución contaba ya con un procedimiento establecido y de acuerdo a su propia cultura y competencias. La percepción es que el más elaborado y detallado era el de la Marina, pues definía condiciones, requisitos, tiempos, formatos, “candados” para evitar apreciaciones subjetivas, entre otros estándares, por lo cual se utilizó como base para elaborar el reglamento único.

Así, si bien como se observa en el Reglamento, existe una sección de normas generales (comunes) para las tres instituciones, las otras tres secciones describen las particularidades que amerita el proceso de ascensos en cada institución (Marina, Ejército y Fuerza Aérea).

Si bien en general, los dos entrevistados aprecian que el reglamento logrado y vigente es positivo y efectivo pues salvaguarda la equidad y transparencia del proceso, sí han tenido dificultades con algunos casos de Oficiales que habían gestionado su carrera militar en base al anterior reglamento, los cuales se vieron afectados pues la nueva Ley era de aplicación retroactiva. Sobre esta situación se considera que este tipo de normativas debería o aplicarse para la promociones que inician su carrera militar a partir de la promulgación de la norma, o establecer las pautas para una transición, y así evitar la justa insatisfacción de quienes se han sentido de alguna manera perjudicados, que indican afortunadamente no son muchos.

En general, la ley y reglamento de ascensos de Oficiales es percibida favorablemente y adecuada a la cultura de orden, transparencia, equidad, disciplina y meritocracia de la Marina. Por ejemplo, se valora que el reglamento conciba una Junta de Evaluación especial que pueda analizar y resolver situaciones fuera de lo previsto (analizan los sustentos técnicos y legales), favoreciendo su aplicabilidad para casos de excepción (cuando un Oficial observa parte de los requisitos para su candidatura o aptitud, o en caso

de vacíos en la norma). Asimismo, el reglamento prevé que un candidato pueda objetar u observar las calificaciones asignadas a su legajo, impugnar o solicitar revisiones, incluso considerar que si el conflicto agota la vía administrativa pueda acudir a instancias judiciales.

Con fe en que la ley y reglamento de ascensos nuevas resultan saludables para la institución, la administración hace una aplicación estricta de ésta sin excepciones. Ambos entrevistados se mostraron enfáticos en esta determinación, pues consideran favorece la gobernabilidad del proceso, le da sostenibilidad y da señal de transparencia de la institución.

Una razón adicional para aplicar en estricto el reglamento en mención, es que, en el caso que cualquier Oficial que tenga alguna queja fundada sobre la realización del proceso de ascenso en que participó, todo el proceso de ese año quedaría anulado automáticamente por ser dudoso, lo que acarrearía una grandes costos a todo nivel.

III. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?
El proceso es claro y justo. Por ejemplo, las calificaciones de las juntas tienen poco margen en la nota final de los candidatos (2%), lo que asegura que no haya preferencias subjetivas.
El proceso es perfectible, dado que es relativamente nuevo, hay disposición para hacer mejoras en el tiempo.

ANEXO 5

ENTREVISTAS

EN ENTIDADES PRIVADAS

GUÍA DE ENTREVISTA – ENTIDADES PRIVADAS: Tgestiona

Entrevistada

Sra. Patricia Delgado Ishikawa. Dirección Gestión y Desarrollo Humano. Reclutamiento y Selección

Información adicional brindada

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

La unidad de Gestión Humana está conformada por las áreas de Administración de Personal, Gestión de Nómina y Beneficios, Asesoría en Relaciones Individuales, Gestión de la Capacitación, Proyección Social, Selección de Personal, Gestión de Expatriados y otros Productos de Gestión Humana. Áreas creadas como servicios para las empresas del grupo Telefónica y otros clientes externos, a modo de consultoría.

2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la organización?

En el área de Reclutamiento y Selección son 15 personas, incluye a una jefatura, analistas y asistentes. En total, son 2200 personas en toda la empresa. El área atiende en un 70% de sus procesos a empresas del grupo Telefónica y un 30% aproximadamente, a otras empresas que solicitan los servicios de selección.

3. ¿De qué se encarga cada sub área?

El área de Reclutamiento y Selección se encarga del reclutamiento, evaluación e ingreso de los trabajadores; el área de Capacitación se encarga de la Inducción y Capacitación del personal.

4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?

--

II. RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba el requerimiento?
 - Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.
 - Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.
 - Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos: Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.

Cualquier mando, es decir, Ejecutivo con puestos bajo su supervisión, puede iniciar el proceso de reclutamiento y selección mediante un requerimiento que se hace vía electrónica en una aplicación informática denominada e-selection (parte del e-business). Esto aplica tanto para puestos vacantes permanentes como de proyectos.

El flujo de requerimiento es totalmente electrónico e implica tres instancias de aprobación: Director de la unidad solicitante, Control de Gestión y finalmente, el área de Compensaciones que verifica si el puesto está presupuestado. Este proceso toma aproximadamente 4 días antes de llegar al área de Reclutamiento y Selección.

Los perfiles ya están descritos en la aplicación informática, pero cada cliente interno (ejecutivo que hace el requerimiento), puede hacer precisiones o ajustes al perfil de modo de hacer más efectivo el proceso de reclutamiento y evaluación. Los perfiles se encuentran disponibles en un aplicativo que denominan KM (Knowledge Management).

Los perfiles están descritos por competencias y su modelo general tiene desarrolladas las competencias corporativas, genéricas y específicas.

2. ¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?

12 analistas y asistentes del área de Reclutamiento y Selección se encargan del reclutamiento (y también de la evaluación). No se terceriza ninguna etapa del proceso de evaluación, salvo para algunos puestos (cobranzas, por ejemplo, u otra que implique manejo de dinero), en que se hace necesaria la verificación de antecedentes penales y policiales, se contrata los servicios de una empresa especializada.

3. ¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (Solicitar modelos de aviso)

(Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.).

Las convocatorias se realizan a través de la página web, mediante la publicación del requerimiento en bolsas de trabajo de universidades, públicas y redes de contacto. Los medios más efectivos dependen del perfil que se está buscando. Los avisos en el diario se utilizan sólo para puestos masivos, por ejemplo, si se requiere cubrir 50 vacantes para almacenero.

Además, se hace el “reclutamiento proactivo”, esto es que se recluta candidatos para puestos con alta rotación antes de que surja el requerimiento. Hay dos personas en el área que se dedican exclusivamente a generar esta base de datos, aunque cualquier analista y asistente puede llevar a cabo la misma práctica para los procesos de reclutamiento y selección que le son asignados.

4. *¿Se publican las vacantes dentro de su misma organización? ¿Se promueve el reclutamiento interno?*

Si la vacante es para un puesto permanente, por política se hace primero sólo el reclutamiento interno (se promueve el reclutamiento interno). Para ello, se publica en Intranet la convocatoria y cualquier trabajador que tenga al menos 1 año en su puesto y cumpla los requisitos del perfil ofertado puede presentarse. Un trabajador que postula internamente a otro puesto no requiere del permiso de su jefe, sólo debe informarle.

Si la vacante no es cubierta por reclutamiento interno, se aplica al reclutamiento externo.

Para vacantes en puestos de proyectos (no permanentes), el reclutamiento es siempre externo.

5. *¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (Indagar procedimiento, criterios).*

El filtro curricular se realiza considerando la formación y experiencia laboral del candidato principalmente.

6. *¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?*

A los candidatos no se les solicita ninguna información hasta que se elige a la persona que va a ser contratada. A ésta se le solicita sus antecedentes penales, policiales y su Curriculum Vitae documentado. Para los casos de puestos de mayor riesgo, p.e. por manejo de dinero, se contrata a una empresa especializada para que también indague en los antecedentes penales y policiales de la persona que va a ser contratada.

