



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
DEL PERSONAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA**

**SUSTENTADO POR:
MELVIN OMAR MARTÍNEZ AGUILAR
MIRIAM ESPERANZA NAVARRO CASTILLO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.
ENERO, 2019**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
DEL PERSONAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
ELOÍSA MARÍA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO
HÉCTOR CÁRCAMO**

MIEMBROS DE LA TERNA

**GINA VELÁSQUEZ
CARLA CARDONA
CÉSAR SUAZO**

FACULTAD DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:
MELVIN OMAR MARTÍNEZ AGUILAR
MIRIAM ESPERANZA NAVARRO CASTILLO**

Resumen

El propósito del siguiente trabajo de investigación es la generación de un manual para el reclutamiento y selección por competencias, para su aplicación por parte del Departamento de Recursos Humanos en la Procuraduría General de la República (PGR), con el objetivo de garantizar un proceso de reclutamiento y selección efectivo que permita el ingreso de los candidatos mejor calificados para los distintos cargos dentro de la institución. Este manual es el resultado de una encuesta y una entrevista que nos dio resultados concluyentes sobre las necesidades de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal y llegamos a la conclusión de que es necesario establecer la metodología de evaluación por competencias a través de un manual que permita definir todos los procesos necesarios para mejorar la calidad del personal y contribuir con la visión estratégica de la PGR.

Palabras clave: calidad, reclutamiento, selección, manual, competencias.

GRADUATE SCHOOL

FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

DEL PERSONAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA

REPÚBLICA.

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

MELVIN OMAR MARTÍNEZ AGUILAR

MIRIAM ESPERANZA NAVARRO CASTILLO

Abstract

The purpose of the following research work is the generation of a manual for recruitment and selection by competencies, for its application by the Human Resources Department in the Attorney General of the Republic (PGR), with the objective of guaranteeing a process of recruitment and effective selection that allows the entry of the best qualified candidates for the different positions within the institution. This manual is the result of a survey and an interview that gave us conclusive results about the improvement needs in the process of recruitment and selection of personnel and we conclude that it is necessary to establish the methodology of evaluation by competences through a manual that allows to define all the necessary processes to improve the quality of the personnel and contribute with the strategic vision of the PGR.

Keywords: quality, recruitment, selection, manual, competences.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente Proyecto de Graduación en primer lugar a Dios por darnos la sabiduría, la fuerza, la paciencia, la perseverancia y el conocimiento para poder finalizar con tan ardua labor académica, a nuestra familia, que con su apoyo, comprensión y paciencia nos motivaron a enfocarnos en alcanzar el objetivo de finalizar otra etapa profesional en nuestras vidas, a nuestros maestros, agradecemos por los conocimientos brindados en cada una de las clases para fortalecer los nuestros. A nuestros asesores por acompañarnos en el desarrollo de esta ardua tarea, a la facultad de Postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) quien nos brindó los medios físicos, humanos y didácticos para obtener una educación de calidad.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Procuraduría General de la República (PGR) por darnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de investigación de Postgrado, así como también agradecemos a nuestros asesores quienes nos brindaron el privilegio de formarnos y apoyarnos para la realización de la presente tesis.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes de la empresa.....	2
1.2.1 Descripción Histórica.....	2
1.3. Organigrama.....	5
1.4. Antecedentes del Problema.....	6
1.5. Definición del problema.	7
1.5.1 Enunciado del problema.	7
1.5.2 Formulación del Problema.	8
1.5.3 Preguntas de investigación.	8
1.6. Objetivos	9
1.6.1 Objetivo General.	9
1.6.2. Objetivos Específicos.	9
1.7. Justificación de la Investigación.	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Análisis de la situación actual.	12
2.1. 1 Análisis del macro entorno.	13
2.1.2 Análisis del micro entorno.	15

2.1.5	Análisis interno	25
2.2	Teorías de sustento.....	27
2.2.1	Teoría del enfoque de competencias	27
2.2.2	Teoría de clasificación de competencias	27
2.2.3	Teoría del modelo de competencias distintivas	28
2.2.4	Teoría de la administración de personal	29
2.2.5	Teoría del capital humano	30
2.2.6	Teoría del enfoque de reclutamiento	33
2.2.7	Teoría de selección de personal	34
2.2.8	Teoría de competencias	36
2.2.9	Conceptos	38
2.3.	METODOLOGÍAS APLICADAS	38
2.3.1	La teoría del iceberg de selección de personal	38
2.3.2	La teoría del ciclo de Deming como herramienta	39
2.3.3	Metodología para la implementación de un sistema de gestión por competencias	41
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		44
3.1	Congruencia Metodológica	44
3.1.1.	Variables de estudio	45
3.1.2	Operacionalización de variables	46

3.2 Enfoque y Métodos	48
3.3 Diseño de la investigación.....	49
3.3.1 Alcance del estudio	50
3.3.2 Población	50
3.3.3 Unidad de análisis	51
3.3.4 Unidad de respuesta	52
3.4. Técnicas de recolección de información aplicadas	52
3.5 Fuentes de información	53
3.5.1 Fuentes primarias:	53
3.5.2 Fuentes secundarias	53
3.6 Limitantes	54
CAPITULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	55
4.1. Proceso actual	55
4.1.1 Requisitos del proceso actual.	55
4.1.2 Descripción del proceso actual.	57
4.1.3 Métodos a ser aplicados	58
4.2 Análisis de resultados.....	59
4.2.1 Análisis de la encuesta	59
4.2.2 Análisis de la entrevista	71
4.3. Ciclo de Deming	77

4.5 Propuesta de mejora	78
4.5.1 Manual de reclutamiento y selección por competencias.	79
4.5.2 Justificación del modelo de gestión por competencias aplicado	79
4.5.3 Descripción de la propuesta	80
4.5.4 Reclutamiento de personal	111
4.5.5 Propuesta de proceso de selección	114
4.5.6 Proceso de selección	115
4.5.7 Proceso de inducción de personal	121
4.6 Presupuesto	124
4.7 Cronograma	125
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
5.1 Conclusiones	127
5.2 Recomendaciones	128
REFERENCIAS	129
ANEXOS	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la PGR.	5
Figura 2. Reclutamiento interno y reclutamiento externo	18
Figura 3. El proceso de selección como una secuencia de etapas.	19
Figura 4. Procesos de administración de recursos humanos.	30
Figura 5. La composición del Talento Humano.	31
Figura 6. Componentes del capital humano.....	31
Figura 7. Componentes del Capital Intelectual.	32
Figura 8. La cadena de valor a partir de las personas.....	33
Figura 9. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base a las competencias.	34
Figura 10. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competen.....	35
Figura 11. La selección de personal como una comparación.	36
Figura 12. La distribución de las competencias esenciales en una organización.....	37
Figura 13. Congruencia metodológica. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 14. Diagrama de variables.....	45
Figura 15. Operacionalización de variables Fuente: Elaboración propia.	47
Figura 16. Diseño de la investigación. Fuente: Elaboración propia.....	49
Figura 17. Población de la investigación	51
Figura 18 Efectividad del proceso actual de reclutamiento y selección.	59
Figura 19. Medios de comunicación utilizados.....	60
Figura 20. Actividades de selección realizadas.....	62
Figura 21. Implementación de manual por competencias.	63

Figura 22. Factores claves.....	64
Figura 23. Competencias preponderantes.....	65
Figura 24. Elementos esenciales en los candidatos.....	66
Figura 25. Inducción sobre el puesto.....	67
Figura 26. Proceso de inducción actual.....	68
Figura 27. Adaptabilidad gracias a la inducción.....	69
Figura 28. Ciclo de Deming.....	78
Figura 29. Competencias procuradores.....	88
Figura 30. Test de Competencias procuradores.....	90
Figura 31. Test de competencias procuradores.....	91
Figura 32. Test de competencias procuradores.....	92
Figura 33. Test de competencias procuradores.....	93
Figura 34. Competencias director administrativo y gerencias.....	97
Figura 35. Test de competencias administrativo.....	99
Figura 36. Test de competencias administrativo.....	100
Figura 37. Test de competencias administrativo.....	101
Figura 38. Test de competencias administrativo.....	102
Figura 39. Test de competencias administrativo.....	103
Figura 40. Competencias de unidades.....	105
Figura 41. Test de competencias unidades.....	107
Figura 42. Test de competencias unidades.....	108
Figura 43. Test de competencias unidades.....	109

Figura 44. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección. Fuente: Elaboración Propia. 110

Figura 45. Proceso de reclutamiento. Fuente: Garay & Morales, (2018)..... 114

Figura 46 Proceso de Selección. Fuente: Elaboración propia..... 114

Figura 47 Presupuesto. Fuente: Elaboración propia..... 124

Figura 48. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia. 125

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción.

El objetivo del presente trabajo es contribuir a fortalecer el programa de reclutamiento y selección de personal de la Procuraduría General de la República de Honduras, mediante el establecimiento de un manual de reclutamiento y selección por competencias con el propósito de mejorar la eficiencia para la contratación en la PGR.

Esto será posible mediante el estudio e identificación de aquellos factores determinantes para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficaz, de igual manera se analizará el proceso de reclutamiento y selección que utiliza la PGR en la actualidad, asimismo se evaluará la percepción del personal actual respecto al proceso de inducción recibido en los últimos 3 años con el propósito de conocer el proceso de inducción actual permitiendo identificar de esta manera información fundamental para fortalecer el diseño del programa que se pretende plasmar a través de un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias.

Fortaleciendo de esta manera los procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad que los colaboradores que integran el Departamento Recursos Humanos cuenten con parámetros claros sobre los procesos y procedimientos necesarios para que los candidatos puedan optar a los distintos cargos dentro de la PGR y de esta manera; lograr que la Institución cuente con el mejor recurso humano.

El programa de reclutamiento y selección es de suma importancia para la PGR, ya que en la actualidad carece de un proceso formal, por lo cual el presente proyecto contribuirá en gran medida en seleccionar al personal idóneo tomando en consideración las competencias, actitudes,

conocimientos y las experiencias que los candidatos posean para garantizar la efectiva ejecución de labores dentro de la institución.

En ese sentido se pretende que dicho programa de reclutamiento y selección sea el que se adopte en la PGR luego de indagar sobre el mismo y lograr definir los métodos y herramientas que permitan generar la contratación del recurso humano competente y capaz, pero, sobre todo; personal comprometido con la misión, visión y objetivos beneficiando a la institución y al Estado de Honduras.

1.2. Antecedentes de la empresa.

1.2.1 Descripción Histórica.

La Procuraduría General de la República es creada en la Constitución Política de 1957, en los artículos 294 al 298, que establecen su función de representante de los intereses del Estado de Honduras. Los lineamientos generales constituyen los parámetros bajo los cuales fue desarrollada la respectiva Ley Orgánica, que entró en vigencia el 5 de abril de 1961.

En la Constitución de 1957 se regulan las figuras de Procurador General y de Sub-Procurador, los requisitos que deben reunir los ciudadanos para poder ser nombrados en tales cargos, la duración en el desempeño de los mismos y otros aspectos; asimismo, trazaba la relación que debe existir entre los órganos auditores del Estado con la Procuraduría General de la República, dotando a esta última de la facultad de ejecutar las resoluciones contentivas de responsabilidad civil emitidas por la entonces Contraloría General de la República.

El 11 de marzo de 1961, el Congreso Nacional aprueba el texto de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, que fue publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 17,343 del 5 de abril del mismo año. Y es a partir de tal fecha que inicia sus actividades esta

institución que ostenta la personería jurídica del Estado de Honduras y cuyas atribuciones y aspectos generales fueron reiterados en la Constitución del 11 de enero de 1982, a partir de su artículo 228.

Como órgano de ejecución corresponde a la Procuraduría General de la República también, promover demandas ante los juzgados y tribunales de la República en defensa de los derechos y bienes del Estado y practicar las acciones que sean necesarias para ejecutar las resoluciones de la Administración Pública, así como las mutas y responsabilidades civiles determinadas por el Tribunal Superior de Cuentas. –Asimismo, contestar y oponerse a todo tipo de demandas o acciones, que los particulares promuevan en contra del Estado de Honduras. Como órgano de Consulta, de la Procuraduría General de la Republica emanan con carácter definitivo, los criterios técnico –jurídicos, que orientan la Administración Pública. En el ejercicio de dicha atribución, tiene el deber de orientar a los funcionarios de la Administración Pública en el desempeño de sus funciones, enmarcando estrictamente sus actuaciones dentro del orden jurídico. (Procuraduría General de la República de Honduras, 2009b).

Actualmente la PGR carece de un sistema de reclutamiento y selección de personal formal, fundamentado en métodos científicos por lo cual partiendo de esa premisa la investigación se enfoca en una propuesta de mejora del proceso actual, a través del desarrollo de procesos que permitan evaluar a los candidatos por competencias para poder contar con los candidatos mejor calificados para los distintos cargos.

De estas observaciones podemos apreciar que es de suma importancia crear un manual de reclutamiento y selección de personal que permita la evaluación por competencias, ya que, en la administración moderna, las competencias son consideradas como factores indispensables para llevar a cabo la integración de personal a las organizaciones.

Misión

Somos una Institución con mandato constitucional para ejercer la representación legal del Estado de Honduras en el ámbito nacional e internacional, brindamos asesoría al poder ejecutivo y organismos desconcentrados, procurando la efectiva defensa de los intereses del Estado en todos sus ámbitos evitando el menoscabo del erario público.

Visión

Ser una institución de alto nivel con credibilidad y reconocimiento de la ciudadanía a través de una procuración de justicia ágil, dinámica, confiable, transparente, ética y profesional.

Objetivos de la PGR.

- ✓ Defender y representar los intereses del Estado de Honduras.
- ✓ Velar por la correcta y transparente administración pública.
- ✓ Como órgano de ejecución, ejercer las acciones civiles, penales y administrativas cuando sea necesario.
- ✓ Como órgano consultor, emanar criterios técnico-jurídicos que orienten a la administración pública.
- ✓ Hacer que sus subordinados cumplan las obligaciones y ejerzan las atribuciones que las leyes les señalen. (Procuraduría General de la República de Honduras, 2016).

Organigrama.

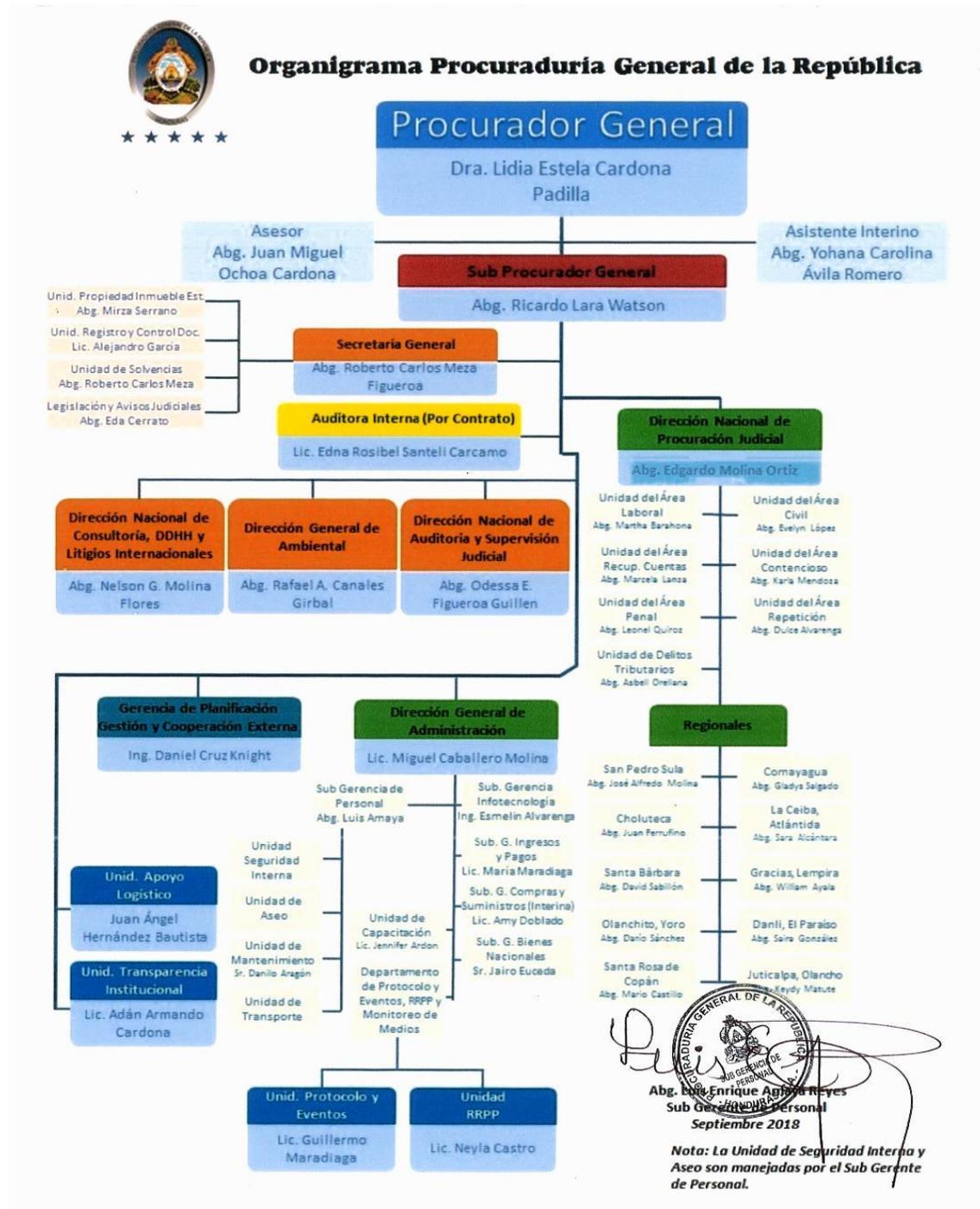


Figura 1. Organigrama de la PGR.

Fuente: (Procuraduría General de la República de Honduras, 2018)

1.3. Antecedentes del Problema

La Procuraduría General de la República tiene bajo su mandato la representación legal del Estado de Honduras, es en otras palabras el representante legal del Estado ya que se encuentra designado bajo mandato constitucional. Sus funciones son autónomas, salvo en los casos que, conforme a la Ley, debe atender instrucciones especiales.

Actualmente en la ley orgánica de la PGR, solo está presente el proceso de reclutamiento y selección, el cual no toma en consideración la evaluación por competencias. Dicho agregado al proceso de reclutamiento y selección es considerado en el presente estudio debido a que hoy en día las organizaciones están atravesando cambios profundos producto de las presiones del entorno que les rodea y que obligan a éstas a replantear sus estrategias tanto internas como externas y consecuentemente su modo de gestionar a su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. Las empresas por consiguiente adoptan la gestión por competencias que busca desarrollar en los trabajadores comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas, ya que este modelo de gestión permite; alinear comportamientos del personal con los objetivos organizacionales, proveer retroalimentación al personal acerca de su desempeño, reconocer las mejoras en el desempeño del personal y motivar un desempeño superior, estimulando el “coaching” y una mayor comunicación, entre otros aspectos positivos en relación al desarrollo y éxito organizacional.

Adicionalmente, Cejas (2005) considera que la formación por competencias constituye un factor clave en las organizaciones y en la complejidad del mercado laboral, que demanda una mayor capacitación. Dicha formación: 1. Es una poderosa herramienta para enfrentar los desafíos que plantea la búsqueda de la competitividad en las organizaciones. 2. Es uno de los principales recursos para acercar las distancias crecientes entre el mundo del trabajo y la educación-formación.

3. Constituye un elemento de diferenciación en el que puede basarse la ventaja competitiva. 4. Permite ofrecer bases sólidas para elaborar políticas de empleo idóneas y ajustadas a las necesidades de las empresas y al desempeño de sus trabajadores. (Cejas, 2005, p. 21).

Bajo esa perspectiva el enfoque por competencias facilita la identificación de las características que hacen del candidato un buen prospecto permitiendo el desarrollo de procesos de evaluación estandarizados que aportan valor y permiten lograr el éxito organizacional.

Estas competencias son tomadas en cuenta en la institución ya que el trabajo se realiza en equipo en todas las direcciones de la PGR y con las secretarías de estado para los casos judiciales, resolución de conflicto; porque en toda institución u organización existen y esto debe ser fundamental saber negociar, comunicación efectiva; es de vital importancia en el trabajo que se realiza ya que sin esta, no se realiza un buen trabajo institucional, gestor de cambio; esto debe ser fundamental ya que se debe tener una imagen alta de los casos que defiende dicha institución. Por ende, las competencias tomadas en cuenta en esta investigación van acorde al trabajo realizado en la PGR, ya sean estas a nivel de procuración, administrativo y unidades.

1.4. Definición del problema.

1.5.1 Enunciado del problema.

La Procuraduría General de la República, carece de un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias, por lo que se requiere de la aplicación de nuevos métodos que permitan una evaluación integral que garantice el ingreso de personal competente a la institución.

En la actualidad para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección actual, basta una recomendación política para que se asigne el puesto y las responsabilidades del mismo, sin existir una solicitud de parte de jefes de área al Departamento de Recursos Humanos, dicho departamento únicamente figura como un acto protocolario que simplemente garantiza la

recepción de la documentación y la aplicación de una sola prueba de conocimientos generales, para posteriormente realizar el trámite administrativo correspondiente y contratar. Dada esta situación surge la necesidad de buscar soluciones efectivas que permitan la reforma de los procesos actuales, con el propósito de permitir la posibilidad de contratar solo a personal con competencias técnico-profesionales y así mejorar significativamente el rendimiento de los departamentos que integran la PGR y en general la institución.