7. *¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?*

8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?

De los procesos de selección regulares, se obtiene una bolsa de candidatos calificados para cuando se de una vacante en algún puesto afín a las características del evaluado (de la terna se elije un solo candidato, por tanto quedan dos calificados).

9. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?

Principalmente el reclutamiento interno para los puestos permanentes.

El uso de los aplicativos informáticos. Esta es la única vía para gestionar el proceso de requerimientos de reclutamiento y selección.

10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (*cultura / clima organizacional*)

Sí se adecua a las necesidades, toda plaza vacante es cubierta según los procedimientos. En los casos de candidatos recomendados (denominados referidos), todos se someten al mismo proceso.

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

(Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.).

12 analistas y asistentes del área de Reclutamiento y Selección se encargan del reclutamiento y la evaluación.

Cuando se trata de cubrir alguna vacante de puesto permanente de mayor nivel por reclutamiento interno, se conforma un comité conformado por 3 personas, Gerentes o Directores, para la evaluación y tomar la decisión. No es un comité permanente, se conforma según la disponibilidad de los Gerentes o Directores.

2. ¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?

El proceso en general tiene tres grandes etapas:

Etapas I: Reclutamiento

Etapas II: Evaluación

Etapas III: Ingreso

3. ¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean? (Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)

(Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.).

En la Etapa II, de Evaluación se aplican varias técnicas:

Dinámica grupal, para identificar competencias p.e. para servicio al cliente.

Pruebas de habilidades intelectuales y de personalidad. Por política se debe aplicar al menos una prueba de inteligencia y una prueba de personalidad proyectiva. Sin embargo, se cuenta con varias pruebas que pueden adicionarse dependiendo del puesto: WAIS y GATB (inteligencia general y específica), DISC (competencias), ICE BarOn (inteligencia emocional), Machover o Wartegg (personalidad proyectiva).

Entrevistas por competencias.

Assessment Centres para puestos más complejos; mezcla varias de las técnicas anteriores más la participación de un comité de evaluadores.

También puede aplicarse pruebas de conocimientos para puestos como contabilidad, nóminas, o puestos de ingenieros civiles, en estos casos, el cliente interno proporciona la prueba de conocimientos.

También se aplican en algunos puestos que lo ameriten, pruebas de Excel o de Inglés, para estos casos, se realiza una pruebas online a la que acceden los candidatos desde Internet con un password otorgado por el área de Reclutamiento y Selección.

Las técnicas de evaluación, así como el orden de aplicación de las mismas varía dependiendo del puesto. Por ejemplo, para un puesto de atención al público se inicia con una dinámica grupal en lugar de las pruebas psicológicas, pues esta técnica permite identificar mejor las competencias requeridas para el puesto y es de rápida aplicación.

4. ¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?

Las técnicas de evaluación, así como el orden de aplicación de las mismas varía dependiendo del puesto. Por ejemplo, para un puesto de atención al público se inicia con una dinámica grupal en lugar de las pruebas psicológicas, pues esta técnica permite identificar mejor las competencias requeridas para el puesto y es de rápida aplicación.

Los Assessment Centres se aplican para puestos más complejos; mezcla varias de las técnicas típicas más la participación de un comité de evaluadores si el proceso es por reclutamiento interno (un comité de tres miembros conformado por gerentes y directores).

5. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?

Los candidatos recomendados, llamado referidos, siguen el mismo proceso desde el filtro curricular. La diferencia es que se informa a la persona que lo refirió (ejecutivo de la empresa), el estatus de su referido, es decir, cómo le ha ido en el proceso y las razones por las cuales no calificó, de ser el caso.

6. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?

(Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.).

Cuando se trata de procesos masivos no se comunica a los que no fueron seleccionados a lo largo del proceso, pero sí se les informa directamente en cada etapa de la evolución que sigue, y que si no son llamados quiere decir que no calificaron.

Para puestos no masivos, especialmente para puestos de mayor nivel jerárquico, sí se trata de hacer una comunicación telefónica a todos los que no calificaron. No es una norma, pero una buena práctica generada en el área de Reclutamiento y Selección. Este proceso que implica tiempo del equipo del área, será reemplazado por un proyecto que se implantará en julio del 2010, en donde a través de la web, cada candidato podrá obtener información acerca de su estatus en un proceso de selección.

7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?

Las remuneraciones ya están fijadas en las políticas de la empresa y determinadas en cada caso, en el requerimiento del proceso de reclutamiento y selección.

8. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?

Las políticas y los procedimientos han sido construidos participativamente con el Comité de Dirección (constituido por todos los gerentes de unidades), por lo que se cuenta con su apoyo y respaldo. Corresponden a las descritas en las preguntas anteriores.

9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima organizacional)

--

10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?

El proceso de inducción se da una vez al mes para todos los empleados que hayan ingresado en ese periodo. Esta es una inducción general a la empresa y está a cargo del área de Capacitación. De otro lado, en cada área, discrecionalmente se aplica la inducción al puesto, no está normado.

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su organización?

(Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.).

Sí, tanto la línea de carrera vertical como horizontal, para las que se sigue el mismo procedimiento basado en el reclutamiento interno descrito anteriormente.

Así, si se da la vacante para un puesto permanente, por política se hace primero sólo el reclutamiento interno (se promueve el reclutamiento interno).

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

(Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.).

Para ello, se publica en Intranet la convocatoria y/o se envía un correo y cualquier trabajador que tenga al menos 1 año en su puesto y cumpla los requisitos del perfil ofertado puede presentarse. Un trabajador que postula internamente a otro puesto no requiere del permiso de su jefe, sólo debe informarle.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

Una vez que se presentan a la convocatoria los trabajadores interesados, se verifica sus resultados en la Evaluación del Desempeño. Esta evaluación ubica al trabajador en varios niveles, empezando por los más sobresalientes, denominados "Top", siguen otras categorías como "Middle Top", "Middle", etc. Por tanto, se toma esta información como referencia pasando primero por la evaluación los categorizados como "Top", luego, si no califica ninguno de este nivel, se recurre a los de la categoría siguiente "Middle Top", etc. De otro lado, continuamente se ofrece cursos de formación en liderazgo, etc. que favorecen el desarrollo de competencias de los candidatos. Aun cuando participar de estos cursos no es un requisito

para ser promovido, sí se cuenta con información sobre su récord de participación en estas actividades (sistema informático).

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?

--

5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?

--

6. ¿Existe algún sindicato en su organización? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?

Existen dos sindicatos, uno de la empresa y otro de todo el grupo Telefónica, sólo cuenta con 120 afiliados pero en general se les informa de todas las actividades de personal, aunque por lo general, los temas de interés están referidos a bienestar y remuneraciones.

7. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?

Reclutamiento interno como se indicó.

8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (*cultura / clima organizacional*)

--

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?

Se manejan estándares de tiempos de ejecución: Una vez que el requerimiento pasó todas las instancias de aprobación, llega al área de Reclutamiento y Selección y desde ese día se considera como el 1er día útil de trabajo del proceso. Por ejemplo, para puestos técnicos o de operarios, el estándar son 5 días útiles; para puestos de analistas, 15 días útiles, etc.

Finalmente, compartir esta información de benchmarking entre las instituciones participantes del estudio.

GUÍA DE ENTREVISTA – ENTIDADES PRIVADAS: Banco de Crédito BCP

Entrevistada

Srta. Makaly Rivera Chú. Gestión y Desarrollo Humano

Información adicional brindada

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

En la unidad de Gestión y Desarrollo Humano existen dos tipos de puestos, los generalistas y los especialistas. Los generalistas son los Business Partners y los Especialistas el resto de profesionales divididos por tipo de servicio, referido a los servicios internos de gestión y desarrollo humano.

2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la organización?

En el equipo de servicios de selección son siete personas, de los cuales 2 son analistas de selección “puros”, y 2 son analistas de proyectos, más la jefatura.

En total en el banco son 15,000 empleados. Los consultores externos son los que se encargan de los procesos de reclutamiento y selección en provincias, coordinando con los jefes regionales de las áreas usuarias.

3. ¿De qué se encarga cada sub área?

Los generalistas son los Business Partners, brokers que se vinculan directamente con el cliente interno para todos los temas de gestión y desarrollo humano. Los especialistas son todos los demás, divididos por equipos: selección, beneficios, compensaciones, etc.

En el equipo de servicios de selección, los 2 son analistas de selección se encargan de ser el nexo entre el cliente interno y la empresa consultora que provee el servicio técnico de selección. Recogen las sugerencias y apreciaciones de los clientes y los retroalimentan con el proveedor para mejorar el proceso y resultado del servicio. Por ejemplo, si el cliente pregunta por el orden en que se aplican los métodos de evaluación o sugiere alguna secuencia, el

analista de selección lo analiza con el proveedor e incorporan de ser el caso, la propuesta. Estos analistas mapean todo el proceso (seguimiento).

Los analistas de proyectos conforman un equipo que es una suerte de mini empresa, así, elaboran propuestas de marketing, de costos, etc. para innovaciones en los servicios de selección. También evalúan los procesos de trabajo internos con el fin de mejorarlos.

Por ejemplo, analizan qué indicadores son convenientes para monitorear y evaluar la calidad de los procesos de trabajo; hacen actividades de benchmarking (indagación de buenas prácticas); se anticipan a conocer cómo está la oferta de candidatos en alguna ciudad del interior del país (indagan en datos del INEI, entre otros), y analizan qué competidores están operando en la misma localidad, en qué empresas se ubican los trabajadores, etc.

Uno de los objetivos principales de este rol es mejorar las prácticas de reclutamiento y ganar en la competencia por el talento de los jóvenes, así por ejemplo, para las ferias laborales en las universidades, se prepara material específico para cada universidad en base a las características particulares de ésta y de su población de alumnos por egresar.

4. ¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?

--

II. RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba el requerimiento?

- Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.
- Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.
- Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos: Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.

Los clientes internos, jefes, hacen el requerimiento a través de un sistema informático en coordinación y con el visto del Business Partner quien analiza las necesidades y presupuestos. Dado que es un nuevo sistema, aun no hay una cultura extendida para su uso, y algunos jefes intentan usar el email, sin embargo, el área sólo puede procesar el servicio una vez que el requerimiento se hace por el sistema, por lo que orientan a sus clientes internos en su uso.

Hay perfiles de puestos descritos y cada cliente interno puede incidir en o ampliar informaciones específicas sobre las características de los candidatos esperados según sus necesidades.

Asimismo, el banco cuenta con un Diccionario propio de Competencias que fue elaborado con la asesoría de Hay Group.

2. *¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?*

El reclutamiento y evaluación se terceriza para los tres tipos de selección: individual, grupal y masiva (denominada “selección programada”, aplicable a puestos como Asesor de Ventas y Servicios “AVYS “ y Promotor de Servicios “PDS “).

Sin embargo, también existe la figura de referidos (propuestos por personal del banco) y el reclutamiento interno. Este último está siendo más promocionado últimamente entre los empleados.

3. *¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (Solicitar modelos de aviso)*

(Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.).

Para la selección programada se realiza publicaciones de avisos en diarios periódicamente. Además, las empresas consultoras proveedoras utilizan las demás fuentes disponibles para todos los procesos. De otro lado, también está el link de “trabaja con nosotros” en la web page del banco, relación con las bolsas de trabajo de las universidades, charlas a docentes; por el interés en el sector estudiantil para que conozcan al banco y sus beneficios (por ejemplo, considera que un profesional más senior conoce los beneficios extraordinarios que da el banco, como los 18 sueldos al año, mientras que un joven no lo sabe, por lo que tienen que ir a ellos).

Sobre esto, los analistas de proyectos están trabajando en un plan para el 2010, pues la idea no es que se espere a una invitación para alguna feria laboral y haya una respuesta reactiva o del momento, sino que responda a un plan que pueda ser evaluado.

En general, el reclutamiento es algo que hay que seguir reforzando, por eso se están ensayando el proyecto de ferias laborales 2010 y el de selección proactiva.

En la Selección Proactiva se trata de captar a gente con alto potencial en otras organizaciones y evaluarlos aun cuando no se tiene la plaza vacante. Como es un proyecto aun piloto y las consultoras aun no tienen totalmente claro el perfil, la misma entrevistada (Makaly Rivera, jefe del equipo de selección) realiza la primera entrevista con el candidato.

4. ¿Se publican las vacantes dentro de su misma organización? ¿Se promueve el reclutamiento interno?

Se promueve el reclutamiento interno a través de boletines masivos por email para el personal y en la Intranet. Los boletines se hicieron como respuesta al bajo ingreso de los trabajadores a la Intranet, y la idea era que estuvieran informados.

5. ¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (Indagar procedimiento, criterios).

Los usuales de formación y/o experiencia laboral.

6. ¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?

El CV y el banco con las consultoras se encargan de verificar los antecedentes del candidato. Por ejemplo, el banco cuenta con un “archivo negativo” en donde están las personas con algún problema en su récord financiero. Además, las consultoras revisan antecedentes penales, policiales y verificación domiciliaria.

7. ¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?

La información de los candidatos son recibidos por las consultoras externas y luego retroalimentadas al banco para tomar decisiones sobre el estatus de los candidatos.

8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?

Las consultoras utilizan sus propias bases de datos.

9. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?

La política del banco en este servicio es la tercerización. Involucrando a un grupo reducido de proveedores en los objetivos y estrategias del banco. Cada cierto tiempo se hace un reunión-capacitación con las empresas consultoras proveedoras para que adapten sus procesos a las necesidades del banco. Por ejemplo, cuando se implantó el modelo de selección de Hay Group, se pidió a todos los proveedores seguir la metodología indicada.

Ha habido una respuesta positiva de ellos en todos los casos.

Ahora son principalmente Innovación Empresarial, Deloitte, Orbi y DLB.

10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima organizacional)

Tercerizando, el banco gana flexibilidad pues los requerimientos de personal pueden ser variables en el tiempo.

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

(Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables).

Son las empresas consultoras Innovación Empresarial, Deloitte, Orbi y DLB principalmente.

También se conforma internamente un Comité de Entrevistas que utiliza el informe de la consultora para decidir sobre los candidatos finalistas en una entrevista individual. Los comités de entrevistas están conformados por jefes inmediatos o supervisores solicitantes del requerimiento, pueden incluirse también clientes internos. Los comités de entrevistas no están conformados por todos los jefes inmediatos sino por representante de los jefes o supervisores solicitantes del requerimiento, más un analista de RRHH. Para el caso específico de masivos para el área comercial en provincias, los jefes regionales coordinan con las empresas consultoras y conforman el comité de entrevista final.

2. ¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?

En el caso de masivos, se aplica primero pruebas psicotécnicas y dinámica grupal.

El siguiente paso es la entrevista por competencias.

Luego se revisa su situación financiera y demás antecedentes del candidato.

Pasados los primeros filtros, el comité hace la entrevista final y toma de decisión.

3. ¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean? (Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)

(Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.)