A través del desarrollo de dicha propuesta se pretende fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo de esta manera el ingreso de candidatos profesionales que posean; aptitudes, habilidades y conocimientos respecto a los requeridos por cada uno de los puestos, pero, sobre todo, personal íntegro, con valores y principios, comprometidos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.5.2 Formulación del Problema.

Contribuir con la implementación de un manual de reclutamiento y selección por competencias a fin de mejorar la eficiencia para la contratación en la PGR

1.5.3 Preguntas de investigación.

1. ¿Qué factores son determinantes para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal eficaz?
2. ¿Qué métodos se utilizan actualmente en la PGR para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?
3. ¿Cuál es la percepción del personal de la PGR respecto al proceso de inducción recibido en los últimos 3 años?
4. ¿Cuál es la opinión del personal de la PGR sobre la viabilidad de la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias?

1.5. Objetivos

1.6.1 Objetivo General.

Contribuir a mejorar las condiciones de reclutamiento y selección de personal a ser contratado en la PGR, mediante la implementación de un manual de reclutamiento y selección por competencias, para garantizar la calidad de los profesionales que formarán parte de dicha Institución.

1.6.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los factores determinantes para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal eficaz.
- Identificar la metodología de reclutamiento y selección de personal utilizada en la actualidad en la PGR.
- Indagar sobre la percepción del personal mediante las experiencias relativas al proceso de inducción recibido en los últimos 3 años.

Conocer la viabilidad de un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias en la PGR.

1.6. Justificación de la Investigación.

El presente proyecto de investigación surge por la necesidad de implementar un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, ya que la metodología aplicada en la actualidad por la PGR carece de un proceso adecuado ya que está integrado por requisitos básicos que no representan ninguna garantía sobre la calidad del personal contratado, en la actualidad la PGR carece de un plan estratégico orientado al área de recursos humanos, por tal razón la contratación de personal es basada en referencias políticas y la aplicación de pruebas de conocimientos generales, dada esta problemática, la PGR cuenta con personal que carece de los perfiles que realmente necesita como institución defensora del Estado de Honduras. En la actualidad existen

diversas metodologías que permiten la evaluación de personal en base a competencias, sin embargo, en la PGR cada uno de los requisitos del proceso de reclutamiento y selección puede ser cumplido prácticamente por cualquier persona que cuente con una recomendación, por lo que adoptar una nueva metodología de evaluación por parte del departamento de recursos humanos permitiría , seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto, mejorar los resultados en el proceso de selección, facilitar la evaluación continua del desempeño así como también la reducción significativa de la rotación de personal puesto que ¹ en el año 2018 la Procuraduría General de la República separó de su cargo a al menos 7 colaboradores por no ser capaces de desempeñar de manera eficiente las funciones de los cargos que les fueron asignadas, además de realizar la rotación de orden lateral a otros 3 colaboradores que presentaron problemas con jefes inmediatos, problemas relacionados a ergonomía y seguridad y por otro lado debido al clima laboral esto con el propósito de evitar la fuga de talentos.

Instituciones Públicas como la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS), Banco Central de Honduras (BCH), de igual manera la Corte Suprema de Justicia (CSJ) cuentan con manuales de reclutamiento y selección por competencias. Particularmente la Corte Suprema de Justicia² en fecha 9 de junio de 2017 acordó el proceso de reclutamiento, selección y nombramiento de los Magistrados de la Corte de Apelaciones, definiendo las etapas de dichos procesos, así como también los procedimientos relativos a éste lo que ha permitido la integración de jueces gracias al establecimiento de parámetros relativos al proceso de selección de candidatos, garantizando el análisis curricular, evaluaciones de conocimientos, pruebas de confianza, entre otros aspectos que han permitido ser una de las instituciones públicas referentes a nivel nacional en materia de aplicación de metodologías y técnicas modernas de reclutamiento, selección de personal.

¹Amaya, L. (2018, diciembre 25). Reporte Anual del Departamento de Recursos Humanos.

²Unidad Técnico Jurídica. Protocolo para la selección y el nombramiento de magistrados de corte de apelaciones, jueces de letras, jueces de sentencia, jueces de ejecución y jueces de paz II, Pub. L. No. PCSJ 13-2017 (2017).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

En este capítulo se describen un conjunto de teorías y conceptos relacionados con el tema de investigación, con la finalidad de poder apreciar en contexto el problema a nivel de macro y micro entorno.

2.1 Análisis de la situación actual.

La Procuraduría General de la República en la actualidad cuenta con un proceso de reclutamiento y selección regido por su reglamento interno, el cual se encuentra desfasado ya que carece de actualizaciones desde su realización.

Artículo 9. Toda persona que desee ingresar como empleado de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, deberá presentar obligatoriamente los requisitos y documentos siguientes ante la Gerencia de Personal:

- a) Las pruebas de conocimiento de acuerdo con el puesto, cargo o función a que apliquen.
- b) Hoja de vida debidamente actualizada.
- c) Fotocopia de documento personales: identidad, carné de IHSS, INJUPEMP, si lo tuviere.
- d) Una fotografía tamaño carné.
- e) Acompañar la documentación que acredite el oficio, las habilidades, las calificaciones o el grado académico que requiera el puesto o cargo a desempeñar constancias, certificaciones de estudio, títulos de educación media, universitaria, etc.)
- f) Carné de colegiación profesional y constancia de solvencia en los casos que lo amerite.

- g) Certificado de salud.
- h) Constancia de antecedentes penales.
- i) Presentar referencias escritas de empleos anteriores o personales.
- j) En el caso profesionales del derecho contratados para el ejercicio de la Procuración Judicial y que hayan laborado en el Poder Judicial, deberán acompañar constancia de Inspectoría de Tribunales, que acredite su desempeño.
- k) Las demás que especifique la Gerencia de Personal.
- l) De no resultar aprobada su solicitud se rechaza su solicitud. (Reglamento Interno PGR, 2007).

Por tal razón se debe reconocer que es de suma prioridad analizar la efectividad de contrataciones, para tener el mejor personal capacitado para la representación legal del estado de Honduras.

2.1. 1 Análisis del macro entorno.

Los términos de reclutamiento y selección de personal no son contemporáneos, los mismos tienen origen desde la edad antigua, la revolución industrial y el surgimiento de la administración y la psicología como áreas de conocimiento científicos.

Hoy en día las organizaciones modernas se adaptan rápidamente a los cambios en materia no solo tecnológica, sino también en materia de implementación de nuevas prácticas y es esa constante adopción de cambios que les permite desarrollarse y lograr la efectividad organizacional.

No cabe duda de que llevar a cabo la implementación de métodos y procesos orientados a la evaluación por competencias representa un desafío, sin embargo, representa una atractiva oportunidad de implementar nuevos medios para favorecer el desarrollo del recurso humano y por ende de la organización.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar, cuáles cualidades, habilidades y técnicas deberá poseer el capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que McClellan llama un desempeño superior.

Países como Chile y Costa Rica cuentan con un manual de reclutamiento y selección por competencias para el personal de servicios públicos, el cual es redactado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, (DGSC), dichos manuales tienen su enfoque en la búsqueda rigurosa de personal competente siguiendo las directrices y apego al Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) para contar con personal que en base a mérito logre el ingreso a cualquiera de las posiciones del Estado.

La creación de dicha dirección tiene origen gracias a las crecientes exigencias ciudadanas para lograr una mayor calidad de las prestaciones de ejercicio de función pública, por ello se han desarrollado y promovido sistemáticamente procesos de reclutamiento y selección abiertos y transparentes que permitan identificar los postulantes idóneos.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (Chiavenato, 2000, p.208).

En la región centroamericana no se puede ignorar que las instituciones públicas carecen de normativas que permitan estandarizar los procesos en materia de selección de personal y en Honduras no es la excepción, en vista que parte de la problemática generada por el bajo rendimiento en la calidad de las instituciones del Estado tiene su origen en la selección de personal el cual en un gran porcentaje es tomando como base las denominadas referencias políticas.

2.1.2 Análisis del micro entorno.

A nivel nacional las instituciones públicas se han caracterizado por ser ineficientes en su actuar, sin embargo, la causa raíz nunca ha sido abordada. En términos administrativos existe un mal estructural generado en primer lugar por contar con personal incompetente, por la mala distribución de los puestos y por no contar o seguir adecuadamente los planes estratégicos. Bajo esa perspectiva las instituciones públicas necesitan de la adopción de normas y políticas que permitan garantizar la efectividad en los procesos de reclutamiento y selección de personal, siguiendo lineamientos enfocados en la planeación estratégica con la finalidad de integrar a nuevos colaboradores que aporten conocimientos y capacidades esenciales a la institución.

En Honduras existen diversos procesos de reclutamiento y selección enmarcados en reglamentos propios de cada institución, por ejemplo, los entes de seguridad son los que cuentan con los más rigurosos sistemas debido a la relevancia de los cargos en esta materia. De igual manera la Corte Suprema de Justicia y el Ministerio Público cuentan con requisitos enmarcados en reglamentos internos que establecen los respectivos procesos que son indispensables para optar a un cargo en sus instituciones.

Reclutamiento

Chiavenato (2009), afirma: “El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”. (p. 117).

2.1.3 Tipos de Reclutamiento

Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). (Chiavenato, 2009, p. 117)

Ventajas del reclutamiento interno:

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas del reclutamiento interno:

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
- Puede generar conflicto de intereses.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente. (Chiavenato, 2009).

Reclutamiento Externo

“El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos”. (Chiavenato, 2009, p. 120).

Es cuando las empresas buscan a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, por medio de técnicas de reclutamiento. Este tipo de reclutamiento debe de ser preciso y eficaz a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que requiere la empresa.

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

Ventajas del reclutamiento externo:

- Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización.
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas del reclutamiento externo:

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno. (Chiavenato, 2009).

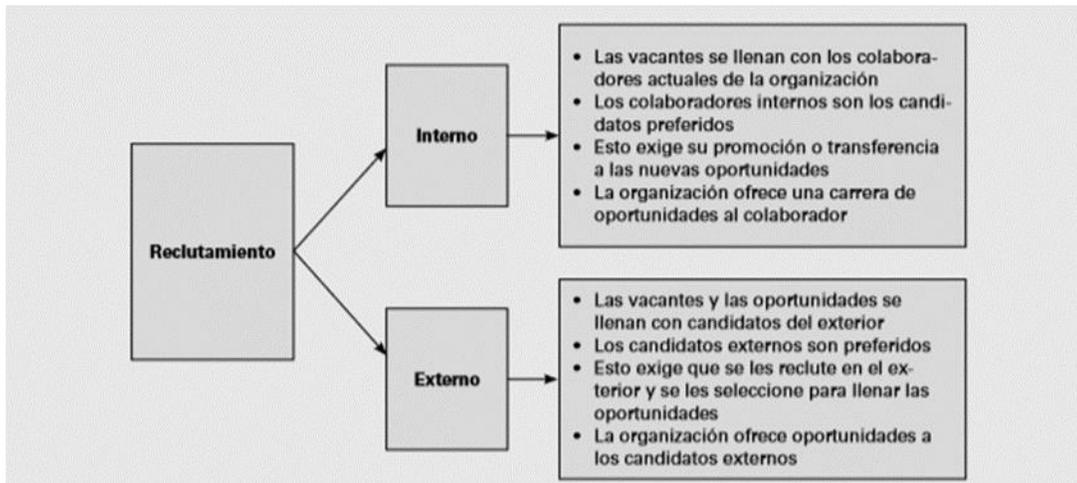


Figura 2. Reclutamiento interno y reclutamiento externo

Fuente: Chiavenato, (2009).

Selección

La selección de personas puede ser definida como una actividad de evaluación, donde se escoge a aquellos postulantes que se adecuen en mayor medida al cargo ofrecido, satisfaciendo las necesidades de la organización, en concordancia con el perfil establecido.

“En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados” (Salgado, 2010, p. 2.).

De esta forma, si el proceso de reclutamiento es una labor de acopio de la mayor cantidad posible de candidatos que tienen el perfil requerido, la selección lo es en un sentido contrario, es decir, una actividad básicamente de eliminación de los mismos, salvo del mejor o de los mejores de todos ellos que tenga(n) el perfil requerido. (Porret, 2010).

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso.

La efectividad del proceso de selección depende de la correcta ejecución de todos los procesos, por ejemplo, se debe; entrevistar correctamente, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, prontas en su ejecución con la finalidad de incurrir en un mínimo de costos de operación, de igual manera se deben de implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos idóneos.



Figura 3. El proceso de selección como una secuencia de etapas.

Fuente: Chiavenato, (2009).

Existen dos opciones fundamentales para el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea.

Ambas opciones deben de verse como dos variables de análisis fundamentales en vista que una describe los requisitos sobre el puesto y el perfil del candidato. Si la variable en base a competencias es mayor que la variable en base a puestos el candidato sobrepasa los requerimientos y esto lo vuelve superdotado para el puesto, así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea.

Competencias

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “[...] una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo definido en términos de criterio”. (p. 9).

(Alles, 2006, p. 82) considera que las competencias son: "características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (Alles, 2006, p. 82).

Existen dos tipos de orientaciones en la concepción de las competencias; por un lado, están aquellos autores que centran su definición de las competencias en los atributos, es decir, en los conocimientos, habilidades, aptitudes, motivos, características o condiciones de las personas.

Por otro lado, se encuentran los autores que centran su definición no en los atributos, sino en las actuaciones o los comportamientos de las personas.

Spencer y Spencer. *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York. 1993.

Componentes de una competencia

Las competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico.

¿Qué propone el modelo de gestión por competencias?

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (Richard, 2006).

La selección en base a competencias se ha extendido por distintos países, en especial en Latinoamérica. Producto del entorno económico globalizado, México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, entre otros, aparecen como los primeros precursores.

Criterios para la elección del sistema de reclutamiento y selección por competencias

Dentro de los criterios utilizados para llevar a cabo la elección del sistema de reclutamiento y selección por competencias encontramos:

- ✓ Impacto del proceso: valoración de la incidencia del mismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.
- ✓ Repercusión en la organización: desempeño óptimo de las actividades encomendadas dentro de la organización.
- ✓ Valor agregado: representa un beneficio mayor en relación a lo que se ofrece en la actualidad.
- ✓ Costo: ofrecerá una mejora sustancial debido a que las contrataciones serán más efectivas. (Alles, 2006)

- ✓ Viabilidad: existe la disponibilidad, los recursos y la necesidad de implantar el modelo de gestión por conveniencias.
- ✓ Prestaciones: procesos relativos que permitirán la aplicación de nuevas prácticas.

2.1.4 Modelos para determinar competencias.

Existen distintos modelos para determinar competencias, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Modelo conductual

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. (Mertens, 1996).

Modelo funcional

El modelo funcional toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente. (Mertens, 1996).

Modelo Constructivista

Este modelo constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio laboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además, parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens, 1996).

Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- El mejoramiento y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un

entorno cambiante.

- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (Barcelo, 2017).

La gestión por competencias

Según plantea Martha Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar este enfoque de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Julio de 2004.

2.1.5 Análisis interno

La Procuraduría General de la República al igual que otras instituciones de Estado, no ha adoptado ningún tipo de metodología moderna que le permita reclutar personal eficiente y eficaz, ya que la institución se encuentra regida por su Ley Orgánica, la cual enmarca los campos de acción de esta, así como sus funciones y por otro lado cuenta con un Reglamento Interno de trabajo, el cual brinda a los empleados sus obligaciones y beneficios que se le otorgan al momento de formar parte de la institución.

Desde la concepción de estas leyes y reglamentos la PGR, no ha realizado ningún cambio o actualización en dichas leyes y reglamentos, por lo que el reclutamiento y selección de personal es considerado bajo un proceso tradicional que no garantiza la efectividad del personal entrante, lo cual no es sano para la institución puesto que no se evalúa el personal a través de herramientas modernas de selección de personal.

Análisis de limitaciones

En la actualidad la Procuraduría General de la República carece de:

1. Planificación estratégica institucional, que permita volver más eficiente el trabajo de la institución.
2. Métodos modernos de reclutamiento y selección.
3. Programas de inducción efectivos.
4. Mecanismos de monitoreo y evaluación.
5. Personal en las direcciones técnicas, sobre carga de trabajo en los procuradores haciendo de esto un gran esfuerzo de su parte para impulsar aquellos juicios que son asignados.
6. Inversión en fortalecimiento de capital humano.

7. Equipamiento y dotación de recursos para fortalecimiento institucional (recursos financieros, equipamiento entre otros).

Por otro lado la PGR cuenta con débil marco presupuestario el cual genera ciertas limitantes en materia eficiencia y eficacia de su trabajo, en la actualidad, se le han asignado nuevas funciones las cuales requieren de un nuevo apartado presupuestario para poder hacerles frente, pero dicho apartado no ha sido efectivo y el mismo es de suma importancia puesto que se requiere llevar a cabo la contratación de más personal ya que existe una sobre carga de labores al personal actual, por lo que la institución necesita de personal calificado y competente, por lo que se requiere de la aplicación de nuevas técnicas y métodos evaluativos.

Artículo 7. Las funciones de la Procuraduría General de la Republica son autónomas, salvo en los casos que, conforme a la Ley, debe atender instrucciones especiales.

En el presupuesto de la Procuraduría General de la República y sus dependencias figurará una sección especial del Presupuesto General de la República, y sus acuerdos de erogación serán firmados por el Procurador General de la República, o por el Sub Procurador, en su defecto. Los funcionarios auxiliares de la Procuraduría General de la República dependerán administrativamente del respectivo Organismo a que pertenecen; pero en lo relativo al servicio de la Institución coordinarán las funciones que la ley les atribuye bajo la dirección del o la Procurador General de la República. («Procuraduría General de la República de Honduras», 2009a).

2.2 Teorías de sustento

2.2.1 Teoría del enfoque de competencias

El enfoque de competencias tiene sus postulados básicos y la lógica subyacente a su utilización, desde McClelland y su artículo: “*Competencias: evaluar competencia en vez de inteligencia.*”

McClelland, en su artículo plantea que las pruebas de inteligencia y de aptitud no muestran relación con resultados importantes en la vida, como por ejemplo el éxito laboral.

Esta aseveración ha tenido repercusiones importantes en el ámbito de la psicología, y especialmente de la psicología laboral-organizacional aplicada a la selección de personal, dado que McClelland pone en duda supuestos a la base de esta disciplina. Los cambios han permitido una ampliación de los modelos aplicados a selección y, actualmente, al desarrollo del personal y a toda la gestión de recursos humanos.

La utilización del modelo de competencias ha mostrado ser útil en estos ámbitos, especialmente porque implica la necesidad de establecer claramente las características de un trabajo y los conocimientos y habilidades de las personas para realizarlo. (McClelland, 1973).

2.2.2 Teoría de clasificación de competencias

McClelland (1961) clasificó en tres categorías las competencias:

1. Básicas: Son las que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad como mínimo para ingresar a un trabajo. Se adquieren en la formación básica y giran en torno a saber leer comprensivamente, saber escribir un mensaje, saber plantear una opinión, etcétera.

2. Genéricas: Son competencias que se ubican en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función, tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, etcétera.
3. Específicas: Son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, por ejemplo, operación de maquinaria, tecnología, finanzas.

2.2.3 Teoría del modelo de competencias distintivas

El modelo de competencias distintivas de David McClelland, se basa en la premisa que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que las poseen.

El modelo de competencias distintivas en sus componentes considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos, y conocimientos aplicados o know how.

McClelland (1973) clasificó en cuatro pasos fundamentales el modelo de competencias distintivas las cuales se presentan a continuación:

El primero de ellos es realizar un análisis estratégico que logre determinar cuál es la brecha que deberá reducirse o eliminarse en las personas de desempeño superior o talentos y las que no, para llegar al estado deseado definido.

El segundo paso consiste en identificar esas personas talentosas. Para ello es necesario establecer claramente los criterios por los cuales alguien se estima que es sobresaliente o talentoso. Este modelo considera, sobre todo, variables de comportamiento deseable, relacionados con los

valores y la idiosincrasia de la organización, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales y las motivaciones personales, particularmente las que se relacionan con la visión de la organización y, por lo tanto, facilitan el alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.

Se continúa con la identificación de cuáles son los comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar esos resultados sobresalientes. Dichos comportamientos se identifican a través de entrevistas de eventos conductuales, una técnica diseñada especialmente para este fin. Se identifican también los comportamientos de quienes tienen un desempeño promedio e incluso bajo. Dicha información es la que se utiliza para realizar las escalas por nivel para una misma competencia. Esta característica del modelo es la que lo hace una herramienta de desarrollo de gran precisión.

Finalmente, los comportamientos identificados como críticos, es decir, aquellos que sólo realizan las personas de desempeño superior, son analizados y desagregados por expertos con el objetivo de descifrar qué características, o combinación de características, poseen dichas personas y que son las que les permiten comportarse de tal manera.