Las pruebas psicotécnicas incluyen pruebas de habilidades y pruebas de personalidad, pruebas psicométricas y proyectivas.

La dinámica grupal se hace en base a casos.

La entrevista se realiza según el modelo indicado por Hay Group, el BEI (Behavioral Events Interview, entrevista basada de eventos conductuales) o en general, entrevista por

competencias, en donde se incide en conductas pasadas como mejor predictor de conductas futuras.

La situación financiera es revisada en Infocorp / SBS, además se revisa el “archivo negativo” y los demás antecedentes penales y policiales del candidato son recabados por las consultoras especializadas.

El comité hace la entrevista final basado en el informe de la consultora.

4. *¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?*

Del nivel o tipo de puesto que determina si es individual, grupal o masivo. En todos los casos hay entrevista y un comité al final.

5. *¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?*

Los referidos pasan por todo el proceso con la diferencia que se mantiene informado a quien lo propuso acerca de su estatus en el proceso.

6. *¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?*

(Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.).

Se les envía una carta de agradecimiento.

7. *¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?*

Está definido por el cliente interno y el Business Partner según las políticas del banco.

8. *¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?*

Se tienen estándares de tiempo para la ejecución de los servicios de selección. Los tiempos varían dependiendo del tipo de selección. El cumplimiento del mismo es un indicador de desempeño del servicio.

Al finalizar el proceso el comité de entrevista final llena un formato denominado “Acuerdo de Niveles de Servicio” (ANS o SLA en sus siglas en inglés) cuyo fin es asegurar una excelente calidad de atención a los usuarios finales del BCP que incluye el contar con la cantidad adecuada de postulantes, con el perfil acorde al puesto solicitado y disponibles en la fecha requerida y dentro de los costos determinados para cada proceso de selección y evaluación.

Los resultados son retroalimentados a las empresas consultoras proveedoras para que éstas puedan mejorar continuamente su servicio.

9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima organizacional)

--

10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?
Está a cargo del área de capacitación.

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su organización?

(Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.).

En el banco no se cree en la Línea de Carrera de manera estructurada. Se da de manera natural por línea de negocio, es decir que una persona va ascendiendo en su línea, en el tiempo y según su desempeño.

Para facilitar la movilidad del personal si se incentiva el reclutamiento interno para las posiciones vacantes. Eso significa que se puede ascender a un nivel superior al inmediato siempre que se cumplan los requisitos, pase por la evaluación y tenga antes de postular el visto bueno de su jefe.

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

(Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos).

Se promueve el reclutamiento interno a través de boletines masivos por email para el personal y en la Intranet.

Cualquier trabajador puede postular siempre que cuente con el permiso de su jefe.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

Una vez que tiene el visto bueno del jefe, si el puesto es dentro de su misma área sólo pasa por una entrevista, si es para otra área se le aplica el proceso de evaluación de selección, que es aproximadamente el 97% de los casos.

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?

5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?

6. ¿Existe algún sindicato en su organización? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?

7. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?

8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (*cultura / clima organizacional*)

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?

Como una buena práctica para la mejora continua del proceso de los servicios de selección, la jefe del equipo realiza lo que denominan “visitas de negocios”, que consiste en asistir a congresos en el extranjero y hacer redes de contactos con responsables de procesos similares en compañías de diversos rubros y tamaños (mínimo como el banco), con los que luego se establecerá un proceso de investigación indagando sus mejores prácticas, a través de conferencias telefónicas.

Las otras dos buenas prácticas son los proyectos mencionados del plan para el 2010 para participación en ferias, y la selección proactiva.

Solicitó no divulgar éstas si es que se comparte la información del estudio con las demás organizaciones que participaron como informantes.

GUÍA DE ENTREVISTA – ENTIDADES PRIVADAS: TACA

Entrevistada

Srta. María Isabel Arapa, Coordinadora de Reclutamiento y Selección para Sudamérica.

Información adicional brindada

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

Existe una Vicepresidencia de Desarrollo Humano que se divide en la Dirección de Gestión de Recursos Humanos y en la Dirección de Desarrollo Humano. En la primera se encuentra la Gerencia de Capacitación Técnica, la Gerencia de Proyectos y La Gerencia de Beneficios Sociales. En la segunda se encuentra la Gerencia de Desarrollo Organizacional, la Gerencia de Compensaciones y la Gerencia de Reclutamiento y Selección.

2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la organización?

En la Vicepresidencia de Desarrollo Humano existen 70 colaboradores aproximadamente. En Perú son 12 los colaboradores en Desarrollo Humano, todos ubicados en Lima, y sólo 2 en Reclutamiento y Selección. Estas dos personas se encargan del proceso de selección en todo Sudamérica. Asimismo, en Perú, existen 725 colaboradores en TACA.

3. ¿De qué se encarga cada sub área?

Dirección de Desarrollo Humano

a. Desarrollo Organizacional:

Se encarga de gestionar la línea de carrera, las capacitaciones (internas y externas) para el personal y la retención de talentos y diseño de las mediciones de clima laboral.

b. Compensaciones:

Se encarga de las valorizaciones de puesto, establecer bandas salariales y gestionar los pagos al personal.

c. Reclutamiento y Selección:

Se encarga de seleccionar talentos con una proyección larga de permanencia.

Dirección de Gestión de Recursos Humanos

a. Capacitaciones Técnicas:

Se encarga de organizar y dictar las capacitaciones referidas a nuevos sistemas en el rubro y a nuevas regulaciones técnicas.

b. Proyectos:

Se encarga de la implementación de nuevos sistemas en recursos Humanos.

c. Beneficios Sociales

Se encarga de las actividades de bienestar social y de la ejecución de la medición de clima laboral.

4. *¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?*

La información es confidencial.

II. RECLUTAMIENTO

1. *¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba el requerimiento?*

(- Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.

- Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.

- Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos: Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.)

En el rubro de las aerolíneas existe una fórmula matemática que incluye el número de aviones, el número de asientos, el número de vuelos y otros factores más que la entrevistada no recuerda, y que arroja el número de personal requerido por vuelo. Para identificar las necesidades de contratación, el Gerente de cada estación (cada país) toma en cuenta esta fórmula, pero ésta no es determinante, pues también se evalúa la carga de trabajo.

El Gerente de Estación solicita este personal a su jefe, en la sede central de San Salvador. Esta solicitud se realiza mediante un documento formal (en físico) llamado Requisición de Personal, en el que figura la información acerca de la Vicepresidencia a la que pertenece el puesto vacante, la estación, si es una plaza nueva permanente, temporal, part-time o full-time, si el reclutamiento será interno o externo, el tipo de bono que correspondería al puesto y una breve explicación que por qué es necesaria la contratación, aparte de la firma del Gerente de estación que lo solicita. En la sede central se reúnen los Vicepresidentes y Presidente para evaluar y aprobar el pedido mediante un documento formal de aprobación.

Vale señalar que la organización cuenta con un Manual de Perfiles de puesto en el que figuran las principales funciones, los conocimientos técnicos requeridos y las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto. Al ser una Manual tan definido y delimitado es muy útil para realizar las valorizaciones de puestos, según la entrevistada. No obstante, comenta que debido a que algunos perfiles varían constantemente, para cada proceso de selección se elabora un perfil que incluye las expectativas del Gerente de estación.

2. *¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?*

Son dos Coordinadoras de Reclutamiento y Selección ubicadas en Lima y encargadas de los procesos en toda Sudamérica.

3. *¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (Solicitar modelos de aviso)*

(Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.).