2.2.4 Teoría de la administración de personal

Las organizaciones modernas establecen objetivos estratégicos integrales los cuales son desarrollados a través de programas de acción, los cuales siguen un esquema de dirección y secuencia lógica, cada una de las etapas en la administración de recursos humanos son fundamentales y deben de desarrollarse de manera secuencial ya que son interdependientes. Chiavenato, (2009).

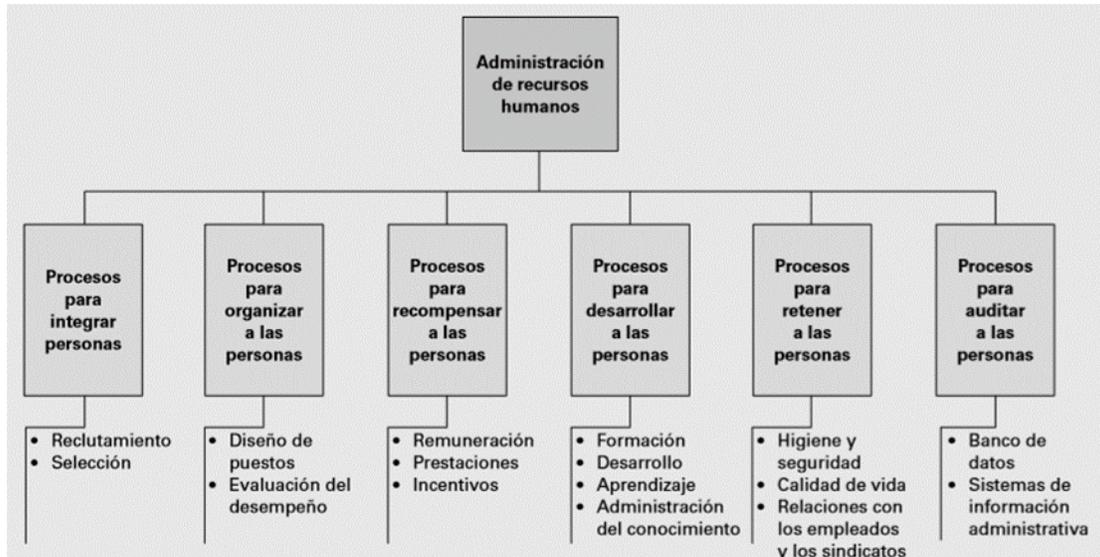


Figura 4. Procesos de administración de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato, (2009)

2.2.5 Teoría del capital humano

Los conceptos de talento y capital humanos son invaluable dentro de la gestión de recursos humanos, por un lado, el talento humano hace referencia al patrimonio proveído por cada individuo gracias a sus conocimientos, deseos y disposiciones.

Chiavenato, (2009) considera el capital humano como: “el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad con éxito. (p. 52)



Figura 5. La composición del Talento Humano.

Fuente: Chiavenato, (2009)

Capital humano

El capital humano integra a personas con conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante, es el principal activo de la empresa que agrega inteligencia al negocio.



Figura 6. Componentes del capital humano.

Fuente: Chiavenato, (2009).

“El incremento del capital humano en la organización es lo que representa un aumento de competencias y de capital intelectual.” (Chiavenato, 2009, p. 165)

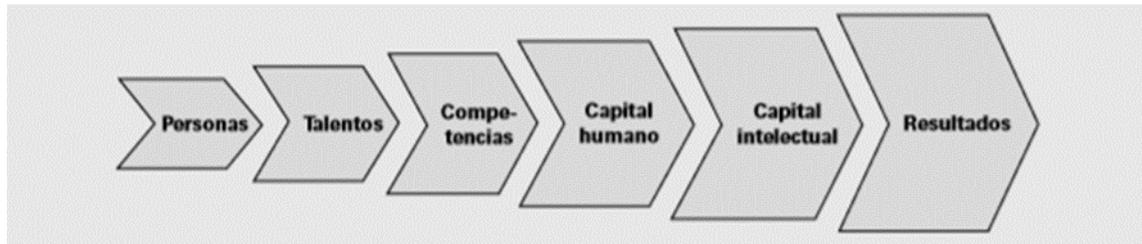


Figura 8. La cadena de valor a partir de las personas.

Fuente: Chiavenato, (2009).

2.2.6 Teoría del enfoque de reclutamiento

El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio.

“Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para tener éxito de la organización.” (Chiavenato, 2009, p. 120)

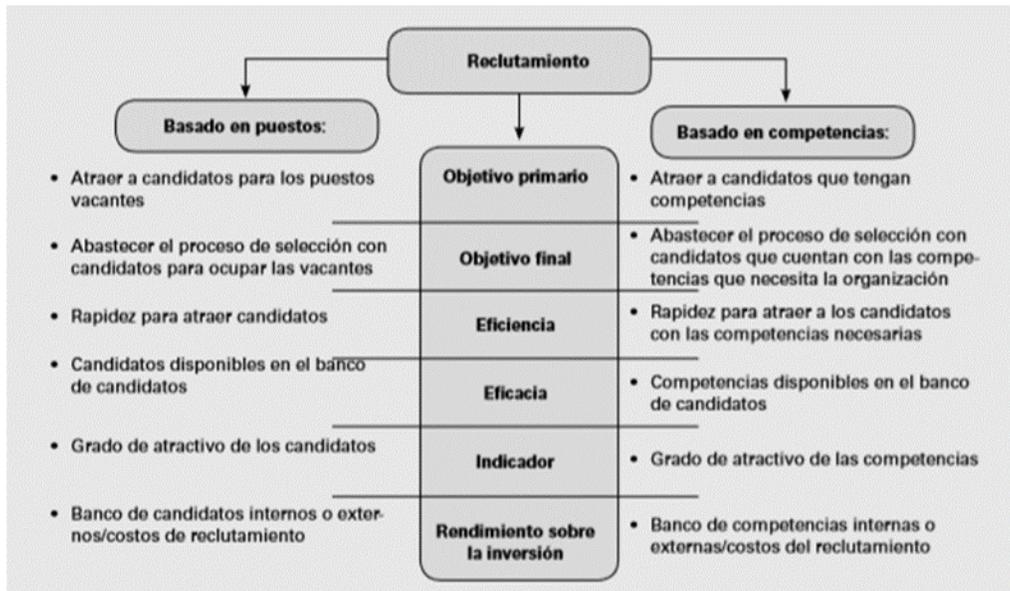


Figura 9. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base a las competencias.

Fuente: Chiavenato, (2009).

2.2.7 Teoría de selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 137)

En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

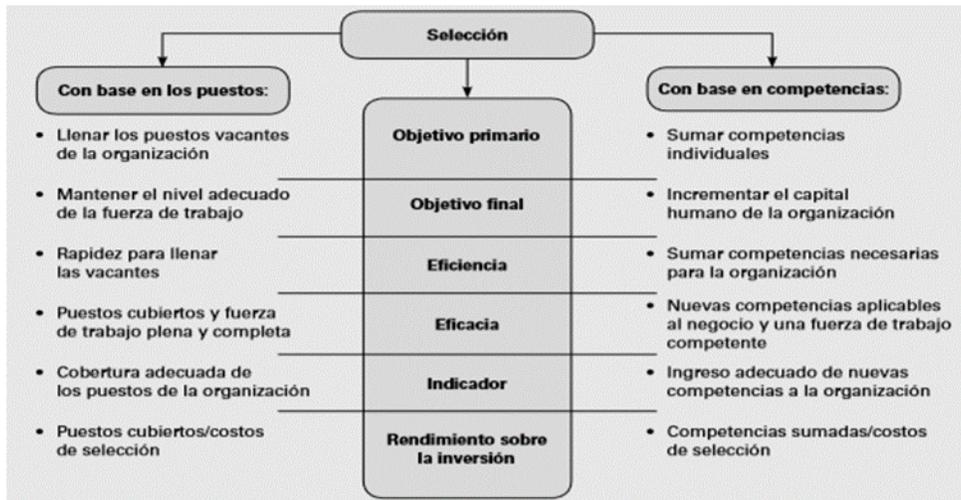


Figura 10. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

Fuente: Chiavenato, (2009).

La selección como un proceso de comparación

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección. La primera variable se denomina x y la segunda y , como presenta la figura 11.

Cuando x (el referente de la comparación) es mayor que y (la variable comparada), el candidato no cumple con las condiciones ideales para ocupar un puesto y , por tanto, se le rechaza para ese puesto. Cuando x y y son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto y , por lo mismo, se le aprueba. Cuando la variable y es mayor que x , entonces el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto y , por ello, resulta superdotado para el mismo. (Chiavenato, 2009, p. 138)

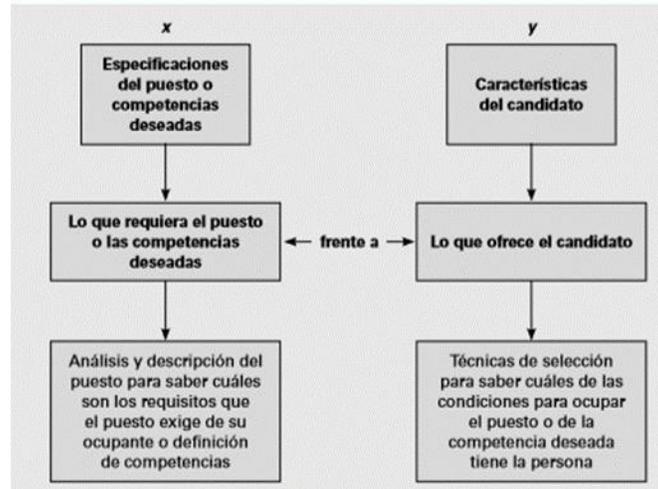


Figura 11. La selección de personal como una comparación.

Fuente: Chiavenato, (2009).

2.2.8 Teoría de competencias

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos.

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:

- Competencias esenciales de la organización. Son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
- Competencias funcionales. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.

- Competencias administrativas. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- Competencias individuales. Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades. (Chiavenato, 2009).

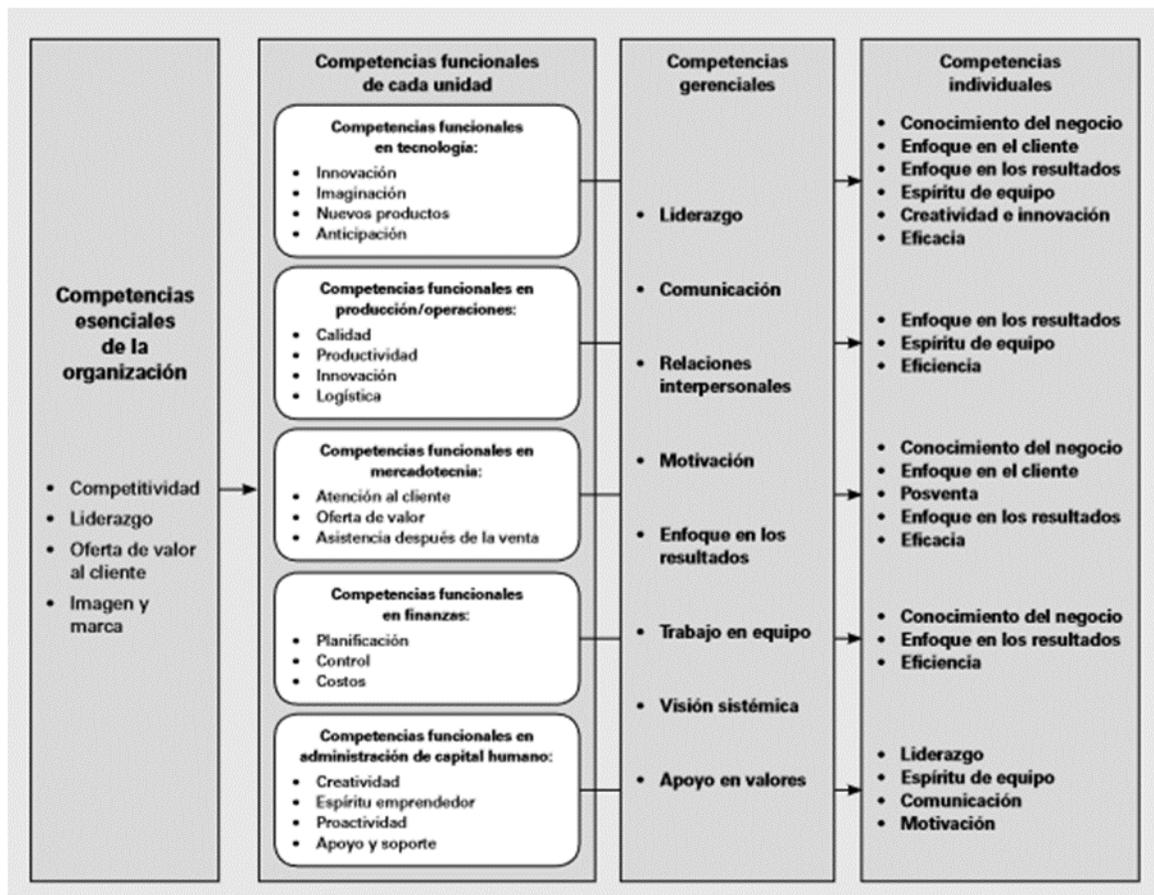


Figura 12. La distribución de las competencias esenciales en una organización.

Fuente: Chiavenato, (2009).

2.2.9 Conceptos

PGR: La procuraduría General de la República es la Institución que, por determinación del constituyente originario, representa legalmente al Estado de Honduras, según lo establecido en el artículo 228 de la Constitución de la República; por virtud de tal disposición, tiene a su cargo la representación Legal del Estado y la defensa de su interés. (Procuraduría General de la República de Honduras, 2009b).

Reclutamiento: “El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa” (Chiavenato, 2001, p. 208)

Selección: “La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.” (Chiavenato, 2009, p. 137)

Competencias: Spencer & Spencer, (1993) consideran que es: “[...] una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo definido en términos de criterio”. (p. 9).

2.3. Metodologías Aplicadas

2.3.1 La teoría del iceberg de selección de personal

El modelo del iceberg permite conocer las capacidades de los candidatos prospectos a ocupar un puesto dentro de la organización a través del estudio y análisis de comportamientos y capacidades dadas por situaciones prácticas y cotidianas en un puesto de trabajo. Dicho modelo considera seis aptitudes dentro de las cuales se destacan las siguientes: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. Spencer & Spencer, (1993).

La habilidad y el conocimiento están situadas en la parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, que se ve fácilmente. Las dos características representan el 20 por ciento de las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar. La función social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación están posicionados en la parte del iceberg por debajo del nivel del agua, oculta al ojo humano. Estos representan el 80 por ciento de las capacidades de una persona, pero son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento.

Para determinar los conocimientos y habilidades es necesario la realización de pruebas, por ejemplo, observar el comportamiento de los candidatos mientras se relacionan con el personal; su desempeño respecto al logro de los objetivos relacionados con la empresa, etc. También, es fundamental buscar señales para comprender qué imagen acerca de sí mismo tiene cada empleado, su carácter y motivación también involucra la observación.

2.3.2 La teoría del ciclo de Deming como herramienta

El ciclo, ruta o rueda de Deming, también conocido con la denominación de ciclo de Shewart, ciclo PDCA («plan-do-check-act») o ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), es uno de los pilares fundamentales para la planificación y la mejora de la calidad que se aplica en la familia de las normas UNIT-ISO 9000 y en las demás normas sobre sistemas de gestión.

Los pasos a seguir a la hora de analizar un problema mediante la herramienta del Ciclo de Deming incorporan los siguientes pasos:

Planificar: establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con las expectativas de los clientes y las políticas de la organización.

La planificación consta de las siguientes etapas:

- Análisis de la situación actual o diagnóstico.
- Establecimiento de principios y objetivos.
- Fijación de los medios para lograr los objetivos.
- Adjudicación de los recursos para gestionar los medios.

Hacer: implementar los procesos. Es ejecutar y aplicar las tareas tal como han sido planificadas.

Verificar: realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Si hay que modificar el modelo, ello remite nuevamente a la etapa de planificación. A los efectos de su uso como herramienta se recomienda seguir las siguientes etapas para la aplicación del ciclo de

Deming:

Etapa 1: Estudiar un proceso y decidir cuál cambio podría mejorarlo. En esta etapa es recomendable hacerse preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de esta prueba?
- ¿Qué cambios podrían ser deseables?
- ¿Qué resultados son fáciles de alcanzar?
- ¿Es necesario hacer nuevas observaciones?

Etapa 2: Efectuar las pruebas o hacer el cambio, de preferencia a escala piloto. En esta etapa es fundamental conseguir resultados que puedan ser ordenados y analizados

rápidamente obteniendo la información deseada.

Etapa 3: Observar los efectos.

Etapa 4: Verificar qué cosas se aprendieron y repetir la prueba, de ser posible en condiciones diferentes (ambiente, personal, metodología operativa, etc.). Observar la posibilidad de que ocurran cambios secundarios.

El uso del ciclo de Deming es importante en cada tarea que se realiza y conducirá a una mejora continua en las metodologías de trabajo. Puede aplicarse a cualquier proceso y puede ser empleado, también, para encontrar las causas especiales detectadas mediante herramientas estadísticas.

Utilidad del Ciclo de Deming

Como conclusión, podemos decir que el Ciclo de Deming es útil para:

- Los controles de procesos.
- Análisis e identificación de fallos.
- Permite la realización de acciones correctoras y preventivas.
- Proporciona un nivel común de comprensión.
- Orientar las posteriores acciones correctoras hacia las causas identificadas. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

2.3.3 Metodología para la implementación de un sistema de gestión por competencias

Según Alles, (2008) la metodología para implementar un modelo de gestión por competencias está compuesto por las siguientes fases:

1. Sensibilización: La sensibilización busca comunicar al personal la importancia de la

implementación del modelo de competencias, las fases en que está compuesto y la participación requerida de cada uno de los cargos dentro del proceso.

2. Definición de las competencias: Para la definición de las competencias de la organización se requiere el análisis de la misión, visión y estrategias organizacionales, estas competencias traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer.
3. Análisis de los puestos de trabajo: El análisis de los puestos de trabajo busca identificar de cada cargo por medio del análisis de las actividades, responsabilidades asignadas y resultados esperados, los conocimientos, habilidades que debe poseer la persona que ejerce el cargo para su adecuado desempeño.
4. Definición del perfil de competencias requeridas: La cuarta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada cargo y determinar con base en estas competencias el perfil para cada puesto de trabajo. Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.
5. Evaluación sistémica y redefinición de los perfiles: Los cambios son constantes en la actividad empresarial y la modificación de los cargos por adición o disminución de funciones, requiere que periódicamente se evalúen los perfiles para identificar qué cambios se les debe realizar y actualizarlos a cada momento que lo requiera la organización.

El universo de competencias a utilizar obedece al Diccionario de Competencias de Alles, (2009), el cual describe “*las 60 competencias más utilizadas del siglo XXI*”, dentro de las cuales

se establecen competencias cardinales y otras específicas, sin embargo, es muy importante destacar que cualquiera de ellas puede ser considerada en una categoría u otra, según se requiera.

Definiciones:

Competencia cardinal: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización.

Competencia específica: Competencia aplicable a colectivos específicos. (Martha Alles, 2009, p.25).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

3.1 Congruencia Metodológica

Matriz Metodológica						
Tema de Investigación	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Fortalecimiento del programa de reclutamiento y selección del personal de la procuraduría general de la república.	La PGR carece de un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias.	¿Qué factores son determinantes para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal eficaz? ¿Qué métodos se utilizan actualmente en la PGR para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal eficaz?	Contribuir a mejorar las condiciones de reclutamiento y selección de personal para ser contratados en la PGR, mediante la implementación de un manual de reclutamiento y selección por competencias, para garantizar la calidad de los profesionales que formarán parte de dicha Institución	Identificar los factores determinantes para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal eficaz. Identificar la metodología actual de reclutamiento y selección de personal utilizado en la actualidad en la PGR.	Factores utilizados en el proceso de reclutamiento y selección. Metodología para el reclutamiento y selección de personal.	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal por competencias en la PGR.

Figura 13. Congruencia metodológica.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Variables de estudio

3.1.1.1 Variable independiente

- a. Manual de reclutamiento y selección de personal por competencias para la PGR

3.1.1.2 Variables dependientes

- a. Factores utilizados en el proceso de reclutamiento y selección.
- b. Metodología para el reclutamiento.
- c. Proceso de inducción y de capacitación recibido.
- d. Implementación del manual de reclutamiento y selección por competencias.