Una vez obtenido el documento de aprobación, se da una reunión con el cliente interno en la que se define el tipo de reclutamiento (interno o externo). Cuando es interno, se publica la vacante por medio del correo electrónico y en las boletines de la estación. Si es externo, se solicitan referidos de los colaboradores, se publica, el mismo día en que se aprueba el proceso, en la página web de TACA, en bolsas de trabajo en universidades y otros centros educativos.

La información que incluyen los avisos son el nombre del puesto, la gerencia a la que pertenece, las principales funciones o misión del puesto, competencias técnicas y personales.

4. ¿Se publican las vacantes dentro de su misma organización? ¿Se promueve el reclutamiento interno?

Cómo hacen con los puestos que se abren en un nivel alto o intermedio en la institución, allí se va a concurso interno primero, se va a un concurso donde compiten en igualdad de condiciones personal de la institución y postulantes externos? Si es con un concurso interno inicial, ¿quiénes pueden postular? ¿Postulan solo los inmediatos inferiores o son concursos más abiertos?

Cada vez que se abre una vacante (sea cual fuere la jerarquía) se publica internamente y externamente, es la cultura de la empresa, aclara la entrevistada. Esto favorece la política de rotación que existe, pues si un colaborador desea cambiar de puesto en cualquier área y cumple con los requisitos (cumplir con el perfil y no tener sanciones en su file) puede conversarlo con su jefe. Para que se de la transferencia ambos deben firmar un documento en el que declaran conocer las características del puesto y que el colaborador cumple con el perfil deseado. Los primeros tres meses en el nuevo puesto constituyen un período de prueba, ya que si en ese lapso se decide que o es el colaborador idóneo, éste puede regresar a su antiguo puesto. La publicación interna también favorece la política de promoción del personal, ya que se les da a los colaboradores la opción de ascender.

5. ¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (Indagar procedimiento, criterios).

Los curriculums llegan vía correo electrónico a las coordinadoras de Reclutamiento y Selección. Todos los curriculums son revisados y filtrados de acuerdo al perfil. La entrevistada comenta que la cantidad de curriculums que llega por vacante es muy variable y va desde 25 curriculums hasta 1400 por procesos de selección.

6. ¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?

Sólo se solicita el currículum y la copia del pasaporte. Al final del proceso, al candidato ganador se le solicita el curriculum documentado (muy detallado, incluso deben figurar los antecedentes policiales y penales), copia del DNI, fotos y copia de los DNI de los familiares cercanos (para otorgar algunos beneficios familiares).

7. ¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?

Los curriculums y la fotocopia del pasaporte llegan vía electrónica. Los otros documentos que debe brindar el ganador son presentados en físico.

8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?

Sí existe una base de datos gestionada por las dos Coordinadoras de Reclutamiento y Selección. Los curriculums llegan por mail y en el asunto debe figurar un código. Con este código son clasificados en distintas carpetas dentro de la cuenta de correo electrónico. También se incluyen las fechas del proceso, la posición y hasta qué fase llegó el candidato. Esta base de datos es reutilizada en otros procesos de selección, pues suele ocurrir que una misma persona se presenta muchas veces a diferentes procesos.

9. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?

La información es confidencial. La entrevistada comenta que hay que tomar en cuenta las normas legales laborales de cada país donde se realiza el proceso y los reglamentos de aeronáutica civil.

10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima organizacional)

Si se adecua a sus necesidades. No obstante, afirma que en la organización existe apertura a sugerencias de cambio.

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

(Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.)

Son dos Coordinadoras para Reclutamiento y Selección en Sudamérica. La primera entrevista la realiza únicamente una de las coordinadoras. En cambio, la segunda instancia de entrevistas involucra a la coordinadora y al que sería el jefe directo.

2. ¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?

Son siete filtros.

3. ¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean? (Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)

(Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.)

a. Filtro curricular:

El primer filtro se hace en base a los perfiles de puesto y los requisitos básicos como educación y experiencia.

b. Prueba de conocimientos técnicos:

Esta fase es opcional. En algunas ocasiones los clientes internos consideran que es necesario añadir una prueba de conocimientos a la evaluación. Es el cliente interno quien la diseña y la entrega a Reclutamiento y Selección con un solucionarlo.

c. Evaluación psicológica:

Sólo se aplica pruebas psicométricas, no proyectivas. Se evalúa personalidad y habilidades intelectuales. Las pruebas poseen distinto grado de dificultad dependiendo del puesto (practicante, asistente o gerente). También se terceriza a consultoras certificadas la aplicación del Test de Discernimiento DISC, ya que en el Manual de perfiles de puesto que manejan existe un gráfico del perfil ideal de las competencias evaluadas en el DISC. El objetivo es que el gráfico de resultado del DISC del postulante sea similar o se acerque al gráfico del perfil del puesto. Asimismo, se les aplica una prueba en inglés, diseñada por las coordinadoras de Reclutamiento y Selección (lectura y escritura).

d. Entrevista:

Esta entrevista la realiza una de las coordinadoras de Reclutamiento y Selección. Parte de la misma es en inglés, pues éste es una herramienta importante en la mayoría de puestos de TACA.

e. Polígrafo:

Todo postulante debe pasar por la prueba del polígrafo, ya que este rubro de negocio está expuesto a traficantes.

Una vez terminadas todas estas fases, la coordinadora encargada del proceso elabora un informe en el que se integran los resultados y se resume las competencias con las que cuenta el candidato. La entrevistada asevera que aunque los candidatos fueran descartados en la entrevista o polígrafo, de todas maneras se elabora un informe en el caso del candidato sea un colaborador de TACA. En el caso de postulantes externos, no se elabora el informe.

f. Segunda entrevista:

Puede realizarla sólo el jefe del área o puede llamar a otras autoridades como el gerente. La coordinadora de Reclutamiento y Selección puede facilitarle a estas personas una lista de preguntas sugeridas para indagar competencias y otros temas relevantes para el proceso.

g. Assessment Center.

Esta fase es opcional. Generalmente se realiza cuando la vacante es para un tripulante. Consiste en preparar casos prácticos relacionados a las funciones del puesto.

Finalmente, la Coordinadora de Reclutamiento y Selección selecciona a una terna y los propone a su cliente interno. Es el cliente quien toma la decisión final. Para proceder a la contratación, la Gerencia solicitante realiza el documento de Acción de Personal donde se comunica quién ingresará.

4. ¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?

Este tema depende mucho del jefe que solicite el personal nuevo. Todos los postulantes a cualquier puesto pasan por todas las fases de evaluación, pero el cliente interno puede solicitar que se implementen nuevas fases a discreción, con por ejemplo, más entrevistas que incluyan en el panel a colaboradores que serían sus pares.

5. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?

Todos los evaluados pasan por evaluación, aunque sean recomendados. La diferencia en los procesos (incluir o no fases adicionales) depende de la apreciación del jefe acerca de la complejidad del mismo.

6. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?

(Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.).

Cuando el ganador ingresa a trabajar se emite un documento llamado Acción de Personal y, después de eso, el ganador es llevado las diferentes instancias de Recursos Humanos donde debe tramitar la planilla, los beneficios, etc. A los candidatos internos que no fueron se les brinda retroalimentación acerca de su desempeño en el proceso de evaluación. A los candidatos externos que no quedaron en alguna fase, se les procura comunicar vía correo electrónico o llamada telefónica. Esto último también depende de la fase en que se

quedó el colaborador en el proceso, pues si se trata de un proceso masivo y de una etapa inicial de evaluación, la comunicación es mínima, vía correo electrónico. También dependerá de la disponibilidad de tiempo de la persona encargada del proceso.

7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?
La Gerencia de Compensaciones asigna el sueldo en base a las bandas salariales que manejan.

8. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?

Es información confidencial.