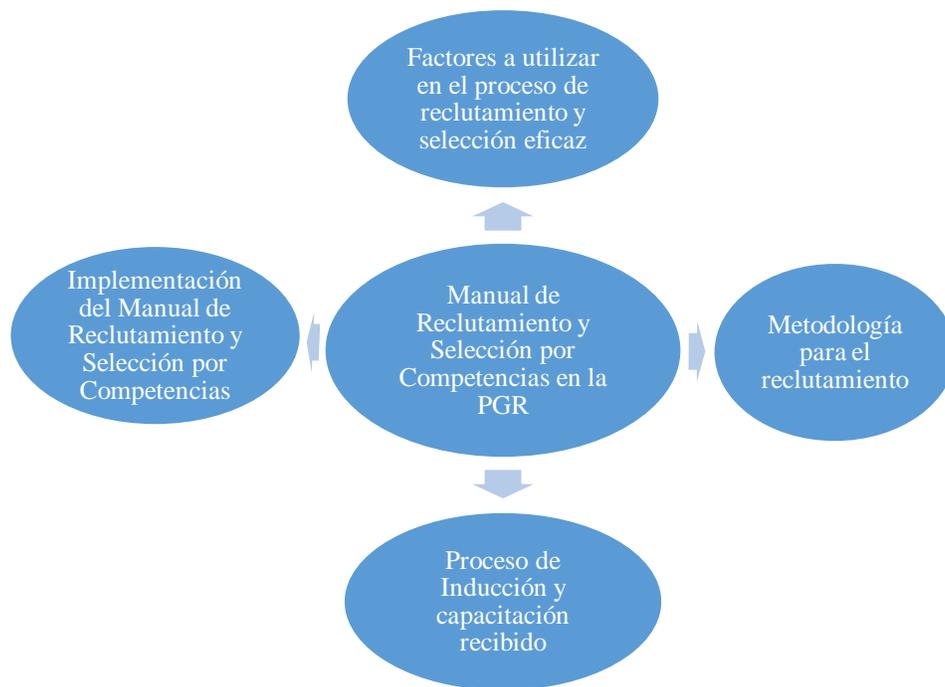


Figura 14. Diagrama de variables.

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2 Operacionalización de variables

Variable	Concepto		Dimensión	Indicadores	Preguntas	Operación de respuestas	Item
	Conceptual	Operacional					
Factores utilizados en el proceso de reclutamiento y selección.	Elementos que forman parte de una empresa y que reúne aquellas cualidades que las personas ponen al servicio de la organización para lograr los objetivos que se tengan. (Gardey, 2009)	Capacidad de aprendizaje, de percepción y de motivación por parte de los que forman parte de la institución en cuanto a inducción recibida y la eficiencia en la contratación.	Capital humano	Directivos de la PGR, Director de Procuración, Director del Ambiente, Director de Administración, Director de Supervisión judicial, Director de Litigios Internacionales.	¿Qué factores utiliza el proceso de reclutamiento o selección de personal?	Directores	9,11
						Operadores	10
						Especialista en RRHH	7,12,13
Políticas de la institución.	reglas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la compañía con sus empleados	Operatividad organizacional	Agilidad de operaciones	Especialista de RRHH	¿Existen políticas adecuadas para potenciar el RRHH?	Directores	4
						Especialista en RRHH	5

Proceso de inducción y Capacitación recibido para potenciar los conocimientos sobre la institución.	Proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.	Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.	Potencializar el capital humano mediante las diferentes capacitaciones brindadas por RRHH sobre las funciones de la PGR.	Directores, operadores de la PGR	¿Se da capacitación e inducción al personal entrante?	Directores	1
						Operadores	2
						Especialista en RRHH	3,8
Mejora de la calidad del personal entrante a la PGR	Se considera un proceso de soporte ya que es una actividad de gestión interna y de carácter transversal:	Requisito básico que las organizaciones realicen una identificación de los puestos de trabajo, sus funciones y de las competencias que se van a requerir para ocuparlos.	Capital humano	Especialista en RRHH	¿Cómo debe mejorar la calidad del personal entrante a la PGR?	Especialista en RRHH	6
						Directores	9, 20

Figura 15. Operacionalización de variables

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Enfoque y Métodos

El presente estudio es desarrollado bajo un enfoque mixto, por lo cual se compone del enfoque cuantitativo con el cual se describen datos numéricos y con el enfoque cualitativo se espera describir las opiniones con la finalidad de lograr una perspectiva más amplia y profunda acerca del fenómeno investigado.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2009).

3.2.1 Métodos aplicados

A. Método descriptivo

Se utiliza el método descriptivo ya que a través de la presente investigación se evaluarán ciertas características de una situación en particular, analizando y categorizando información útil y precisa respecto al problema estudiado.

b. Método Delphi.

Se utiliza el método Delphi con el objetivo de obtener información sobre el tema investigado por medio de opiniones de expertos con la finalidad de indagar respecto a la temática investigada y evaluar información valiosa de calidad y con objetividad.

c. El Método Analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

3.3 Diseño de la investigación

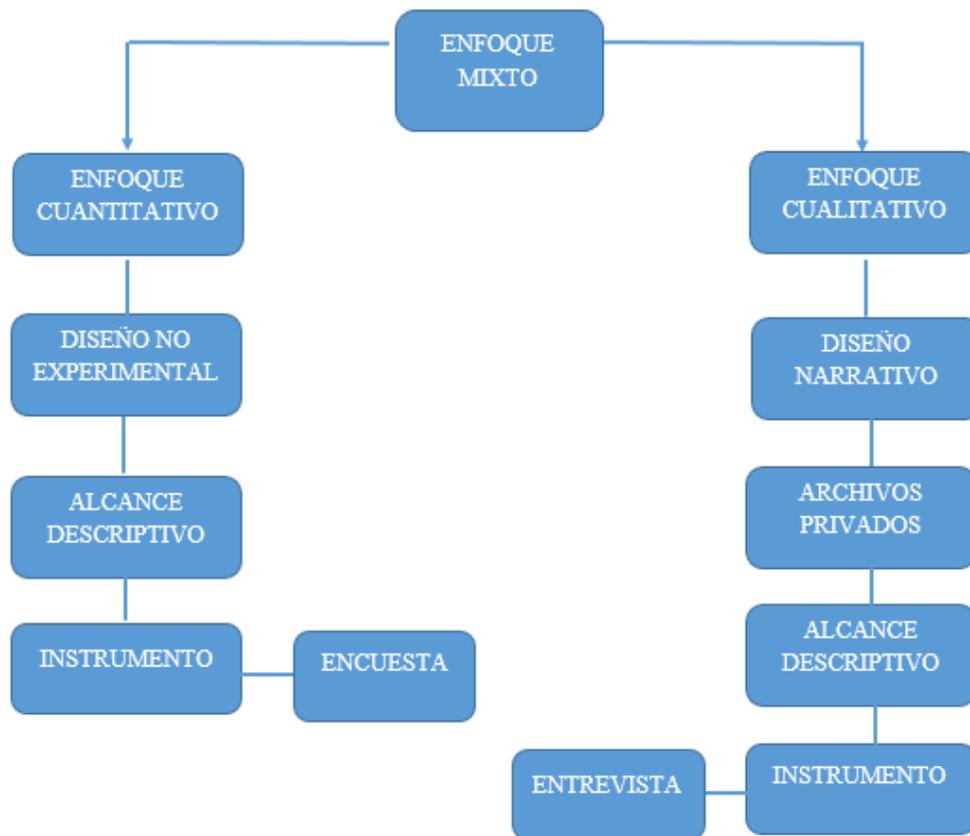


Figura 16. Diseño de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

Es de diseño no experimental debido a que el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables, sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Es transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Es de tipo alcance descriptivo ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Es de diseño narrativo ya que los datos se obtienen a través de historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas.

Para recolectar los datos sobre las historias de vida y sus contextos, en vez de estudio de realizar un estudio de caso, se utilizó archivos privados de la PGR, a fin de formular en función de estos archivos el instrumento utilizado el cual fue la entrevista.

3.3.1 Alcance del estudio

El alcance del presente estudio es de tipo descriptivo ya que busca especificar ciertas características, comportamientos y rasgos importantes sobre los conceptos, variables objeto de estudio.

3.3.2 Población

La población para tomar en esta investigación serán 20 personas que laboran en la PGR, esto equivale al 100% de los empleados a quienes se les realizará la encuesta, siendo siete (07) direcciones y una (01) gerencia, cinco subgerencias (05) y cinco (05) unidades, así mismo se entrevistarán a dos (02) colaboradores expertos en el tema de recursos humanos.

Directivos	Sub-Gerencias y Unidades
Dirección Nacional de Procuración judicial	Sub-Gerencia de Recursos Humanos
Dirección de Supervisión Judicial	Sub-Gerencia de Infotecnología
Dirección del Ambiente	Sub-Gerencia de Bienes Nacionales
Dirección de Consultoría y Litigios Internacionales	Sub-Gerencia de Ingresos y Pagos
Dirección de Administración general	Sub-Gerencia de Compras y Suministros
Gerencia de Planificación	Unidad de capacitación
Dirección de Sub Procurador	Unidad de Repetición
Dirección de Auditoría Interna	Unidad de Delitos Tributarios
	Unidad del Área penal
	Unidad del Área Laboral

Figura 17. Población de la investigación

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.3 Unidad de análisis

El medio de recolección de datos utilizado fue la encuesta, y esta se aplicó a los empleados de la PGR según el siguiente detalle: siete (07) direcciones y una (01) gerencia, cinco subgerencias (05) y cinco (05) unidades. De igual manera se utilizó la entrevista como medio de recolección de

información, la misma fue aplicada a (02) dos colaboradores especialistas del área de recursos humanos.

3.3.4 Unidad de respuesta

Debido a que el enfoque de la investigación es mixto, se espera obtener unidades de respuesta combinadas tanto en datos cuantitativos y cualitativos.

3.4. Técnicas de recolección de información aplicadas

Las técnicas aplicadas para la recolección de la información para el desarrollo del presente estudio son:

a) Encuesta

Es una herramienta utilizada para la presente investigación, la cual se aplicó a los directores, gerentes, subgerentes y unidades para conocer su opinión y poder de esta manera indagar para la generación del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias en la Procuraduría general de la República.

Se aplicó un cuestionario de 20 preguntas, las cuales se diseñaron con el objetivo de recabar información respecto a los factores determinantes en un proceso de selección, de igual manera, a fin de conocer opiniones respecto al proceso actual de reclutamiento y selección y conocer de esta manera percepciones y de esta manera enriquecer el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias.

b) Entrevista

Es una herramienta desarrollada para la presente investigación, la cual será realizada dos especialistas en el tema de recursos humanos para conocer sus perspectivas desde el punto de vista de los factores procesos y metodología que se realiza en el área de recursos humanos de la PGR.

Se aplicó una entrevista estructurada que consta de siete (07) preguntas, las cuales se estructuraron con la finalidad de conocer criterios, percepciones y sugerencias respecto al proceso actual y futuro de reclutamiento y selección de personal.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.

Contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones.

Las fuentes de información primaria que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- Estudio aplicado a los directores, gerentes, subgerentes y unidades.
- Entrevista aplicada a los especialistas conocedores del tema
- Documentos oficiales de información referente al tema, como ser Ley de la PGR, Reglamento interno, plan estratégico entre otros.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son las que se utilizan para recopilar información contenida en las fuentes primarias.

Las fuentes de información secundaria que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- Libros.
- Tesis.
- Páginas web.

- Revistas.
- Editoriales.

3.6 Limitantes

En el desarrollo de la presente investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Escasez bibliográfica sobre el tema, sobre todo a nivel centroamericano y nacional.
- La Procuraduría no cuenta con ningún tipo de manual de reclutamiento y selección.
- El personal se limitó a contestar sólo las preguntas cerradas, por lo cual no vertieron opiniones.
- Poca experiencia en el desarrollo de proyectos y/o tesis de parte de los investigadores.
- La implementación del presente proyecto queda a juicio del Departamento de Recursos Humanos de la PGR.

CAPITULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Después de recolectar la información a través de las técnicas de la encuesta, apoyada en un cuestionario de veinte (20) preguntas y de la entrevista, apoyada por siete (07) preguntas, se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems con el objetivo de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados en esta investigación.

La estructura de las preguntas del cuestionario desarrollado para los fines de la presente investigación se compone de:

Preguntas

- Preguntas dicotómicas.
- Preguntas de opción múltiple.
- Preguntas de escala, o escala de Likert.

Con la finalidad de presentar de forma ilustrativa la información procedente del análisis de los datos, se presentan los resultados a través de tabla de frecuencias, gráficos circulares, de igual manera se presentan, análisis, hallazgos y conclusiones sobre cada pregunta planteada.

4.1. Proceso actual

4.1.1 Requisitos del proceso actual.

Los requisitos del proceso de reclutamiento y selección de personal que sigue la PGR para la contratación de personal se describen a continuación:

Artículo 9. Toda persona que desee ingresar como empleado de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, deberá presentar obligatoriamente los requisitos y documentos siguientes ante la Gerencia de Personal:

- a) Las pruebas de conocimiento de acuerdo con el puesto, cargo o función a que apliquen.
- b) Hoja de vida debidamente actualizada.
- c) Fotocopia de documento personales: identidad, carné de IHSS, INJUPEMP, si lo tuviere.
- d) Una fotografía tamaño carné.
- e) Acompañar la Documentación que acredite el oficio, las habilidades, las calificaciones o el grado académico que requiera el puesto o cargo a desempeñar (Constancias, certificaciones de estudio, Títulos de educación media, universitaria, etc.)
- f) Carné de colegiación profesional y constancia de solvencia en los casos que lo amerite.
- g) Certificado de salud.
- h) Constancia de antecedentes penales.
- i) Presentar referencias escritas de empleos anteriores o personales.
- j) En el caso profesionales del derecho contratados para el ejercicio de la Procuración Judicial y que hayan laborado en el Poder Judicial, deberán acompañar constancia de Inspectoría de Tribunales, que acredite su desempeño.
- k) Las demás que especifique la Gerencia de Personal.

- 1) De no resultar aprobada su solicitud, y no reunir los requisitos no se contrata.

(Reglamento Interno PGR, 2007).

De igual manera, aunque no se describe en dicho artículo, es necesaria la presentación de una recomendación política. Al realizar el proceso de reclutamiento y selección a personal recomendado “políticamente”, pueden existir sesgos, ya que los cargos directivos están a cargo de dar el visto bueno de la contratación y esta actividad no garantiza la contratación de los mejores profesionales ya que no promueve la competencia y la selección de personal competente.

4.1.2 Descripción del proceso actual.

El proceso de reclutamiento y selección de personal que sigue la PGR para la contratación de personal se describe a continuación:

1. Realiza el reclutamiento de los candidatos al cargo mediante la publicación en los medios locales de la plaza vacante, publicando los requisitos para optar al cargo.
2. Recepción vía física y electrónica los currículos de los aspirantes al cargo publicado, esta actividad es desarrollada por el encargado de Recursos Humanos de la PGR.
3. Realiza una revisión de los currículos recibidos y depura los candidatos que tienen toda la documentación solicitada y que tengan el perfil solicitado por la PGR.
4. Remite los currículos al director de la PGR para selección de los candidatos a ser entrevistados para el cargo.
5. Realiza la entrevista a los candidatos.
6. Se llama a la (s) personas seleccionadas al cargo para que se presenten a laborar en la institución.

4.1.3 Métodos a ser aplicados

Justificación

La presente investigación se realizó haciendo uso de dos métodos de recolección de información, la encuesta, y la entrevista respectivamente.

La encuesta

Con el propósito de recabar información significativa para el presente estudio, se tomó en consideración la aplicación de la encuesta a (07) directores, una (01) gerencia, (05) subgerencias y (05) unidades de la PGR.

A través de la encuesta, se analizó y describió información sobre los datos de la población objeto de estudio, con la finalidad de explicar una serie de características propias de la problemática estudiada.

Entrevista

Se aplicó entrevista a dos (02) colaboradores especialistas en el área de recursos humanos, con el objetivo de conocer abiertamente cuáles son sus criterios, opiniones y percepciones respecto al actual proceso de reclutamiento y selección dentro de la PGR.

La entrevista, permitió indagar sobre información otorgada por dos especialistas del área de recursos humanos de la PGR, recabando de esta manera, experiencias, opiniones que permitieron enriquecer el presente estudio.

4.2 Análisis de resultados

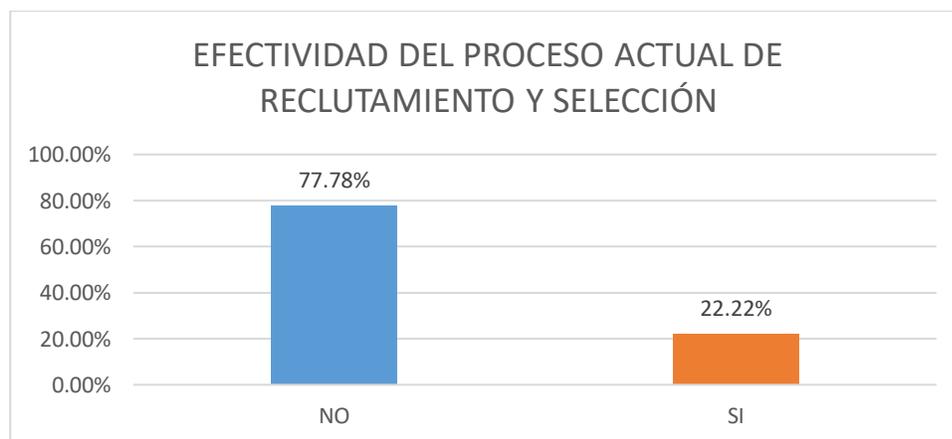
Con la finalidad de presentar de forma ilustrativa la información procedente del análisis de los datos, se presentan los resultados a través de tabla de frecuencias, gráficos circulares, de igual manera se presentan, análisis, hallazgos y conclusiones sobre cada pregunta planteada.

4.2.1 Análisis de la encuesta

La presente encuesta permitió indagar sobre la percepción que tienen los empleados respecto a la metodología actual del proceso de reclutamiento y selección de personal, de igual manera; permitió conocer los factores que son clave desde su perspectiva como colaboradores de la PGR y su percepción respecto a las experiencias vividas con la inducción recibida en los últimos años.

Figura 18 Efectividad del proceso actual de reclutamiento y selección.

No	Opción	Frecuencia	%
1	Sí	4	22.22%
2	No	14	77.78%
Total		18	100%



Explicación: El presente gráfico muestra que del 100% de los encuestados, un 77.78% consideran que el actual proceso de reclutamiento y selección no garantiza la efectividad del

desempeño futuro de los candidatos, mientras que un 22.22% considera que sí, el actual proceso de reclutamiento y selección garantiza la efectividad de los candidatos.

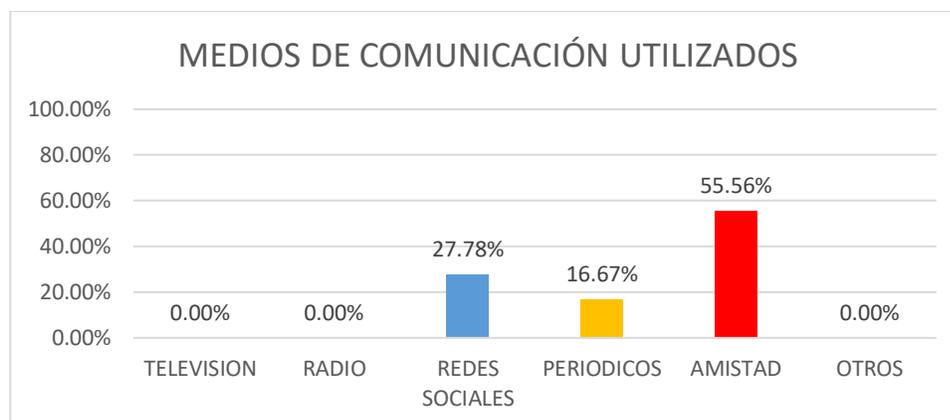
Hallazgo: Los participantes de la encuesta opinan que el proceso de reclutamiento actual no garantiza la efectividad por lo tanto es necesario reforzar dicho proceso a través de nuevas metodologías de evaluación.

Implicaciones: Se debe adoptar un modelo por competencias que permita garantizar la efectividad del personal entrante respecto a sus labores.

Conclusión: Implementar un manual de reclutamiento y selección basado en competencias, que permita mejorar la percepción y la calidad de los candidatos a ingresar a la institución.

Figura 19. Medios de comunicación utilizados.

No	Opción	Frecuencias	%
1	Televisión	0	0%
2	Radio	0	0%
3	Redes sociales	5	27.78%
4	Periódicos	3	16.67%
5	Amistad	10	55.56%
6	Otros	0	0%
Total		18	100%



Explicación: El presente gráfico muestra que del 100% de los encuestados, un 55.56% dicen haberse enterado sobre la vacante por medio de una amistad, un 27.78% por medio de redes sociales, un 16.67% por medio de periódicos.

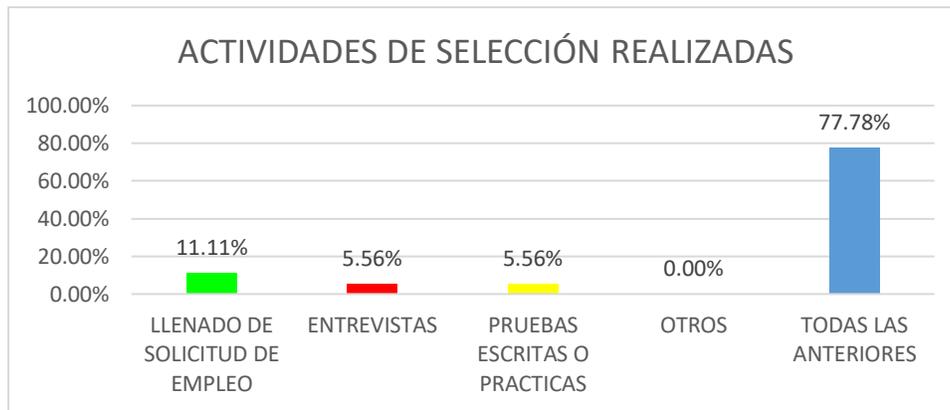
Hallazgo: Una gran proporción del personal que labora en la PGR, se ha enterado de las vacantes gracias a amistades, sin embargo, es necesario fortalecer los demás medios de comunicación con el objetivo de evitar sesgos en la contratación de personal, en vista que se da el fenómeno de las recomendaciones políticas.

Implicaciones: Se debe de utilizar de prestar atención a todos y cada uno de los medios por igual.

Conclusión: Es necesario intensificar el uso de los medios de comunicación tradicionales con la finalidad de lograr la convocatoria de un numero representativo de candidatos que permita la evaluar y seleccionar a los mejores.

Figura 20. Actividades de selección realizadas.

No	Opción	Frecuencia	%
1	Llenado de solicitud de empleo	2	11.11%
2	Entrevistas	1	5.56%
3	Pruebas escritas o prácticas	1	5.56%
4	Otros	0	0%
5	Todas las anteriores	14	77.78%
Total		18	100%



Explicación: El presente gráfico muestra que del 100% de los encuestados, un 77.78% llevaron a cabo todo el proceso requerido por la PGR para la selección de personal, sin embargo, un 11.11% dice haber llenado simplemente la solicitud de empleo, un 5.56% dicen haber realizado entrevista y otro 5.56% dice haber realizado solamente pruebas escritas.

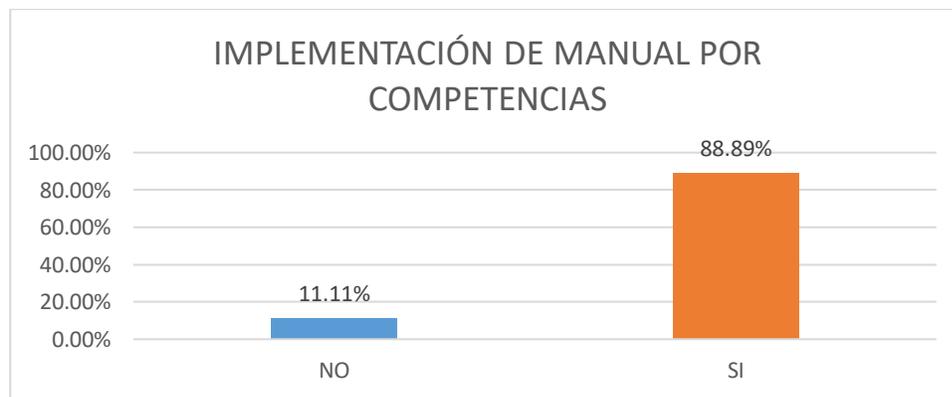
Hallazgo: A través de los resultados arrojados podemos ver que en la mayoría de los casos la PGR, aplica todas las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de selección.

Implicaciones: Se deben de aplicar todas y cada una de las actividades establecidas en el del proceso de reclutamiento y selección sin distinción y/o preferencias particulares.

Conclusión: Formular un proceso de reclutamiento y selección que describa cada una de las etapas que se deben desarrollar para llevar a cabo un adecuado proceso y evitar sesgos a la hora de contratar.

Figura 21. Implementación de manual por competencias.

No	Opción	Frecuencia	%
1	Si	16	88.89%
2	No	2	11.11%
Total		18	100%



Explicación: El presente gráfico muestra que del 100% de los encuestados, un 88.89% consideran estar de acuerdo con la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias mientras que un 11.11% dicen no estar de acuerdo con la implementación de un manual.

Hallazgo: A través de los resultados arrojados podemos observar que el personal de la PGR está de acuerdo con la implementación de un manual ya que el actual proceso no toma en cuenta la evaluación por competencias.

Implicaciones: Se debe de aplicar un manual que garantice la efectividad del personal entrante.

Conclusión: Desarrollar un manual de reclutamiento y selección que permita la evaluación por competencias para garantizar el ingreso de personal que sea competente para los distintos cargos de la institución.

Figura 22. Factores claves.

No	Opción	Frecuencia	%
1	Pruebas Psicométricas.	0	0
2	Pruebas de conocimientos generales	0	0
3	Pruebas por competencias	0	0
4	Entrevistas	0	0
5	Todas las anteriores.	18	100%
Total		18	100%



Explicación: El presente grafico muestra que el 100% de los encuestados, consideran que todos los factores mencionados son fundamentales para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficaz.

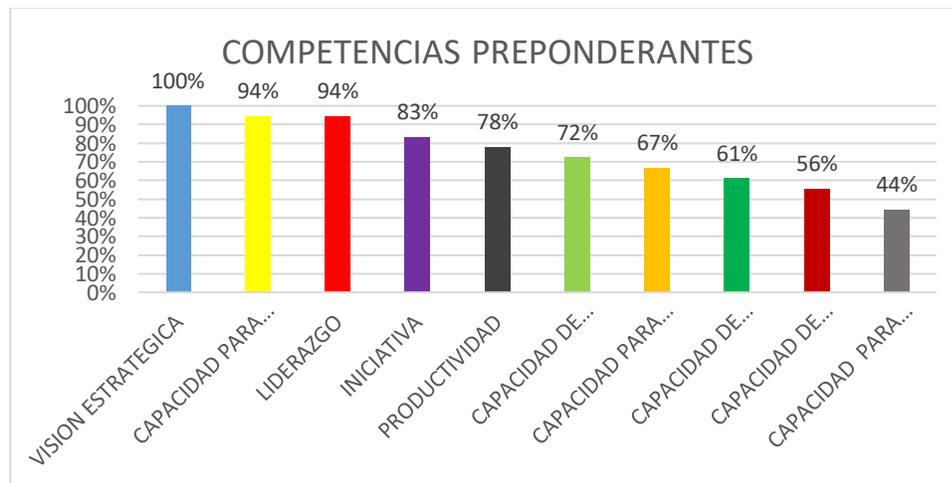
Hallazgo: A través de los resultados arrojados podemos observar que el personal de la PGR, está de acuerdo y comparte con que se deben de realizar otras prácticas que permitan una evaluación más rigurosa y lograr así la contratación de personal competente.

Implicaciones: Se deben de considerar las pruebas y entrevistas a fin de volver efectivos los procesos de reclutamiento y selección.

Conclusión: Desarrollar un manual de reclutamiento y selección que considere los factores antes mencionados para lograr una adecuada evaluación por competencias a fin de garantizar el ingreso de personal que sea competente para los distintos cargos de la institución.

Figura 23. Competencias preponderantes.

No	Opción	Frecuencia	%
1	Visión estratégica	18	100%
2	Capacidad para tomar decisiones	17	94%
3	Liderazgo	17	94%
4	Iniciativa	15	83%
5	Productividad	14	78%
6	Capacidad de comunicación oral y escrita	13	72%
7	Capacidad para organizar	12	67%
8	Capacidad de resolución de problemas	11	61%
9	Capacidad de trabajar en equipo	10	56%
10	Capacidad para la gestión de la información	8	44%
Total		18	100



Explicación: El presente gráfico muestra las competencias preponderantes según los encuestados, considerando de 0% a 100% cada una de las preguntas, los 18 encuestados respondieron con un 100% que la visión estratégica es una de las competencias más preponderantes, seguidamente consideran que la capacidad para tomar decisiones con un 94%, de igual manera otro 94% considera el liderazgo con igual preponderancia que la capacidad para tomar decisiones, un 83% considera la iniciativa, un 78% la productividad, 72% la capacidad para la comunicación oral y escrita, un 67% la capacidad para organizar, un 61% capacidad de resolución de problemas, un 56% capacidad para trabajar en equipo, un 44% consideran que la capacidad para la gestión de la información son las menos preponderantes.

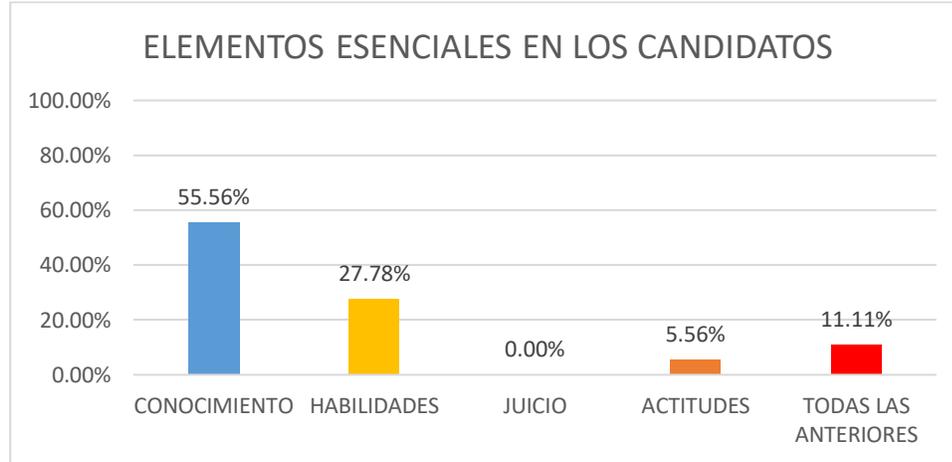
Hallazgo: A través de los resultados arrojados podemos observar que el personal de la PGR, considera que la visión estratégica es preponderante, sin embargo la capacidad para tomar decisiones juega un papel fundamental al igual que el liderazgo.

Implicaciones: Se deben de tomar en consideración las competencias definidas como requeridas o preponderantes para el Departamento de Recursos humanos de acuerdo a cada puesto.

Conclusión: Garantizar la contratación de personal considerando el factor conocimiento, experiencia y visión estratégica como requisitos básicos para reclutar y seleccionar personal en la PGR.

Figura 24. Elementos esenciales en los candidatos.

No	Opción	Frecuencia	%
1	Conocimiento	10	55.56%
2	Habilidades	5	27.78%
3	Juicio	0	0%
4	Actitudes	1	5.56%
5	Todas las anteriores	2	11.11%
Total		18	100%



Explicación: El presente gráfico muestra que el 100% de los encuestados, el 55.56% consideran que el conocimiento es un elemento esencial que deben poseer los candidatos, un 27.78% consideran que las habilidades, un 11.11% considera todas las anteriores, un 5.56% considera las actitudes con elementos esenciales.

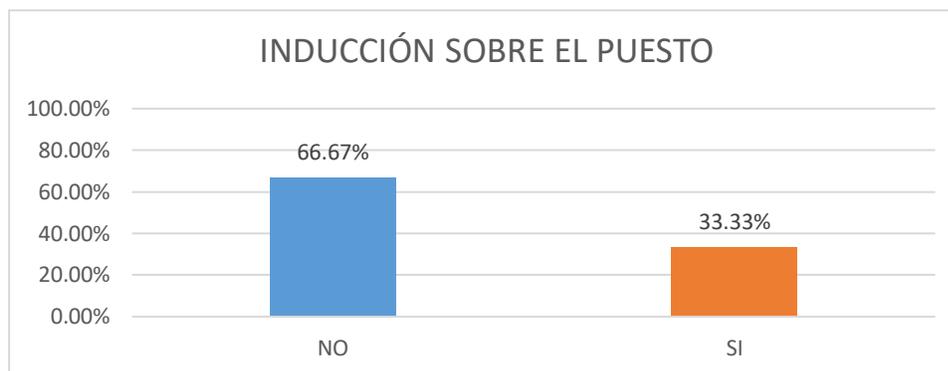
Hallazgo: El personal de la PGR, considera que los conocimientos son esenciales en los candidatos, así como también las habilidades, sin embargo, ven el juicio como algo irrelevante.

Implicaciones: Se deben de tomar en consideración los elementos definidos como esenciales para el Departamento de Recursos humanos de acuerdo a cada puesto.

Conclusión: A través de los resultados arrojados podemos observar que el personal de la PGR, considera los conocimientos como elementos fundamentales para aquellos candidatos que deseen ocupar un puesto en la institución.

Figura 25. Inducción sobre el puesto.

No	Opción	Frecuencia	%
1	Si	6	33.33%
2	No	12	66.67%
Total		18	100%



Explicación: El presente gráfico muestra que del 100% de los encuestados, un 66.67% dicen haber recibido inducción sobre el puesto que ocupan en la actualidad sin embargo un 33.33% dice no haber recibido inducción sobre su puesto.

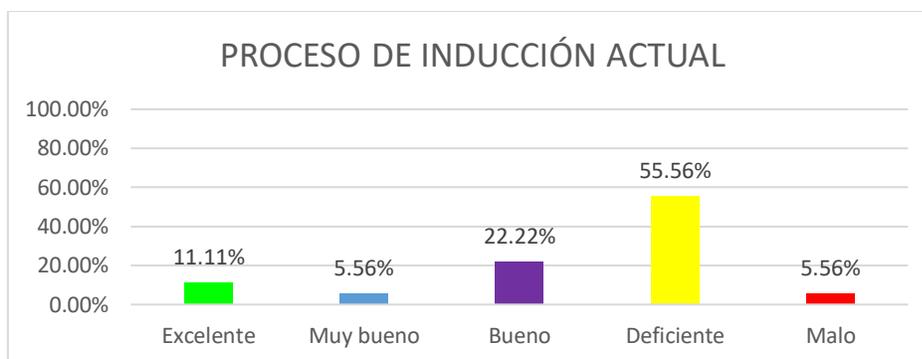
Hallazgo: Los participantes de la encuesta opinan que el proceso de inducción no ha sido constante y que el mismo se ha retomado hace algunos años, pero es deficiente.

Implicaciones: Es necesario mejorar el alcance de la inducción para que ésta sea integral.

Conclusión: Desarrollar un programa de inducción que permita la adaptación de los nuevos empleados en la institución con la finalidad de que estos cuenten con pleno conocimiento tanto de las funciones y responsabilidades del puesto como de institución.

Figura 26. Proceso de inducción actual.

No	Opción	Frecuencia	%
1	Excelente	2	11.11%
2	Muy bueno	1	5.56%
3	Bueno	4	22.22%
4	Deficiente	10	55.56%
5	Malo	1	5.56%
TOTAL		18	100%



Explicación: El presente gráfico muestra que del 100% de los encuestados, un 55.56% consideran deficiente el proceso de inducción actual, un 22.22% consideran que es bueno, un 11.11% consideran que es excelente, un 5.56% considera que es muy bueno y otro 5.56% considera que es malo.

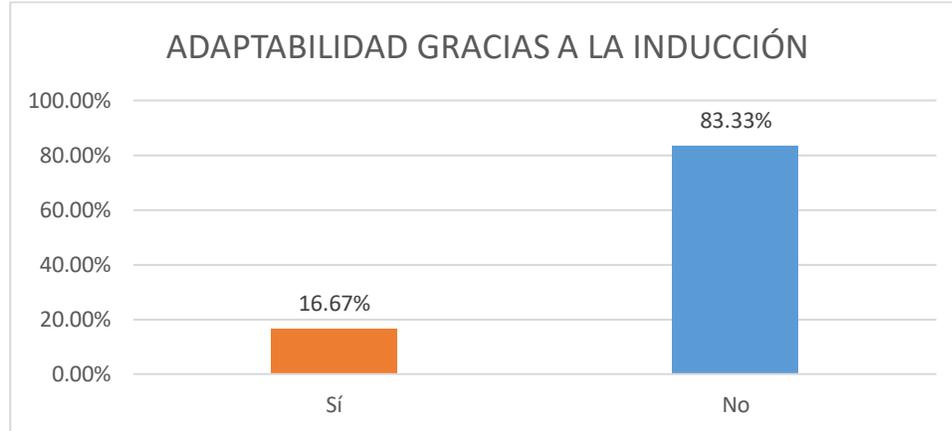
Hallazgo: Los participantes de la encuesta opinan que el proceso de inducción de los últimos años ha sido deficiente, ya que la inducción practicada en la PGR consta de una charla básica la cual carece de una programación de actividades, en vista que no considera la socialización ni mucho menos la inducción sobre el puesto asignado.

Implicaciones: Es necesario mejorar la percepción del personal de la PGR.

Conclusión: Desarrollar un programa de inducción que permita la satisfacción de los nuevos empleados de la institución, esto es posible a través de la realización de un programa de inducción que incluya actividades que incluyan la capacitación del personal con la finalidad de lograr que los nuevos miembros se adapten rápidamente a la organización.

Figura 27. Adaptabilidad gracias a la inducción.

No	Opción	frecuencia	%
1	Sí	3	16.67%
2	No	15	83.33%
Total		18	100%



Explicación: El presente gráfico muestra que del 100% de los encuestados, un 83.33% consideran que la inducción recibida al ingresar a la PGR no les permitió adaptarse con rapidez y facilidad mientras que un 16.67% considera que sí les permitió adaptarse con rapidez y facilidad.

Hallazgo: Los participantes de la encuesta opinan que el proceso inducción, no es efectivo y que tiene deficiencias.

Implicaciones: Se debe mejorar la inducción en términos generales respecto a la institución y específicos de acuerdo al puesto.

Conclusión: Desarrollar un programa de inducción con objetivos, indicadores y actividades variadas, orientadas a afianzar la relación entre la organización y a los miembros del personal entrante con la finalidad de lograr su pronta adaptabilidad.

4.2.2 Análisis de la entrevista

Con el objetivo de conocer la opinión de los expertos, se desarrolló una entrevista compuesta de siete (07) preguntas las cuales se aplicaron a dos (02) expertos la misma se describe a continuación:

Entrevista 1 realizada al Sub-Gerente de Personal Ms Luis Enrique Amaya Reyes.

1. Según sus criterios ¿Qué factores son de suma importancia en el área de recursos humanos?

Según Amaya “Bueno son varios los factores que son de suma importancia, pero creo que el primordial, es el tema de reclutar al personal idóneo, eficiente, eficaz, responsable, íntegro, pero sobre todo comprometido con la Institución en dar los mejores resultados en el ámbito de las funciones para las cuales se le contrató”.

“Luego es un tema de generar un ambiente propicio de armonía laboral en el cual el empleado se pueda desenvolver de la mejor manera posible en el cumplimiento de funciones, dándole una inducción adecuada. Garantizarle a su vez el respeto irrestricto a sus derechos laborales haciéndole hincapié a su vez en el cumplimiento de los deberes que como empleado tiene a lo interno de la organización”.

Según el entrevistado es de suma importancia para la institución implementar procesos orientados a mejorar el actual, cabe mencionar que mencionó que se está trabajando en mejorar en dichos procesos destacando algunos de los factores que se consideraron para el manual de reclutamiento y selección por competencias dentro de los cuales hizo hincapié en; las pruebas psicométricas, pruebas de conocimiento, pruebas de actitudes y habilidades, pruebas de personalidad entre otras.

2. ¿Cuáles considera, serían las ventajas de usar un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias en la institución?

“Considero que un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias permitiría contratar a las personas más idóneas con los perfiles más acordes para los puestos vacantes, de igual manera permitiría eliminar sesgos a la hora de contratar, permitiría predecir el rendimiento futuro de los candidatos así como también, permitiría reducir la tasa de rotación ya que los resultados de los test describen las capacidades de los candidatos y estas se comparan contra las requeridas por el puesto lo que permitiría lograr tener a los profesionales más competentes trabajando para esta Representación Legal del Estado de Honduras.”

3. ¿Por qué no existe un manual de reclutamiento y selección de personal en la PGR?

“Este año hemos realizado algunas reuniones para llevar a cabo la implementación de nuevos procesos, esperamos que el año que viene se puedan concretar con resultados, ya que estamos conscientes el proceso actual requiere de mejoras para garantizar mejores estándares”.

4. Según su criterio, ¿Cree que, dentro de la PGR, es necesario el reclutamiento y selección por competencias?

“Sin duda alguna, considero que sería de mucha utilidad para lograr mejores resultados en términos de desempeño, el actual proceso de reclutamiento y selección no considera el tema de competencias porque partimos de lo que ya establece el reglamento interno de trabajo de la institución, el cual está un poco desactualizado en realidad, pero definitivamente necesitamos hacer modificaciones el presente proceso, falta mucho, pero vamos por ese camino”.

5. ¿Considera que el actual proceso de inducción practicado en la PGR, es efectivo?

“Definitivamente que no, no es el mejor, pero se está trabajando para estructurarlo de una mejor manera, estamos seguros de que el próximo año contaremos con un programa el cual estará integrado por un conjunto de actividades que vendrán a mejorar el proceso de adaptación y de conocimiento de los nuevos contratados”.

6. ¿Considera usted que la institución tiene políticas claras al momento de aplicar el reclutamiento y selección de personal por competencias?

“Políticas claras, honestamente no, partimos de lo que ya establece el reglamento interno de trabajo de la institución, sabemos que los tiempos han cambiado y lastimosamente el reglamento se ha ido des actualizando”

7. ¿Considera necesario la actualización de la política de PGR y el reglamento interno para reformar el artículo 9 de este?

“Definitivamente, para llevar a cabo cualquier cambio se debe reformar el reglamento interno en su artículo 9, una vez reformado podremos implementar un proceso de reclutamiento más acorde a las necesidades de la institución que nos permita elegir y seleccionar a los mejores colaboradores con un buen nivel de profesionalismo, experiencia, conocimiento, eficiencia y compromiso que nos permita como organización alcanzar el éxito esperado”.

Entrevista 2 realizada a la Licenciada Ana Carolina Luna especialista en Procesos y Procedimientos de RRHH.