9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (*cultura / clima organizacional*)

Sí se adecua a sus necesidades.

10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?

La inducción organizacional se realiza en dos días. El primer día, el área de Reclutamiento y Selección explica al nuevo personal la historia de la empresa, la estructura, la misión, la visión y los valores. El segundo día, los encargados de cada tema le explican al nuevo personal lo referente a sueldo, beneficios y seguros.

La inducción en el puesto dura dos días también. El candidato elegido se reúne con el personal con el que tendrá que coordinar varios temas debido a sus funciones. Esto es organizado por el jefe directo.

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su organización?
(Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.).

La línea de carrera está definida, pero es flexible. Existen oportunidades de rotación y ascenso que aportan al crecimiento profesional. No hay tiempos establecidos. Es el mismo colaborador quien manifiesta su interés por cambiar de puesto o ascender. Para lograrlo, éste debe pasar por todo el proceso de evaluación antes explicado.

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

(Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.).

Las vacantes se publican internamente vía correo electrónico y en las boletinas de la estación.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

(Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

Como se mencionó anteriormente, los postulantes internos también pasan por la evaluación correspondiente.

De igual manera, se evalúa su file (amonestaciones o felicitaciones) y sus resultados en su trayectoria en la empresa (en cuanto a objetivos, indicadores y desarrollo de competencias). Esta es una evaluación subjetiva, ya que no existe una evaluación de desempeño estándar en la empresa, sino que cada área lo evalúa de diferente forma. Todas las variables son importantes, y la decisión final la tiene el jefe.

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?
Con el documento de Acción de Personal, el candidato que ingresó debe pasar por las diferentes instancias de recursos humanos donde debe realizar algún trámite para su contratación. Así es como se comunica a Desarrollo Humano. No existe una comunicación formal a las demás áreas.

5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?
El jefe tiene la responsabilidad de brindarle retroalimentación.

6. ¿Existe algún sindicato en su organización? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?
Sí hay un sindicato, pero no se negocia ningún proceso con ellos, salvo los beneficios que reciben.

7. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?
Es información confidencial.

8. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (*cultura / clima organizacional*)

Sí se adecua a sus necesidades

V. CIERRE

1. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado?
Para asegurar la imparcialidad, explica la entrevistada, basta con la publicación interna de todas las vacantes, pues todos tienen oportunidad de postular. En cada fase se les explica a los candidatos que se trata de una competencia y que cada fase es eliminatoria.

GUÍA DE ENTREVISTA – ENTIDADES PRIVADAS: Backus Sab Miller

Entrevistada

Srta. Denisse Chinen Yshiy – Gerente de Reclutamiento y Selección

Información adicional brindada

I. PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo está estructurada el Área de Recursos Humanos aquí?

Recursos Humanos es una Vicepresidencia y cuenta con tres Direcciones: Desarrollo Organizacional, Desarrollo de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Asimismo, existen dos Gerencias: Remuneraciones y Compensaciones, y Servicios y Sistemas de Recursos Humanos.

2. ¿Cuántos colaboradores hay en el área? ¿Cuántos colaboradores hay en total en la organización?

En la Vicepresidencia de Recursos Humanos hay 80 colaboradores. En la Dirección de Reclutamiento y Selección hay 4 colaboradores, entre ellos una Gerente y 3 Analistas.

En la empresa del grupo, Sisa, existen 3 colaboradores para Reclutamiento y Selección (un Coordinador y 2 analistas). En Transportes 77 existe una sola persona que se encarga de este proceso.

En Backus, contando a las empresas del grupo, Sisa y Transportes 77, existen aproximadamente 3500 colaboradores.

3. ¿De qué se encarga cada sub área?

La Dirección de Desarrollo Organizacional se encarga de la gestión del cambio, la gestión de proyectos, la comunicación interna, medición de clima laboral y la evaluación de desempeño.

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos se encarga del reclutamiento y selección del personal, la gestión del talento, la elaboración de cuadros de sucesión, la retención del talento, y del aprendizaje y desarrollo.

La Dirección de Relaciones Laborales se encarga de gestionar la relación con los sindicatos y de las actividades de Bienestar Social.

La Gerencia de Remuneraciones y Compensaciones se encarga de gestionar los salarios, utilidades, etc.

La Gerencia de Servicios y Sistemas de Recursos Humanos se encarga de gestionar la planilla y los presupuestos de la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

4. *¿Cuál es el presupuesto aproximado que manejan para cada proceso?*

Información confidencial.

II. RECLUTAMIENTO

1. *¿Cómo se identifican las necesidades de contratación? ¿quién aprueba el requerimiento?*

(- Describir la forma en que se definen las necesidades y prioridades de selección: Relación con plan estratégico y operativo de la entidad; identificación del número y proporción de personas que ingresaron anualmente, por grupo ocupacional y nivel a los que accedieron.

- Describir la identificación oportuna y anterior a las convocatorias de selección de personal, de las competencias necesarias para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los cargos concursados.

- Describir las competencias y demás criterios utilizados para la evaluación de candidatos: Descripciones y especificaciones de puestos (perfiles), modelos de competencias.)

El proceso de identificación de necesidades de contratación inicia al empezar el año fiscal. Existe un sistema informatizado llamado Headcount mediante el cual se lleva un control de la cantidad del personal, las salidas del mismo y las vacantes por cubrir.

Al inicio del año fiscal, cada área presenta en una reunión con el Presidente de la empresa y el Vicepresidente de Recursos Humanos su estructura de área, los cambios que podría haber implementado, los puestos que desea eliminar, los puestos que desea crear y la cantidad de personas que necesita. En esta reunión se debe aprobar la estructura de cada área para que el encargado de presupuestos de cada área proceda a ingresar las solicitudes de contratación en el sistema.

Este sistema organiza la información y arroja las vacantes que necesitan cubrirse, las que ya iniciaron el proceso de selección y las que ya se cubrieron.

De otro lado, si en el transcurso del año surgen otras vacantes por reemplazar que no estaban planificadas, el área encargada informa a la Presidencia para que apruebe el proceso, e inmediatamente a Recursos Humanos y la Gerente de Reclutamiento y Selección ingresa esta información al sistema.

Cuentan actualmente con un Manual de Descripciones de Puesto acorde al método Hay Group, el cual fue elaborado por la Gerencia de Remuneraciones y Compensaciones, en el cual figuran los requisitos mínimos para desempeñar con éxito el cargo, las funciones principales y las competencias necesarias. No obstante, la entrevistada comenta que falta aún solidificar la gestión por competencias en su empresa, pues aún no cuentan con un diccionario de competencias.

2. *¿Cuántas personas se encargan del reclutamiento? ¿Qué cargos ocupan? ¿Se terceriza esta etapa o alguna otra del proceso? ¿En qué casos?*

En la Dirección de Reclutamiento y Selección hay 4 colaboradores, entre ellos una Gerente y 3 Analistas.

En la empresa del grupo, Sisa, existen 3 colaboradores para Reclutamiento y Selección (un Coordinador y 2 analistas). En Transportes 77 existe una sola persona que se encarga de este proceso.

No se terceriza el proceso completo, sólo algunas actividades. Dependiendo de la disponibilidad de tiempo de las analistas, se puede tercerizar el filtro curricular. En otras ocasiones se terceriza la recopilación de las referencias laborales. Lo que siempre se terceriza es la aplicación y calificación de pruebas psicométricas.

3. *¿Cómo se realiza la convocatoria? ¿A través de qué medios? ¿Son efectivos? (Solicitar modelos de aviso)*

(Describir la anticipación de convocatorias, calidad y cantidad de información de las ofertas, calidad del proceso.)

Existe un sistema de Intranet en el que se publican las nuevas vacantes, los nuevos ingresos de personal, las promociones y las transferencias o rotaciones. Esto se utiliza para el reclutamiento interno.

Para el reclutamiento externo se publican las vacantes en la página web de Backus, en bolsas universitarias y otros centros educativos y en el periódico, de ser el caso. Este último medio se

utiliza únicamente si la vacante es muy específica y difícil de cubrir, por lo que se prevé que no se recibirán muchos curriculums si solo se publica electrónicamente.

4. ¿Se publican las vacantes dentro de su misma organización? ¿Se promueve el reclutamiento interno?

Cómo hacen con los puestos que se abren en un nivel alto o intermedio en la institución, allí se va a concurso interno primero, se va a un concurso donde compiten en igualdad de condiciones personal de la institución y postulantes externos? Si es con un concurso interno inicial, ¿quiénes pueden postular? ¿Postulan solo los inmediatos inferiores o son concursos más abiertos?

En Backus, la cultura favorece el desarrollo del personal en términos de línea de carrera y formación, por lo que se promueve el reclutamiento interno. La entrevistada afirma que cuando se abre una vacante, casi siempre se comunica de manera interna para que los colaboradores de cualquier área puedan postular.

La decisión de publicarla interna y externamente o sólo externamente es del Gerente de Línea que solicita el personal. Sólo se solicita un reclutamiento exclusivamente externo cuando este jefe considera que en su área no existe ninguna persona que pueda cubrir la posición por tener poca experiencia o expertise, y es un puesto tan específico que la transferencia de alguien de otra área tampoco es factible.

Asimismo, la entrevistada refiere que los puestos de Gerencia en adelante son publicados únicamente de manera interna, puesto que consideran que para poder gestionar adecuadamente el puesto se necesita experiencia en la empresa y conocimiento del negocio. La entrevistada agrega que, aunque la decisión final es del cliente interno, éste recibe asesoría del personal de Reclutamiento y Selección.

5. ¿Cómo se elige los curriculums que pasarían a la siguiente fase? (Indagar procedimiento, criterios).

Los postulantes deben ingresar su CV en un sistema informatizado. Esto curriculums deben ser revisados en su totalidad para filtrarlos de acuerdo al perfil del puesto. En vista de que los analistas no siempre cuentan con el tiempo suficiente para hacerlo, debido a la carga laboral, en algunas ocasiones el filtro curricular es tercerizado.

6. ¿Qué documentos e información se solicita a los candidatos?

Copia legal del certificado de estudios, y antecedentes penales y judiciales. En el caso de los practicantes, también se les solicita una carta de la universidad de procedencia presentándolo. Todo esto es solicitado al candidato seleccionado al final del proceso.

7. ¿Quién o cómo se recibe la documentación e información de los candidatos?

Una vez seleccionado el candidato, se recibe toda esta documentación en físico.

8. ¿Existe alguna base de datos para almacenar toda esta información? ¿Se reutiliza esta información para posteriores procesos de selección?

Sí se maneja una base de datos en la que se almacena la información vertida en los curriculums que reciben. De igual manera, aunque no existan procesos de reclutamiento abiertos, algunas personas mandan sus curriculums espontáneamente, lo cual también es aprovechado en esta base. Esta base es utilizada para siguientes convocatorias.

9. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de reclutamiento?

Existe un documento formal donde figura la política de este proceso, pero es información confidencial. Al respecto, la entrevistada manifiesta que, al tener certificaciones de calidad, deben atravesar por auditorías internas y externas. Asimismo, asegura esta política se encuentra a disposición de todos los colaboradores, pues está colgada en Intranet.

10. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima organizacional)

Sí se adecua a sus necesidades porque ella estructuró la política de reclutamiento y selección de personal en la empresa. Explica que, generalmente, como es el Gerente del área el que posee el expertise necesario, es él o ella quien elabora la política.

III. SELECCIÓN

1. ¿Cuántas personas se encargan de realizar la selección de personal? ¿Qué cargos ocupan?

(Describir quiénes conformaron los Comités de Selección que llevaron adelante los procesos, las oficinas y personal responsables.).

En la Dirección de Reclutamiento y Selección hay 4 colaboradores, entre ellos una Gerente y 3 Analistas. En la empresa del grupo, Sisa, existen 3 colaboradores para Reclutamiento y Selección (un Coordinador y 2 analistas). En Transportes 77 existe una sola persona que se encarga de este proceso.

De igual manera, la entrevistada comenta que en la fase de entrevista, ésta se hace en panel, y éste es conformado por lo menos por el personal de reclutamiento y Selección encargado del proceso y el Jefe del área. A discreción del cliente interno, se puede incorporar al panel el Gerente de Línea, el Vicepresidente y/o el Presidente. Esto dependería de la complejidad y jerarquía del puesto por cubrir.

2. *¿Cuántos filtros/etapas tiene su proceso?*

Son ocho fases, empezando desde el filtro curricular, hasta la decisión final.

3. *¿En qué consiste cada etapa del proceso evaluación? ¿Qué tipo de pruebas emplean?*

(Solicitar nombres de las pruebas, protocolos, hojas de calificación, etc.)

(Describir la selección y/o diseño del procedimiento e instrumentos de evaluación para la selección de candidatos utilizados: evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista, entre otros. Indagar la aplicación de la perspectiva de competencias en las técnicas de evaluación definidas.)

Primero se definen las etapas de los procesos de selección; es decir, se decide si habrá Evaluación de conocimientos técnicos. De igual manera, se revisa el perfil que se maneja en el manual y, finalmente, se hacen algunas especificaciones al respecto en colaboración con el cliente interno. Para hacerlo, el cliente interno manifiesta todas sus expectativas acerca de la persona que ocupe el cargo y las competencias que debería tener para tener éxito.

Se conversa con el cliente los medios más apropiados para publicar la vacante y si el reclutamiento será interno o externo. Normalmente la publicación queda “posteadada” una semana, pero dependiendo de la cantidad de curriculums que llegan, se puede extender el plazo.

Las fases son las siguientes:

a. Filtro curricular

Una vez recibidos los curriculums, estos son revisados y filtrados en base a los requisitos del perfil. Esta etapa se puede tercerizar en caso de que los analistas de Reclutamiento y Selección tengan mucha carga laboral en el momento.

b. Prueba de conocimientos

Sólo en los casos en los que el cliente interno perciba que la posición a cubrir es muy específica y requiere de conocimientos técnicos muy especializados, el área solicitante elabora una prueba de conocimientos con su respectivo solucionarlo. La aplicación y corrección de la misma está a cargo del personal de Reclutamiento y Selección.

c. Entrevistas

Todos los postulantes pasan por una entrevista individual con un colaborador de Reclutamiento y Selección y el jefe directo. En esta entrevista se indaga acerca de la experiencia y las competencias del candidato. Si el cliente interno lo considera necesario, el Gerente, Vicepresidente y/o Presidente se pueden unir al panel o realizar entrevistas aparte.

d. Dinámica:

Esta fase es opcional, al igual que la fase de prueba de conocimientos. Para puestos complejos o de jerarquías altas como Gerencia, se pueden implementar análisis de casos en la evaluación, de manera que se puedan observar las competencias clave para el puesto.

e. Pruebas psicológicas

Esta parte siempre es tercerizada con dos consultoras internacionales certificadas por el grupo Sab Miller. En esta etapa, generalmente, sólo quedan dos candidatos a ser evaluados con estas pruebas. Las dimensiones evaluadas son la capacidad intelectual (numérica, verbal, abstracción) y la personalidad. No se aplican pruebas proyectivas. En el caso de puestos de gerencia en adelante, se aplica una prueba de Toma de decisiones y discernimiento.