1. Según sus criterios ¿Qué factores son de suma importancia en el área de recursos humanos?

“Como profesional del área realmente considero que son muchos los factores claves para el área de recursos humanos, desde manuales de procesos y procedimientos, manual de puestos y funciones, el mismo reglamento interno de trabajo, entre otros, pero no cabe duda de que los factores más importantes son aplicación aquellos a través de los cuales se filtra e integra al personal, por ejemplo los distintos test de evaluación y las entrevistas.”

2. ¿Cuáles considera, serían las ventajas de usar un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias en la institución?

“Considero que las ventajas son muchas, es por esa razón que casi todas las empresas del sector privado están implementando esta metodología, no cabe duda que constituye una herramienta eficaz, no solo para dotar de personal a la institución con buenos profesionales, sino también porque mejora el rendimiento organizacional, disminuye costos porque en muchas ocasiones se contrata y la persona contratada no brinda los resultados esperados y se deprime y mejor se retira otra ventaja sería que contribuye a encontrar congruencia respecto al puesto y la persona ya que los test por competencias adaptan a la persona con el puesto gracias al análisis de las competencias requeridas para los mismos y su respectiva evaluación.

3. ¿Por qué no existe un manual de reclutamiento y selección de personal en la PGR?

“No se ha desarrollado un manual de reclutamiento y selección específicamente para el departamento de recursos humanos porque como le mencioné anteriormente, se ha estado trabajando el desarrollo de un manual de procesos y procedimientos, el cual considera toda la organización de manera integral y el departamento de recursos humanos no es la excepción, por lo tanto, hemos realizado algunas reuniones con cada uno de los jefes de departamento para garantizar una adecuada formulación para posteriormente presentarla a la Dirección y

llevar a cabo la implementación de esos nuevos procesos y contribuir de esta manera con la institución”.

4. Según su criterio, ¿Cree que, dentro de la PGR, es necesario el reclutamiento y selección por competencias?

“Efectivamente”, no me cabe la menor duda que el reclutamiento y selección por competencias representa un aspecto significativo e indispensable, le comento que de hecho; en la actualidad se está desarrollando un nuevo manual de procesos y procedimientos el cual integra todos y cada uno de los procesos que son llevados a cabo por los distintos departamentos de la PGR, con el mismo se espera volver más eficiente a la institución, dicho manual de procesos, considera al Departamento de Recursos Humanos como un departamento estratégico por lo tanto de él emanaran muchos planes y actividades que se esperan desarrollar tomando en consideración la evaluación por competencias, tanto para los candidatos que deseen ingresar a la institución como aquellos que ya se encuentran laborando en la institución para garantiza la mejora continua

- 5 ¿Considera que el actual proceso de inducción practicado en la PGR, es efectivo?

“Sí lo comparo respecto al proceso que llevan a cabo otras empresas e instituciones del sector público y privado, claro que no es el más efectivo; pero es el que establece nuestro reglamento interno en su artículo 9 y hasta que no se modifique los candidatos seguirán siendo reclutados y seleccionados de la misma manera, por esa razón ya han habido reuniones y se ha tocado el tema del reglamento interno sobre todo en materia de las políticas de reclutamiento y lo que le puedo adelantar es que si, el nuevo proceso será más riguroso por que la Procuraduría General de la República es una institución profesional que tiene a su cargo la representación del

estado y requiere de personal íntegro, capaz y comprometido y es lo que se espera lograr con el nuevo esquema que se pretende implementar”.

6. ¿Considera usted que la institución tiene políticas claras al momento de aplicar el reclutamiento y selección de personal?

“Considero que sí y no, sabemos que existen falencias tanto en las políticas como en su aplicabilidad, en las políticas porque están desactualizadas y en aplicabilidad porque sabemos que existen algunos factores extrínsecos que inciden en ocasiones para garantizar la aplicación del debido proceso”

7. ¿Considera necesario la actualización de la política de PGR y el reglamento interno para reformar el artículo 9 de este?

“Claro que sí, sin la modificación del reglamento actual no podemos hacer ninguna aplicación de nuevos procesos, todo debe de ir sustentado por el reglamento para en función del mismos sustentar las políticas.”

4.3. Ciclo de Deming

Aplicación de la herramienta:

CICLO PHVA	
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
PLANEAR	HACER
<p>Establecer normas y políticas orientadas a fortalecer los procesos de reclutamiento y selección por competencias, desarrolladas en función del plan estratégico de la PGR.</p>	Diseñar perfiles de puestos que describan las competencias requeridas en función de los cargos.
	Realizar convocatorias a través de medios de impacto.
	Recibir las solicitudes.
	Establecer entrevistas curriculares.
	Establecer test de conocimientos, psicométricos, personalidad y de actitudes y habilidades.
	Realizar la confirmación de datos de referencia.
	Desarrollar entrevistas por competencias, con la finalidad de determinar las aptitudes de los individuos.
	Realizar entrevistas de selección.
	Solicitar exámenes médicos a los aspirantes.
	Realizar visitas domiciliarias.
	Condensar y seleccionar a los candidatos

	Contratar
VERIFICAR	ACTUAR
Realizar seguimiento según los indicadores de gestión previamente desarrollados por el Departamento de R.R.H.H.	Revisar y actualizar las normas, políticas y procedimientos bajo los cuales se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias y documentar.

Figura 28. Ciclo de Deming

Fuente: Elaboración Propia.

4.5 Propuesta de mejora

El proceso de reclutamiento y selección es fundamental en cualquier organización, ya que dicho proceso es el que define la calidad del personal que ingresa a las empresas y/o instituciones. Un proceso estructurado permite brindar parámetros o criterios de selección que son clave para contar con personal que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales y lograr de esta manera la excelencia en la prestación de servicios públicos.

Es por ello que un manual de reclutamiento de selección de personal por competencias es fundamental para garantizar la efectividad operativa y estratégica de la Procuraduría General de la República.

4.5.1 Manual de reclutamiento y selección por competencias.

El manual de selección de personal basado en competencias laborales es una herramienta práctica y sencilla para que la Procuraduría General de la República pueda aplicarlo desde el momento en que presente una plaza disponible hasta el momento de la toma de decisiones en cuanto la contratación de un nuevo ingreso.

Beneficios que otorgará la aplicación del manual de reclutamiento y selección por competencias:

- Mejor calidad y desempeño de los colaboradores.
- Seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto vacante.
- Mejorar los resultados en el proceso de selección.
- Facilitar la evaluación continua del desempeño.
- Actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, agregando el proceso de reclutamiento y selección por competencias.
- Mejorar las competencias internas de la PGR.

4.5.2 Justificación del modelo de gestión por competencias aplicado

La dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pro de los objetivos organizacionales o empresariales e implica diseñar o, según corresponda, adaptar

los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional. (Martha Alles, 2006, p.59).

Esta filosofía tiene como fundamento alinear las competencias de negocio que la empresa requiere para lograr su misión y sus objetivos, los conocimientos y cualidades que hay que disponer en sus puestos de trabajo y que deben poseer los empleados (competencias personales) que ocupan estos puestos.

Es por esa razón que se hace uso de dicho modelo ya que permite: identificar, seleccionar, desarrollar y gestionar las competencias que requiere el talento humano de la organización para ser más eficiente en el desarrollo de sus funciones e impactar directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así mismo es importante resaltar que las competencias si bien son establecidas por las cabezas administrativas, deben ser el fruto de una reflexión en donde como resultado se logren definir las más relevantes, cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, que permitan organizar el éxito del modelo, en resumen el objetivo es dirigir el talento humano para aprovechar sus competencias y el potencial de cada uno para la ejecución de funciones y lograr mejores resultados, mayor productividad, mejor ambiente laboral y mayor eficiencia.

4.5.3 Descripción de la propuesta

Objetivo general

Seleccionar al personal idóneo con las competencias necesarias, con los perfiles exigidos a cada uno de los cargos de la Procuraduría General de la República, para cumplir con los objetivos estratégicos de dicha institución.

Objetivos específicos

- Proporcionar un modelo reclutamiento y selección por competencias.
- Proponer un cambio en el proceso de reclutamiento y selección para asegurar una buena selección de personas para cada vacante existente cumpliendo el perfil y la competencia requerida.

Alcance

Esta propuesta será de apoyo para el Departamento de Recursos Humanos de la PGR oficina principal, Tegucigalpa, M.D.C.

Responsables del proceso

Los responsables del proceso de reclutamiento y selección por competencias son:

- Departamento de recursos humanos, a través de su Gerente, subgerente y su equipo de trabajo, llámese asistentes y/o auxiliares.
- Jefes inmediatos de los distintos departamentos.

Selección de personal basado en competencias

La selección de personal es uno de los procesos de recursos humanos crítico por cuanto es en donde se escoge a la persona más idónea para que ingrese a trabajar a la institución es por esa razón que muchos de los autores de libros hacen hincapié a la preocupación al momento de analizar a los posibles aspirantes del trabajo requerido.

La identificación y el análisis de los puestos de trabajo, se compone de competencias genéricas y específicas, por lo cual se establecen dos categorías para los respectivos perfiles para:

- ✓ Dirección
- ✓ Gerencias y subgerencias
- ✓ Unidades

Niveles directivos del área de procuración judicial.

Director Nacional De Consultoría

Descripción del puesto:

Brindar consultoría y asesoramiento en las principales actividades legales de la institución y en las áreas de Derechos Humanos y Litigios Internacionales.

Dependencia jerárquica lineal: Procuradora General de la República.

Puestos que supervisa: Consultor jurídico y Oficial de DDHH.

Escala salarial: 4.

Experiencia:

- ✓ **Formación académica:** Educación superior en grado de Abogado debidamente colegiado.
- ✓ **Experiencia:** Experiencia comprobable de al menos (3) años en actividades de auditoría interna o externa.

Conocimientos y habilidades:

General: Leyes y Reglamentos del País

Específica: Procesos Jurídicos del País

Idioma: Inglés

Office

Habilidades

Habilidad para leer, analizar e interpretar documentos legales.

Habilidad para expresarse verbalmente

Funciones

1. Revisar y emitir opiniones legales en forma individual y conjunta con los Consultores Jurídicos para las Secretarías de Estado y las dependencias del Poder Ejecutivo en todos aquellos asuntos en que requiera Opinión Consultiva de carácter jurídico, relacionados con la determinación de la legalidad de actos administrativos en virtud de disposiciones legales particulares, a fin de que estas desarrollen sus actuaciones dentro del ordenamiento jurídico vigente y en aquellos en los que, sin tener intervención obligatoria se le mande a oír a la Procuraduría General de la República, en cumplimiento a los Artículos 23, 24 y 27 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.

2. Revisar y emitir Dictámenes y Opiniones Legales en forma individual y conjunta con los Consultores Jurídicos a requerimiento de Instituciones del Estado.

3. Atender los requerimientos en la elaboración de informes, notas, oficios y escritos.

4. Asesoría verbal o escrita tanto interna como externa, para resolución de situaciones jurídicas.

5. Coordinación interinstitucional en comisiones para el tratamiento de asuntos de interés estatal.

6. Intervención en reuniones de trabajo para discusión de casos judiciales o asuntos legales.

7. Asesoría en materia Penal, Civil, Procesal Civil, Laboral, Administrativo, Contencioso Administrativo, de Arbitraje Nacional e Internacional.

8. Asesoría en cuestiones Administrativas para la planificación, ejecución y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos de la Institución.
9. Coordinación de diligencias administrativas en materia de personal, para la aplicación del régimen disciplinario.
10. Asignar el trabajo al personal de la Dirección Nacional de Consultoría.
11. Asesoría y coordinar el trabajo con los Consultores Jurídicos.
12. Control interno del personal asignado a la Dirección Nacional de Consultoría.
13. Asignar la elaboración del plan operativo anual.

Funciones en las áreas de DDHH y litigios internacionales

1. Dar Respuestas a través de la secretaria de estado en los despachos de relaciones exteriores, a toda denuncia, petición y demanda incoada contra el estado de honduras, ante la CIDH.
2. Solicitar y alimentarse de los informes que generan las diferentes instituciones del estado, según la materia del caso, elevado a la corte interamericana de DDHH, para dar respuesta directa.
3. Solicitar de manera directa al funcionario o autoridad competente la implementación de las medidas cautelares y provisionales decretadas por la CIDH y CDH.
4. Solicitar de manera Directa a los funcionarios o autoridades competentes la información que sea necesaria según su competencia, a fin de brindar respuesta a todas las solicitudes de los organismos Internacionales.

5. Recomendar al poder ejecutivo, procedimiento de solución amistosa fundada en el respeto a los DDHH con arreglo a las disposiciones del art.1 y 48 de la convención americana sobre DDHH cuando el caso lo amerite.

6. Comunicar a la institución del estado que corresponda a los términos de sentencia dictadas por la CDH y de los procesos de solución amistosa a efecto de que se proceda a la oportuna y correcta ejecución de las mismas.

7. Coordinar el grupo de trabajo interinstitucional en materia de DDHH, el cual en forma consensuada toma decisiones en casos incoados ante el sistema interamericano y Universal de protección de los DDHH.

8. Contribuir en la formulación de informes iniciales y periódicos en virtud de la ratificación y adhesión a los instrumentos internacionales en materia de DDHH.

PROCURADOR JUDICIAL:

Descripción del puesto:

Asistir de manera eficaz y eficiente posible la gestión de la Procuración Judicial en la Institución.

Dependencia jerárquica lineal: Coordinador de área.

Puestos que supervisa: N/A.

Escala salarial: 3.

Experiencia:

✓ **Formación académica:** Leyes y Reglamentos del País.

- ✓ **Experiencia:** Comprobable de (2) años en el desarrollo de los diferentes procesos Judiciales.

Conocimientos y habilidades:

General: Leyes y Reglamentos del País.

Específica: Conocimiento de elaboración de documentos legales.

Idioma: Inglés

Office

Habilidades:

Habilidad para leer, analizar e interpretar documentos legales.

Habilidad para expresión verbal y escrita.

Funciones

1. Representar al estado de Honduras en el ejercicio de la Procuración Judicial en las demandas ante los Tribunales de Justicia.
2. Elaborar contestaciones de demanda interpuestas contra el Estado de Honduras en las áreas laboral, civil y contencioso administrativo.
3. Revisar y modificar los proyectos de contestaciones de demandas laboral, civil y contencioso administrativo incoadas por las diferentes secretarías de estado de la administración centralizada y entes descentralizados del país

4. Recuperación de multas pecuniarias laborales y civiles interpuestas en contra de los particulares
5. Distribución de los expedientes de sanciones pecuniarias a los Procuradores de áreas laboral o civil según sea el caso para el respectivo cobro.
6. Audiencias extrajudiciales de requerimientos de pagos de las empresas o particulares multados.
7. Elaboración de convenios de pago de multas pecuniarias según el caso.
8. Intervenir en asuntos relacionados con la protección del patrimonio cultural de la nación en cumplimiento del artículo 45 de la ley de protección al patrimonio cultural de la Nación en lo relativos en las acciones civiles, criminales y administrativas, para los casos por daños, robos u otros ilícitos contra el patrimonio cultural.
9. Ejecutar la acción penal publica a todos aquellos hechos constituidos de delitos que causan perjuicio al estado de Honduras
10. Conocer sobre solicitudes de conciliación y acuerdos de solicitudes de reparación de daños
11. Emitir opinión ante el misterio público para decidir sobre las medidas de simplificación procesal de procedimientos abreviados.
12. Comparecer a audiencias ante el juzgado de la niñez para la realización de la salida legal alterna de suspensión del proceso a prueba del menor Infractor.
13. Comparecer a las audiencias iniciales, preliminares de debate o juicio oral y público, declaración de imputados y presentar los requerimientos fiscales del estado en delitos tributarios y contra el patrimonio cultural de la nación.

Competencias para evaluar:

COMPETENCIAS PROCURADORES DE LA PGR	
Competencias personales e interpersonales	Trabajo en Equipo Negociación y resolución de conflictos Comunicación Efectiva Proactividad
Competencias técnicas	Manejo de paquetes utilitarios; Windows Office (Word y Excel).
Competencias Organizacionales	Compromiso Institucional y Público Orientación al Ciudadano y Usuarios

Figura 29. Competencias procuradores

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo en equipo: Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.

Negociación y resolución de conflictos: Es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Comunicación Efectiva: La comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

Proactividad: La proactividad hace referencia a una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa sobre su propia vida y trabajan en función de aquello que creen puede ayudarlos a estar mejor.

Conocimientos técnicos: Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización.

Probidad: Consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.

Compromiso institucional y público: Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Orientación al ciudadano: el profesional promueve la toma de decisiones del ciudadano con respecto a su proceso, ofreciendo la información oportuna que le permita participar y elegir con conocimiento, y propiciando el cumplimiento de sus derechos.

Test para procuradores de la PGR.

En el siguiente test encontrará 4 habilidades, cada una de las cuales se concreta en cuatro comportamientos. Deberá valorar de 1 a 5 en qué grado se siente identificado con la afirmación, siendo:

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

1. Trabajo en equipo

Proceso por el cual la persona conoce cómo es, a partir del conocimiento de sus propias características y cualidades.

	1	2	3	4	5
1. Analiza con frecuencia su forma de actuar					
2. Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos					
3. Agradece los consejos de los demás, adoptando una actitud abierta					
4. Se deja ayudar en aquellos aspectos en que necesita mejorar					
TOTAL					

Figura 30. Test de Competencias procuradores

Fuente: Elaboración Propia

2. Resolución de conflictos

Capacidad de encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática.

	1	2	3	4	5
1. Ante un problema, sabe seleccionar la información importante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución					
2. Ante un problema, sabe seleccionar la información importante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución					
3. Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente					
4. Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una.					
TOTAL					

Figura 31. Test de competencias procuradores

Fuente: Elaboración Propia

3 Comunicación efectiva.

La comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente

	1	2	3	4	5
1. Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta.					
2. Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable.					
3. Comprendo la importancia que tiene el dominio de mí mismo y siempre lo práctico.					
4. En muy pocas ocasiones hablo acerca de una información o la revelo si considero que puede ser delicada.					
TOTAL					

Figura 32. Test de competencias procuradores

Fuente: Elaboración Propia

4. Proactividad

La proactividad hace referencia a una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen.

	1	2	3	4	5
1. Gestiona positivamente las emociones.					
2. Suele transformar los problemas en oportunidades para aprender y cambiar.					
3. Es perseverante y no se da por vencido (a) ante la primera dificultad.					
4. Es un líder y aporta siempre algo positivo a las personas que lo rodean.					
TOTAL					

Figura 33. Test de competencias procuradores

Fuente: Elaboración Propia

Nivel Directivo: Director General De Administración Y Gerencias.

Director General de Administración

Descripción del puesto:

Planificar, organizar, coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la institución

Dependencia jerárquica lineal: Procuradora General de la República.

Puestos que supervisa: Sub director, Sub Gerentes, Asistentes, Secretarías y auxiliares.

Escala salarial: 4.

Experiencia:

- ✓ **Formación académica:** Educación superior en grado de Licenciado en Administración Pública, contadurías Públicas o afines Administrativas
- ✓ **Experiencia:** Comprobable de (3) años en el ejercicio de funciones Administrativas.

Conocimientos y habilidades:

General: Gestión Administrativa

Específica: En el desarrollo de los diferentes procesos Administrativos

Idioma: Inglés

Office

Habilidades:

1. Habilidad para leer, analizar e interpretar documentos técnicos y financieros,
2. Habilidad para planificar y trabajar bajo presión, trabajar con operaciones administrativas e interpretación de presupuestos

Funciones

1. Revisión, aprobación y firma de cheques. (BCH y B.A).
2. Aprobar las cuotas de compromiso.
3. Dar visto bueno a las solicitudes de compras.
4. Aprobar la emisión de viáticos.

5. Monitorear la ejecución presupuestaria.
6. Verificar el cumplimiento en las áreas D.A. y Suministros.
7. Monitorear, Verificar y Cumplir resoluciones emitidas por la Secretaria de Finanzas.
8. Custodiar los fondos asignados a la PGR, (disponibilidad).
9. Cualquier otra función o responsabilidad que resulte pertinente para la gestión del departamento y la institución.
10. Control, supervisión y verificación de cada uno de los departamentos y de las Sub Gerencias dependientes de la Dirección de Administración.

Gerente De Planificación Y Gestión Y Cooperación Externa

Descripción del puesto:

Coordinar todas las actividades de la Gerencia de Planificación Gestión y Cooperación Externa.

Dependencia jerárquica lineal: Procuradora General de la República.

Puestos que supervisa: Asistente y Oficial de Planificación.

Escala salarial: 3.

Experiencia:

- ✓ **Formación académica:** Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración Pública, Administración de Empresas o afines.
- ✓ **Experiencia:** Comprobable de (3) años en el ejercicio de Funciones Estratégico Administrativas.

Conocimientos y habilidades:

General: En planificación estratégica y operativa, en gestión de proyectos y cooperación externa.

Específica: En formulación y evaluación de planes estratégicos y operativos.

Idioma: Inglés

Office

Habilidades:

Habilidad para leer, analizar e interpretar documentos técnicos y financieros.

Habilidad para planificar y trabajar bajo presión.

Manejo de personal.

Funciones

1. Coordinar procesos de formulación de planes estratégicos y operativos.
2. Formulación y evaluación del PRESUPUESTO en la plataforma SIAFI.
3. Implementar un sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica y Operativa a nivel de las dependencias y de la Institución.
4. Garantizar la sistematización de información sobre el logro de indicadores, metas y objetivos institucionales a fin de cumplir con la rendición de cuentas.
5. Apoyar y guiar la actualización del Manual de Procesos y Procedimientos.
6. Coordinar la elaboración de proyectos.
7. Promover la cooperación externa.

8. Consolidación documento Memoria Anual.

9. Asistir a reuniones en la Secretaría de Finanzas, Secretaría de Coordinación General de Gobierno, Secretaría de Relaciones Exteriores y otras vinculadas a temas de trabajo y que asigne el Señor Procurador General de la República. 10. Coordinar las acciones del Comité de Control Interno.

Competencias para evaluar:

COMPETENCIAS DIRECTOR DE ADMINISTRADOR Y GERENCIAS DE LA PGR	
Competencias personales e interpersonales	Manejo Liderazgo Manejo de Dirección Trabajo de Equipo Gestión de Cambio
Competencias técnicas	1.Habilidad para leer, analizar e interpretar documentos técnicos y financieros, 2.Habilidad para planificar y trabajar bajo presión, trabajar con operaciones administrativas e interpretación de presupuestos
Competencias Organizacionales	1.Capacidad de comunicación 2.Orientación al ciudadano y usuarios

Figura 34. Competencias director administrativo y gerencias

Fuente: Elaboración Propia.

Manejo Liderazgo: es un tipo de liderazgo asumido por un líder que adopta el rol de informar a los empleados sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día en la oficina. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a los empleados a través de su autoridad.

Manejo de Dirección: El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

Trabajo de Equipo: están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos. un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Gestión de Cambio: es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la institución para lograr los resultados comerciales deseados. Su objetivo es ayudar a la administración, los empleados y las partes interesadas a aceptar y aceptar el cambio en su entorno empresarial actual.

Test para Director General de Administración y Gerencias

En el siguiente test encontrará 5 competencias, cada una de las cuales se concreta en cuatro comportamientos. Deberá valorar de 1 a 5 en qué grado se siente identificado con la afirmación, siendo:

- | | | |
|-------------------------|-------------------|-----------------------------|
| 1. 1. Muy en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni acuerdo ni desacuerdo |
| 2. 4. De acuerdo | 5. Muy de acuerdo | |

1. Manejo de liderazgo:

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control.

	1	2	3	4	5
1. Posee una visión y valores solidos que permita obtener la confianza en su equipo de trabajo					
2. Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades.					
3. Fomenta un ambiente de liderazgo de colaboración y trabajo en equipo a través de liderazgo participativo.					
4. Permanece motivado en los objetivos institucionales.					
TOTAL					

Figura 35. Test de competencias administrativo

Fuente: Elaboración Propia.

Manejo de Dirección: El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control.

	1	2	3	4	5
1. Emprende los procesos administrativos adecuados con el presupuesto					
2. establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal administrativo					
3. Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo de las labores en la institución.					
4. Garantiza la articulación con otras entidades para el desarrollo institucional.					
TOTAL					

Figura 36. Test de competencias administrativo

Fuente: Elaboración Propia.

3. Comunicación Efectiva.

La comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente

	1	2	3	4	5
1. Se comunica en forma oral y escrita y comprende los diversos mensajes de las diferentes direcciones gerencias subgerencias y unidades.					
2. Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.					
3. Formula argumentos propios, de forma hablada o escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista de la máxima autoridad.					
4. Informa de manera objetiva los logros y necesidades de la institución.					
TOTAL					

Figura 37. Test de competencias administrativo

Fuente: Elaboración Propia.

4. Trabajo de Equipo:

Están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes.).

	1	2	3	4	5
1. Participa del trabajo asumiendo roles con responsabilidad y resultados concretos institucionales.					
2. Es responsable del trabajo en equipo de la institución, que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas.					
3. Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros los programas de trabajo.					
4. Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas, cada vez más elevadas acorde a los objetivos institucionales.					
TOTAL					

Figura 38. Test de competencias administrativo

Fuente: Elaboración Propia.

5. Gestión de Cambio:

Es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la institución.

	1	2	3	4	5
1. Gestiona el cambio a través de la innovación para alcanzar las metas institucionales.					
2. General el cambio a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva.					
3. Busca nuevas formas de hacer las cosas basadas en su capacidad de aprendizaje.					
4. Genera planteamientos y soluciones a los problemas que se le presentan en la institución.					
TOTAL					

Figura 39. Test de competencias administrativo

Fuente: Elaboración Propia.

UNIDADES

Auxiliar Administrativo De Sub Gerencia De Personal

Descripción del puesto:

Asiste de manera eficiente y eficaz la labor del Sub Gerente de Personal.

Dependencia jerárquica lineal: Sub Gerente de Personal.

Puestos que supervisa: N/A.

Escala salarial: 32

Experiencia:

- ✓ **Formación académica:** Licenciatura O Pasante De la Carrera de Administración Pública
- ✓ **Experiencia:** Comprobable de (2) años en el manejo de personal.

Conocimientos y habilidades:

General: Leyes y Reglamentos del País.

Específica: Elaboración de documentos secretariales.

Idioma: Inglés

Office

Habilidades:

Habilidad para leer, analizar e interpretar documentos legales y organizativos.

Habilidad de expresión verbal y escrita.

Conocimiento de las leyes y reglamentos del país

Funciones

1. Procesar las solicitudes por registro de documentos.
2. Llevar un inventario de los expedientes procesados.
3. Atender al público sobre las consultas de expedientes en trámites.
4. Realizar inventarios de personal nuevo, permisos de licencias y permisos especiales.
5. Elaboración de constancias laborales del personal de la institución.
6. Cualquier otra función o responsabilidad que resulte pertinente para la gestión del departamento y la institución. General:
7. Elaboración de memos.

Competencias para evaluar:

COMPETENCIAS PROCURADORES DE LA PGR	
Competencias personales e interpersonales	Iniciativa Creatividad Prudencia
Competencias técnicas	Manejo de paquetes utilitarios; Windows Office (Word y Excel).
Competencias Organizacionales	Orientación al servicio comunicacionales Público Orientación al Ciudadano y Usuarios

Figura 40. Competencias de unidades

Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa: Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva marcando el rumbo por medio de acciones concretas, siendo capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar planteamientos, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Creatividad: Capacidad de generar nuevas ideas y conceptos a partir de asociaciones entre ideas y conceptos conocidos con el objetivo de dar nuevas soluciones a los retos, problemas y situaciones a afrontar. También se conoce como pensamiento divergente, asociativo o lateral.

Prudencia: Es un término que se emplea como sinónimo de sensatez, templanza, cautela o moderación, se trata de la virtud que lleva a alguien a desenvolverse de modo justo y adecuado.

Test para Unidades la PGR.

En el siguiente test encontrará 3 competencias, cada una de las cuales se concreta en cuatro comportamientos. Deberá valorar de 1 a 5 en qué grado se siente identificado con la afirmación, siendo:

- | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------------------|
| 1. Muy en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni acuerdo ni desacuerdo |
| 4. De acuerdo | 5. Muy de acuerdo | |

1. Iniciativa:

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva marcando el rumbo por medio de acciones concretas.

	1	2	3	4	5
1. Realizas varias tareas la vez					
2. Cómo reaccionas cuando, en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones.					
3. En qué nivel afrontas las dificultades a la hora de resolver un problema					
4. Nivel que actúa cuando hay que tomar una decisión y no hay ningún tipo de procedimiento al respecto					
TOTAL					

Figura 41. Test de competencias unidades

Fuente: Elaboración Propia

2. Creatividad: Capacidad de generar nuevas ideas y conceptos a partir de asociaciones entre ideas y conceptos conocidos con el objetivo de dar nuevas soluciones a los retos, problemas y situaciones a afrontar.

	1	2	3	4	5
1. Disfruta su trabajo, siente una especial motivación por todo lo que hace.					
2. Le gusta saber cosas sobre temas diversos, más allá del trabajo cotidiano en la institución.					
3. Tiene predisposición para aprender tanto en el puesto de trabajo como en su crecimiento personal.					
4. Moviliza el tiempo y el esfuerzo necesario, de acuerdo con sus posibilidades, para mejorar su formación profesional y su calidad personal.					
TOTAL					

Figura 42. Test de competencias unidades

Fuente: Elaboración Propia

3. Prudencia:

Es un término que se emplea como sinónimo de sensatez, templanza, cautela o moderación, se trata de la virtud que lleva a alguien a desenvolverse de modo justo y adecuado.

	1	2	3	4	5
1. Escoge cuidadosamente las palabras al estar en la institución desarrollando sus labores.					
2. Atiende a los usuarios de la mejor forma de acuerdo a la información solicitada.					
3. Realiza su trabajo de expedientes de la mejor forma siendo estos documentos delicados.					
4. Si asume la importancia de mantener la confidencialidad de una determinada información, es capaz de guardarla para sí y actuar de forma prudente.					
TOTAL					

Figura 43. Test de competencias unidades

Fuente: Elaboración Propia

Flujograma del proceso de reclutamiento y selección

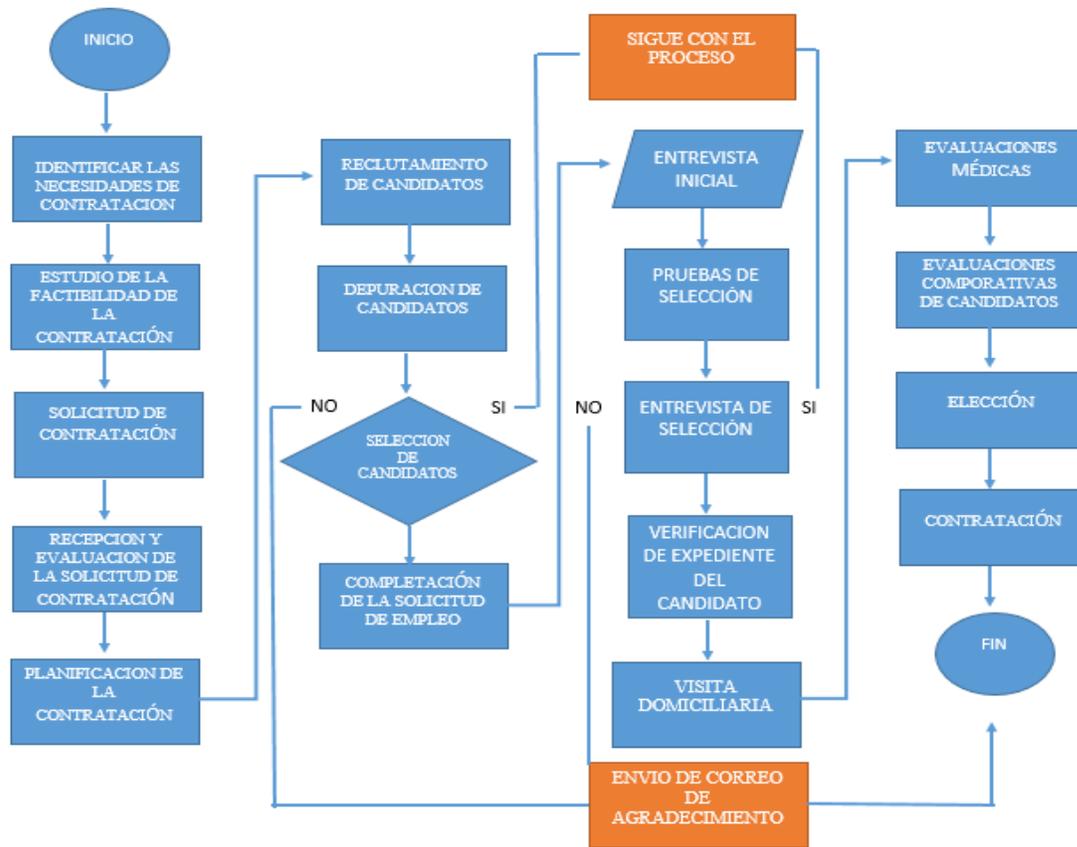


Figura 44. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección.

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.4 Reclutamiento de personal

Con la finalidad de volver más efectivos los procesos de reclutamiento y selección, se propone el siguiente proceso mediante el cual la organización buscará atraer talento humano calificado, pero sobre todo dotado de habilidades y conocimientos necesarios para ocupar un cargo dentro de la PGR, y lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1. Identificar las necesidades de contratación

El proceso tiene inicio identificando cuales son las falencias internas en lo que respecta a las funciones de los puestos dentro de los departamentos, en esta etapa se define, ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?, ¿Qué se debe lograr? y ¿Qué se espera del puesto? Tomando como base los perfiles de puestos dados por la PGR,

2. Estudio de factibilidad

En esta etapa se debe de realizar un análisis integral respecto a la contratación de personal, con la finalidad de describir el número de personas requeridas para cada departamento, los costos que representará de su contratación y los resultados que se espera lograr en términos de desempeño, dicha solicitud debe de presentarse a través de la emisión de un memorándum el cual debe de ser firmado por el jefe de departamento, quien debe de adjuntar los perfiles de los puestos requeridos.

3. Solicitud de contratación

El gerente de cada departamento, solicita mediante un memorándum al Departamento de Recursos Humanos la contratación de personal y describe los cargos.

Dicha solicitud debe de contener lo siguiente:

- Perfil de puesto.

- Número de personas a contratar.
- Fecha prevista de contratación.
- Salario a devengar.

4. Recepción y evaluación de la solicitud de contratación

El Departamento de Recursos Humanos recibe y revisa la solicitud mediante memorándum y demás documentación soporte, analiza la información y verifica la disponibilidad presupuestaria para darle seguimiento al trámite y realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal conforme a lo solicitado.

5. Planificación de contratación

En esta etapa, el departamento de recursos humanos categoriza los documentos recibidos y establece los procedimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, definiendo recursos, tiempos y destinando personal para llevar a cabo dicha labor.

6. Reclutamiento de candidatos

El Departamento de Recursos Humanos realiza el proceso de reclutamiento interno y externo con la finalidad de lograr efectuar un proceso integral que permita la consideración de un número óptimo de candidatos sin desestimar al personal con el que ya cuenta dentro de la organización.

El reclutamiento interno es socializado a través de:

- Banners.
- Correo institucional.
- Página web.

El reclutamiento externo es socializado a través de:

- Publicaciones en los periódicos nacionales.
- Redes sociales.
- Página web.

7. Depuración de candidatos

El Departamento de Recursos Humanos realiza el proceso de clasificación, revisando las hojas de vida de los candidatos, haciendo a un lado a aquellos que no cumplen con los requisitos mínimos respecto a los que sí representan ser candidatos potenciales. Dicho proceso es llevado a cabo por el auxiliar o analista de recursos humanos, y posteriormente presentados al Jefe de Recursos Humanos mediante detalle de hojas de vida para su revisión y evaluación.

8. Selección de candidatos finales

El Jefe de Recursos Humanos, toma la decisión y elige a los candidatos según las hojas de vida, posteriormente el auxiliar o analista de recursos humanos notifica a los candidatos preseleccionados y les convoca.

9. Completación de solicitud de empleo.

En esta etapa el auxiliar o analista de recursos humanos notifica a los candidatos preseleccionados para que se apersonen a las oficinas de la PGR. Una vez que los candidatos se presentan a la Institución se les entrega la solicitud de empleo para que sea completada conforme a los datos que la misma solicita, para luego darle seguimiento.

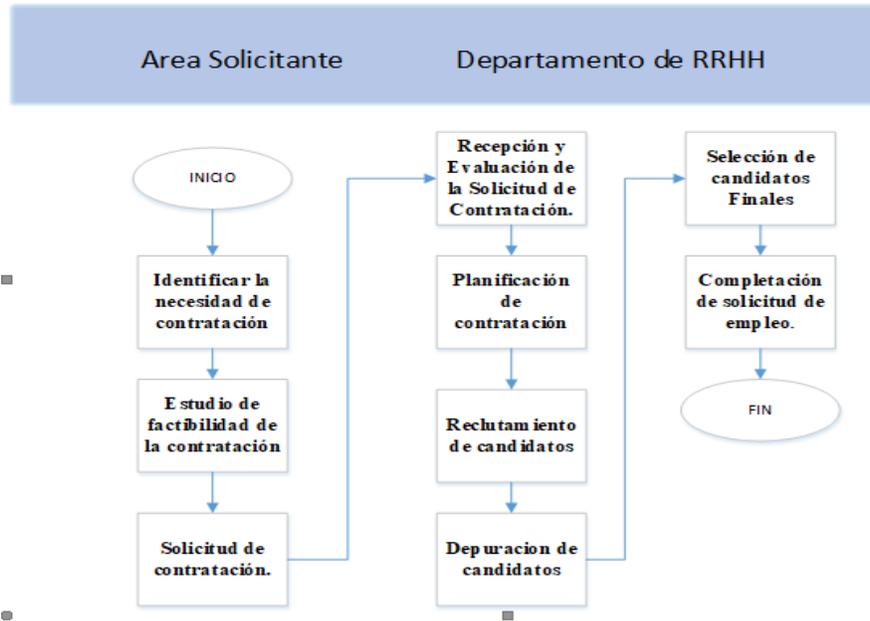


Figura 45. Proceso de reclutamiento.

Fuente: Garay & Morales, (2018).

4.5.5 Propuesta de proceso de selección

Con el objetivo de mejorar el proceso de selección bajo un enfoque de competencias se propone el siguiente proceso:



Figura 46 Proceso de Selección.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.6 Proceso de selección

1. Entrevista Inicial

La entrevista inicial es el siguiente paso luego de finalizar con el llenado de la solicitud de empleo, a través de dicha entrevista se pretende aplicar preguntas básicas y dirigidas a los candidatos, respecto a su formación académica, experiencia laboral, situación familiar, aspiración salarial entre otras. Esta entrevista también sirve para observar la forma de comunicar al aspirante, facilitando su expresión, aspectos físicos. Dicha entrevista se comunica a través de una llamada telefónica y de igual manera vía correo electrónico.

Recomendaciones:

- Previo a la entrevista se debe de definir el tipo de entrevista a ser aplicado, si será por estructurado, libre, por competencias, etc.
- Formular la entrevista en función de los requerimientos del puesto vacante, llámese, actitudes, habilidades, conocimientos etc.
- Al principio de la entrevista se deben dedicar unos minutos para aclarar el objetivo de la misma, aun cuando haya habido notificación previa a la misma.
- Iniciar con preguntas de carácter general.
- Preparar preguntas que permitan determinar competencias, en función de las requeridas por el puesto vacante.
- Evaluar la comunicación verbal y no verbal.
- Se debe generar un ambiente de confianza.
- Brindar al entrevistado la oportunidad de hacer comentarios adicionales sobre los temas laborales.

- Al finalizar se debe de agradecer al entrevistado por su tiempo y por la información aportada.

2. Pruebas de selección:

Las pruebas de selección buscan información complementaria a la entrevista de trabajo, evaluando en la práctica las competencias y comportamientos de la persona candidata en relación con el puesto de trabajo vacante y el estilo propio de la empresa. De este modo, las empresas pueden comparar simultáneamente varias candidaturas de manera sencilla, evaluando no solamente los conocimientos profesionales o los caracteres personales, sino también el comportamiento en grupo.

Tipos de Pruebas:

1. Pruebas Psicométricas:

Se trata de la disciplina que atribuye valores (cifras) a condiciones y fenómenos psicológicos para que, de este modo, resulte posible la comparación de las características psíquicas de distintas personas y se pueda trabajar con información objetiva. (Porto & Gardey, 2013)

Algunos de los tipos de pruebas psicométricas que existen son los siguientes:

- De amplitud: sirve para medir el rendimiento y/o el conocimiento, la precisión, la destreza, la capacidad organizativa, la agilidad mental y la memoria.
- De razonamiento: se usa para estimar la agilidad mental y la capacidad para resolver problemas, entre otras facultades de adaptación.
- De información: mide el dominio del lenguaje, el volumen de vocabulario y la fluidez a la hora de expresarse verbalmente.

- De problemas aritméticos: se enfoca en la capacidad de superar ejercicios numéricos de matemática y aritmética.

2. Pruebas de conocimientos generales:

Buscan medir el grado de conocimiento profesionales o técnicas exigidos por el cargo.

(Procuraduría General de la República de Honduras, 2007)

Dentro de estas pruebas también se evalúa:

- Reconocimiento y uso de información específica en cada uno de los componentes evaluados.
- Interpretación y comprensión.
- Aplicación de conceptos y procedimientos específicos del contexto evaluado.

3. Pruebas por competencias:

“El conjunto de comportamientos socio afectivos, y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.” (UNESCO, 1998)

Dentro de este conjunto encontramos:

Competencias genéricas: Las competencias genéricas o estratégicas son aquellas que hacen referencia a los comportamientos que son exigibles a todos los empleados de la organización, ya que son a través de éstas como se alcanzarán los objetivos generales, al estar relacionadas con los valores, la cultura organizacional y la estrategia definida por el nivel superior.

- Adaptación al cambio.
- Creatividad e innovación.

- Lealtad y sentido de pertenencia.
- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.

Competencias específicas: Las competencias específicas, por lo tanto, serán aquellas que dependen del área y puesto que ocupa el empleado y dependerán de los objetivos que éste debe alcanzar, de su nivel de responsabilidades y de las funciones que realiza.