En el caso de los candidatos internos, ellos ya no pasan por estas pruebas, pues ya las tomaron al ingresar. El área de Gestión del talento facilita los resultados obtenidos.

f. Revisión del desempeño – Referencias laborales

En el caso de los colaboradores de Backus que estén postulando, el jefe y el área de Reclutamiento y Selección revisan su desempeño en la organización. En el caso de los candidatos externos, se recoge una referencia laboral. La recopilación de referencias laborales puede ser tercerizada, dependiendo de la carga laboral de Reclutamiento y Selección.

g. Gabinete

El jefe y el personal de Reclutamiento y Selección se reúnen para intercambiar impresiones acerca de los candidatos finalistas. El personal de Reclutamiento y Selección expone las fortalezas y aspectos de mejora de cada candidato, integrando todos los resultados, y el jefe y demás personas involucradas brindan sus opiniones. Es el Gerente de Línea quien tiene la

decisión final, pero siempre es asesorado por el personal de Reclutamiento y Selección. Si al final del proceso el personal de Reclutamiento y Selección se inclina por un candidato y el Gerente de Línea insiste en que ingrese otro, a pesar de haber sido asesorado, éste debe comprometerse a ayudar al postulante que ingresa a desarrollar las competencias que debe mejorar.

4. ¿El proceso de selección que llevan a cabo es diferente dependiendo del nivel del perfil buscado? ¿Cuáles son las diferencias?

Sí hay diferencias. Para puestos complejos, como los de Gerencia, se implementan dinámicas en la evaluación para que los candidatos analicen casos reales. Sin embargo, las entrevistas son más profundas.

5. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando existen candidatos recomendados?

Así como se publican internamente las vacantes, también se solicita a los colaboradores que recomienden a alguna persona que consideren idónea para el puesto. Esta persona de todas formas pasa por todas las fases de la evaluación.

Existe un proyecto para implementar un premio a las personas que recomiendan al mejor candidato; es decir, el que finalmente es seleccionado. Consideran que la recomendación de candidatos es positiva porque así ahorran tercerizaciones con head hunters.

Igualmente, la entrevistada agregó que cuando un Gerente de Línea recomienda a alguien, sólo insiste en que sea evaluado, mas no interviene en la calificación de las pruebas.

6. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no fueron seleccionadas?

(Describir y analizar las comunicaciones que se dirigen a los postulantes durante y al cerrar el proceso, mecanismos de apelación, y a los demás miembros de la organización sobre la nueva incorporación.).

Como se comentó anteriormente, en Intranet se difunde los nuevos ingresos de personal para que todos estén enterados. Al candidato que ingresó se le comunica vía telefónica,. A los postulantes que no ganaron la vacante se les agradece por su participación con una llamada telefónica, o si llegó a ser semifinalista, mediante una carta formal.

A los candidatos internos se les brinda una retroalimentación para que reconozcan sus puntos fuertes y sus aspectos de mejora. El responsable de dar esta retroalimentación es el Gerente de Línea.

7. ¿Cómo se asignan las remuneraciones? ¿Quién determina las bandas salariales?

Existen unas bandas salariales ya establecidas por la Gerencia de Remuneraciones y Compensaciones.

8. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de selección?

Es información confidencial.

9. ¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (*cultura / clima organizacional*)

Sí se adecua.

10. ¿Se realiza algún proceso de inducción u orientación del nuevo empleado?

El proceso completo de inducción dura aproximadamente dos semanas. Los primeros cuatro días el nuevo personal escucha charlas dadas por el personal de Recursos Humanos acerca del funcionamiento de la organización (misión, visión, valores). De igual manera, en estos días el nuevo personal visita el mercado, los canales de distribución y la planta.

Los demás días se le realiza una inducción al puesto que va a ocupar. Esto está a cargo del que sería su jefe directo. En este período se le brinda la información requerida para realizar sus funciones, se le explica con qué áreas y con qué personas debe coordinar y es presentado ante ellos.

IV. ASCENSO

1. ¿La línea de carrera está completamente definida en su organización?

(Describir cómo se planifican los concursos de promoción, bases, responsables, procedimientos y autorizaciones.).

La entrevistada menciona que sí existe una línea de carrera, pero esta no está totalmente estructurada, es decir, es flexible. La sucesión no es planificada y no existen tiempos límite en los puestos. Cuando se abre una vacante se publica interna y externamente para que los colaboradores tengan opción a ascender o a trasladarse de área. Se promueve la autogestión, es decir, que los mismos colaboradores soliciten a sus jefes ser trasladados o promovidos, de manera que demuestren su interés en crecer dentro de la empresa y se esfuercen por lograrlo.

2. ¿Cómo se comunica la existencia de una vacante para ascender?

(Describir la comunicación al personal sobre los procesos promociones: contenidos, momentos y espacios de información, documentación requerida, tiempos.)

Existe un sistema de intranet en el que se publican las nuevas vacantes para que las personas tengan información de los apuestos a los que pueden postular para ascender. En este sistema también se comunica los nuevos ingresos de personal, las promociones y las rotaciones.

3. ¿Cómo se decide quiénes son las personas que ascienden? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

(Describir cómo se vinculan las evaluaciones de rendimiento con los procesos de promoción, y qué otros instrumentos de evaluación y sistemas de calificación se consideran.

Todos los postulantes pasan por el proceso completo de selección, y cuando se llega a la etapa final, el personal de Reclutamiento y Selección, el jefe del área y las demás personas involucradas (Gerente, Vicepresidente, etc.) evalúan la trayectoria del colaborador en la empresa y su desempeño. La evaluación de desempeño anual implica el logro de objetivos (indicadores numéricos) y desarrollo de competencias; es el jefe de cada colaborador

Sus resultados en las pruebas psicométricas cuando recién ingresó a la empresa y sus impresiones acerca de la entrevista.

La empresa promueve la línea de carrera y prefiere que sean sus mismos colaboradores los que ocupen los cargos directivos, pues ya conocen la forma de gestión y el negocio. Es así que cada jefe debe preparar o entrenar a sus futuros sucesores en el área.

4. ¿Se comunica internamente quiénes son las personas que ascendieron? ¿Cómo lo hacen?
Por medio de Intranet.

5. ¿Cómo se comunica los resultados a las personas que postularon, pero no ascendieron?
El Jefe les brinda una sesión de retroalimentación en la que se le explica sus fortalezas y puntos que debe mejorar para poder ascender más adelante.

6. ¿Existe algún sindicato en su organización? ¿Se coordina con ellos los ascensos de personal? ¿De qué manera?

Existen varios sindicatos, pero con ellos no se negocia ningún proceso de Recursos Humanos. Sólo se conversa con ellos temas referidos a beneficios y compensaciones.

7. ¿Cuáles son las políticas/normas internas en base a las cuales se estructura su proceso de promoción?

Es información confidencial.

8. *¿Se adecua a sus necesidades? ¿Qué dificultades encuentra en su aplicación? (cultura / clima organizacional)*

Sí se adecua a sus necesidades.

V. CIERRE

1. *¿Tiene algún otro comentario con respecto a los procesos de los que hemos conversado? En Backus se promueve la formación de líderes, por lo que pretende entrenar y formar a sus propios colaboradores para tomar los cargos directivos.*

De igual manera, la entrevistada comenta que el Área de Recursos Humanos es un Área estratégica más que administrativa, por lo que los Gerentes de Línea y otras autoridades le dan mucho valor a su asesoría.