- Compromiso.
- Credibilidad técnica.
- Dinamismo.
- Don de mando.
- Liderazgo.
- Pensamiento Estratégico.
- Precisión.
- Relaciones públicas.
- Tolerancia a la presión. (Pereda & Berrocal, 2001)

4. Entrevista de selección

La entrevista de selección de personal es realizada por el Jefe de Recursos Humanos y en ella se pretende mostrar el perfil profesional del puesto, las competencias, funciones y responsabilidades, causando una imagen positiva de la institución para posteriormente seguir con el proceso de contratación.

La entrevista, es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. Chiavenato (2009).

La entrevista es la técnica de mayor uso, pero tiene ventajas y desventajas, a saber:

Ventajas:

1. Permite el contacto frente a frente con el candidato.
2. Permite la interacción directa con el candidato.
3. Se enfoca en el candidato como persona.
4. Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones

Desventajas:

1. Técnica sumamente subjetiva y con gran margen de error y variación.
2. El candidato no siempre sale bien en la entrevista.
3. Dificultad para comparar a varios candidatos.
4. Exige entrenamiento del entrevistador.
5. Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas. Chiavenato (2009).

Verificación del expediente del candidato

La verificación del expediente se lleva a cabo con el propósito de validar la información presentada por los candidatos de esta manera se corroborarán los datos y referencias, así como también se identificará a aquellos que posean antecedentes laborales negativos, o que hayan presentado información falsa, selección.

5. Visita domiciliaria

La visita domiciliaria es importante ya que existen mucha información que debe de ser verificada y validada, ya que algunos candidatos pueden faltar a la verdad. Por lo cual, por medio de la visita se analiza el comportamiento personal y el de los familiares, nivel socioeconómico y riesgos a los cuales se podrían exponer los empleados, como, por ejemplo, los Procuradores del Área Penal; quienes corren riesgos por su labor de defensa por ser los responsables directos de velar por los intereses del Estado dentro de la institución.

6. Evaluaciones medicas

Las evaluaciones médicas y exámenes físicos permiten a las empresas conocer cuál es el estado de salud general de los postulantes, con el objetivo de determinar si los candidatos están aptos para desempeñar las funciones que los puestos requieren.

Su finalidad es evitar:

- El número de ausentismos.
- Aparición de enfermedades.
- Daños a la imagen de la empresa y/o institución.
- Déficit de eficiencia y calidad en los procesos relacionados con los puestos.
- Elevar costos de rotación por la necesidad de cubrir puestos por personas que se encuentren con incapacidad médica.

7. Evaluación comparativa de candidatos

Es una fase de toma de decisión, para llevarla a cabo es necesario realizar un cuadro comparativo de los candidatos pre-seleccionados, para mostrar de manera integral los resultados en términos de las pruebas y entrevistas aplicadas, nivel educativo como también su imagen aptitudes y capacidades.

8. Elección.

En esta etapa la Dirección Administrativa emite un Memorando en el que brinda el visto para llevar a cabo la contratación. Posteriormente el Gerente de Recursos Humanos, emite otro memorando describiendo los nombres de las personas a ser contratadas con sus respectivos cargos, sueldo o salario, beneficios, horarios y solicita a su personal que se comunique al candidato la aprobación de su contrato para que comience labores en la institución, dicha comunicación se debe realizar vía llamada y correo electrónico.

9. Contratación

Representa el acto legal y administrativo que compromete a la institución y al candidato seleccionado al cumplimiento de sus deberes y derecho, en esta etapa se preparan todos los documentos para formalizar el contrato el cual se encuentra desarrollado en función de la normativa proveída por el Código de Trabajo de la Republica de Honduras.

4.5.7 Proceso de inducción de personal

La inducción según Chirinos (2009), es “un modo de adiestramiento que consiste en mostrar, enseñar e informar al trabajador que recién ingresa a la organización, con el fin de lograr su rápida adaptación al medio ambiente y su identificación con la organización”. (P.121).

Por tal razón se diseñó el presente programa de inducción descrito a través del siguiente programa.

Contenido del programa:

1. Bienvenida a la Institución.

- Recorrido por la Institución.
- Historia.
- Funciones y responsabilidades de la PGR.

2. Políticas de la PGR.

- Horario.
- Día de pago.
- Normas de seguridad.
- Reglamento interno.

3. Presentaciones

- Con el jefe inmediato o supervisor.
- Con los compañeros de trabajo.
- Con los subordinados.
- Ubicación del empleado en su puesto de trabajo.

4. Descripción del puesto.

- Identificación del cargo.
- Objetivo del puesto.
- Ubicación del cargo en la estructura organizacional.

- Finalidades del puesto.
- Indicadores clave de desempeño.

Los programas de inducción son un proceso que sirve para familiarizar al nuevo trabajador con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. De acuerdo con Chirinos (2009), los programas de inducción cumplen con los siguientes objetivos:

- Reducir la ansiedad de los nuevos trabajadores al familiarizarlos con lo que se espera de ellos en términos de actitudes, valores y conductas.
- Asegurar la conducta consciente y predecible, al moldear las actitudes y los valores de los trabajadores de acuerdo con los de la empresa.
- Fortalecer la moral y buenas costumbres.
- Producir un desempeño superior al que podría ocurrir en ausencia de un efectivo proceso o programa de inducción.

Capacitación

Según Alles (2004), capacitación es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado y evaluable.

Sera responsabilidad del Gerente de recursos humanos lo siguiente:

- Planificación: Desarrollar un plan de capacitación institucional aprobado por la Dirección.
- Organización: Designar al personal encargado de realizar la capacitación en el puesto del nuevo colaborador.
- Dirección: Brindar los parámetros a través de los cuales se esquematiza la capacitación.

- Control: Evaluar que los resultados arrojados por el proceso de capacitación cumplan con los objetivos de capacitación en términos de mejora del desempeño.

Algunos de los objetivos que busca la capacitación son:

- Incremento de producción
- Reducción de errores
- Reducción de la rotación
- Menor necesidad de supervisión
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

4.6 Presupuesto

Presupuesto de reclutamiento y selección de personal:

Descripción	Costo
Contratación de psicóloga utilizando outsourcing	L. 78,000.00
Total	L. 78,000.00

Figura 47 Presupuesto.

Fuente: Elaboración propia.

El departamento de recursos humanos de la Procuraduría General de la República contratará a un consultor externo para realizar actividades relativas al proceso de selección de candidatos quien tendrá la responsabilidad de la aplicación de pruebas y entrevistas en dicha Representación Legal de Estado.

El tiempo requerido por el Departamento de Recursos Humanos en relación a la contratación de un psicólogo quien ingresará bajo la modalidad de outsourcing será de tres (3) meses, lo que es equivalente a Lps. 78,000.00 (setenta y ocho mil lempiras), dicho desembolso se hará haciendo uso del apartado presupuestario asignado al Departamento de Recursos Humanos en los meses de abril, mayo y junio contratando los servicios de la empresa Global Outsourcing S.A de C.V.

4.7 Cronograma

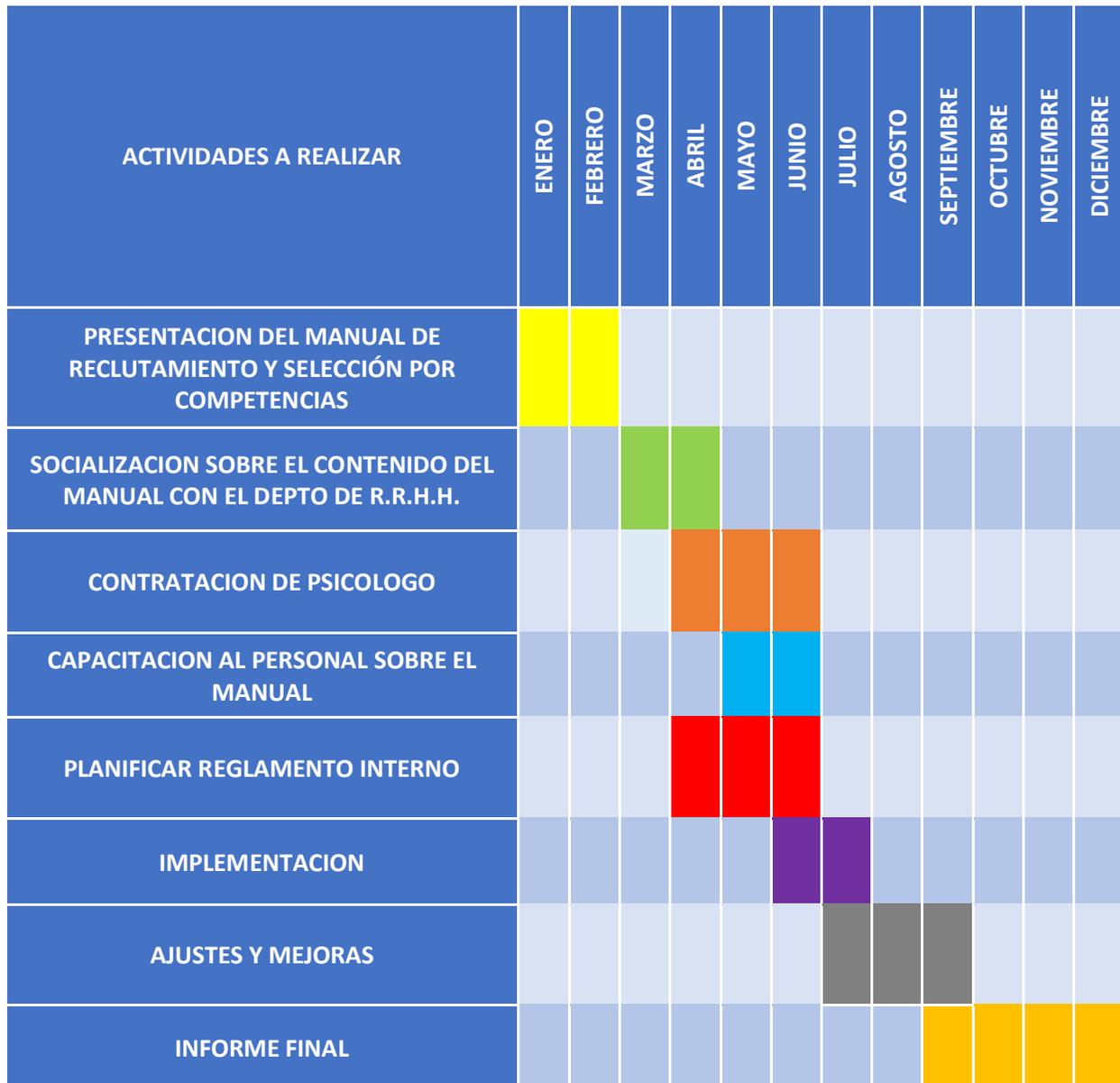


Figura 48. Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia.

La programación de actividades para llevar a cabo la aplicabilidad del presente manual de reclutamiento y selección por competencias, se compone de 8 actividades, dentro de las cuales se espera lograr en primer lugar el conocimiento pleno sobre el manual de reclutamiento y selección por competencias, primero por medio de la presentación y socialización para conocer su

funcionalidad y sus bondades, luego será necesario llevar a cabo la contratación de un psicólogo de planta, ya que el departamento de recursos humanos carece de uno, el mismo debe de ser capacitado junto con los demás miembros del departamento de recursos humanos, de igual manera será necesario realizar la planificación para llevar a cabo las actualizaciones pertinentes al reglamento interno de la PGR para posteriormente lograr su implementación y durante el proceso realizar ajustes y mejoras con la finalidad de lograr que el manual se adapte a los requerimientos del Departamento de Recursos Humanos de la PGR y así lograr un informe que permita generar un historial para brindar seguimiento y garantizar la mejora continua.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Los factores determinantes para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficaz son: las entrevistas, las pruebas por competencias y las pruebas de conocimientos generales, según la opinión de los encuestados representada por el 100%. Por otro lado también es necesario que los candidatos a optar a los distintos cargos cuenten con algunos elementos esenciales como lo son el conocimiento, habilidades, juicio y aptitudes hacia el cargo
2. La metodología de reclutamiento y selección de personal empleada en la actualidad en la Procuraduría General de la República no es efectiva según el 77.78% de los encuestados. Por otro lado, el 55.56% de los encuestados respondieron que las personas que ingresan a laborar a la PGR lo hacen por amistades, por lo que el actual proceso de reclutamiento no es efectivo, ya que simplemente se realiza una sola prueba de conocimientos generales y una entrevista para posteriormente llenar la solicitud de empleo y formar parte de la institución.
3. La PGR necesita un proceso de inducción integral y eficiente, ya que 55.56% de los encuestados consideran que dicho proceso es deficiente, por lo cual se requiere de la aplicación de un programa de inducción que facilite la adaptación de personal de nuevo ingreso.
4. La aplicación de un manual de reclutamiento y selección por competencias es viable dentro de la PGR puesto que el 88.89% de las respuestas resultaron a favor, por lo que dicha implementación permitirá mejorar la calidad del personal de la PGR, lo que traerá consigo; el mejoramiento organizacional en materia de recurso humano, garantizando de esta manera la eficiencia organizacional a través del cumplimiento de objetivos estratégicos.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar los procesos adecuados propuestos en la presente investigación para garantizar que el personal contratado cuente con las competencias, actitudes y habilidades requeridas por cada puesto, a fin de contar con personal competente en la institución.
2. Crear una metodología en la PGR para realizar un proceso adecuado de reclutamiento y selección por medio de la aplicación del modelo de competencias y garantizar la aplicación los procedimientos a todos los candidatos sin distinción alguna.
3. Adoptar un programa de inducción y capacitación integral, con el propósito de contribuir a mejorar la percepción del personal actual y de igual manera favorecer con la adaptabilidad del personal entrante a la institución.
4. Con la finalidad de obtener los mejores resultados de calidad en la implementación del manual de reclutamiento y selección por competencias en la PGR, y siendo viable con los resultados obtenidos se eficientará el recurso humano institucional, teniendo un personal competente capaz y eficiente, mejorando así los procesos para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

REFERENCIAS.

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos* (Segunda Edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3208431&query=alles+2006>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias, La Trilogía: Las 60 competencias mas utilizadas*. (1.^a ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de https://books.google.hn/books?id=ktdt_5LoUEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Barcelo, J. (2017, mayo 23). Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición). Santafe de Bogota, Colombia: McGraw Hill. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3216774&query=gestion+del+talento+humano>
- Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. (1998, agosto 9). Recuperado de http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=12762&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

- Garay, J., & Morales, W. (2018). *Fortalecimiento del Programa de Reclutamiento y Selección para Procuradores Judiciales del Estado de Honduras*. UNITEC, TEGUCIGALPA.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos* (Primera Edición). Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT. Recuperado de [file:///C:/Users/melvi/Downloads/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/melvi/Downloads/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens%20(5).pdf)
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de Recursos Humanos por Competencias* (1ª). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Porret, M. (2010). *Gestión de Personas: Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. (Cuarta Edición). Madrid, España: ESIC.
- Porto, J., & Gardey, A. (2013). Definición de Pruebas Psicométricas. Recuperado de <https://definicion.de/prueba-psicometrica/>
- Procuraduría General de la República de Honduras. (2007). Reglamento Interno.
- Procuraduría General de la República de Honduras. (2009a). Recuperado de <https://www.pgrhonduras.gob.hn-pgr.blogspot.com>
- Procuraduría General de la República de Honduras. (2009b, abril 13). Descripción Histórica [Gubernamental]. Recuperado de <http://www.pgrhondurasgoghn-pgr.blogspot.com/2009/>
- Procuraduría General de la República de Honduras. (2016, julio 27). Objetivos [Gubernamental]. Recuperado de <https://www.pgrhonduras.gob.hn/index.php/pgr-honduras/objetivos>
- Procuraduría General de la República de Honduras. (2018, octubre 18). Organigrama [Gubernamental]. Recuperado de <https://www.pgrhonduras.gob.hn/index.php/pgr-honduras/organigrama>

Richard, D. (2006). Programa de educación y capacitación permanente. Presentado en Implementando el modelo laboral en Chile, Chile. Recuperado de www.ilo.org/public

Salgado, J. F. (2010). *Selección de Recursos Humanos por Competencias en las Administraciones Públicas: Evidencias Basadas en la Investigación*. Barcelona, España: Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado de http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/Salgado_J_SeleccionAAPP.pdf

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (First Edition). New York: McClelland Hill.

<http://www.pgrhonduras.gob.hn>.

McClelland, D.C. (1973): “La sociedad ambiciosa”. Madrid, Guadarrama. 318 páginas.

McClelland, D.C. (1961): “The Achieving Society. A free press paperback”. Van Nostrand. 512 páginas.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4),306-318.

Senlle, A. y Stoll, G.A. “Calidad total y normalización. ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica”. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España. 1994.

Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2002, 2003, 2004.

Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P(2010) *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill.

ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. 2004

Chirinos, Nilda (2009). Guía-texto para la Selección de Personal. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Segunda Edición, Valencia - Venezuela.

Reglamento Interno, Procuraduría General de La Republica de Honduras, 2007.

ANEXOS

ENCUESTA

Buen día, los estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), estamos desarrollando la siguiente encuesta con el fin de realizar un estudio denominado “Fortalecimiento del Programa de Reclutamiento y Selección del Personal de la Procuraduría General de la Republica”, para lo cual su ayuda será de mucho beneficio para el presente estudio. Hacemos de su conocimiento que la información obtenida en este cuestionario se maneja confidencialmente.

Instrucciones: Marque con una “x” la respuesta que considere correcta.

Género: M_____ F_____

1. ¿Al ingresar a la Institución recibió inducción sobre el puesto que ocupa actualmente?

Sí:_____

No:_____

¿Por qué?_____

2. ¿Cómo considera que es el proceso de inducción actual?

Excelente _____

Muy bueno _____

Bueno _____

Deficiente _____

Malo _____

3. ¿Considera que la inducción recibida al ingresar a la PGR, le permitió adaptarse con rapidez y facilidad?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

4. ¿Cuál fue el medio de comunicación a través del cual usted conoció la vacante que hoy ocupa dentro de la PGR?

Televisión _____

Radio _____

Redes sociales _____

Periódicos _____

Amistad _____

Otros Especifique _____

5. ¿Quién lo atendió cuando llegó a la empresa?

Jefe _____

Asistente o Secretaria _____

Recepcionista _____

Otro Especifique: _____

6. Durante el proceso de selección ¿Qué actividades se realizaron?

Llenado de solicitud de empleo _____

Entrevistas de selección _____

Pruebas escritas o prácticas _____

Todas las anteriores _____

Otro especifique _____

7. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted fundamentales para lograr llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficaz?

Pruebas Psicométricas. _____

Pruebas de conocimientos generales. _____

Entrevistas. _____

Todas las anteriores. _____

8. ¿Cuenta la institución con un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de la inducción y la capacitación al personal entrante?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

9. ¿Contratan a todas las personas siguiendo los mismos pasos o fases?

Sí _____

No _____

Especifique: _____

10. ¿Considera usted que el actual proceso de reclutamiento y selección garantiza la efectividad para el desempeño futuro de los candidatos a optar a un cargo dentro de la PGR?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

11. ¿Considera usted que posee las destrezas necesarias para el cargo que ocupa?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

12. En su opinión, ¿el proceso de reclutamiento y selección de personal actual es el más adecuado para la institución?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

13. ¿Cómo considera que es el proceso de reclutamiento y selección actual utilizado por la PGR, para la contratación de personal?

Excelente _____

Muy bueno _____

Bueno _____

Deficiente _____

Malo _____

14. ¿Considera usted que la institución tiene políticas claras al momento de elegir personal?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

15. ¿Se realiza en la actualidad un seguimiento previo y posterior a los procesos realizados de reclutamiento y selección de personal en la PGR?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

16. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias en la PGR?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

17. ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted esenciales para la detección de candidatos aptos a ocupar un puesto dentro de la PGR?

Conocimiento _____

Habilidades _____

Juicio _____

Actitudes _____

Todas las anteriores _____

18. ¿Cuál de las siguientes competencias deben de ser preponderantes en un candidato?
(Puede seleccionar más de una respuesta).

Visión estratégica _____

Capacidad para tomar decisiones _____

Liderazgo _____

Iniciativa _____

Productividad. _____

Capacidad de comunicación oral y escrita. _____

Capacidad para organizar. _____

Capacidad de resolución de problemas _____

Capacidad de trabajar en equipo _____

Capacidad para la gestión de la información _____

19. ¿Considera que la implementación de un manual de reclutamiento y selección por competencias permitirá la contratación del personal idóneo para garantizar el mejoramiento y desarrollo de la institución?

Si _____

no _____

¿Por qué? _____

20. ¿Considera que la elaboración de un manual de reclutamiento y selección por competencias garantizaría la aplicabilidad del este dentro de la PGR?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

ENTREVISTA

1. Según sus criterios ¿Qué factores son de suma importancia en el área de recursos humanos?
2. ¿Cuáles considera, serían las ventajas de usar un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias en la institución?
3. ¿Por qué no existe un manual de reclutamiento y selección de personal en la PGR?
4. Según su criterio, ¿Cree que, dentro de la PGR, es necesario el reclutamiento y selección por competencias?
5. ¿Considera que el actual proceso de inducción practicado en la PGR, es efectivo?
6. ¿Considera usted que la institución tiene políticas claras al momento de aplicar el reclutamiento y selección de personal por competencias?
7. ¿Considera necesario la actualización de la política de PGR y el reglamento interno para reformar el artículo 9 de este?

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

Cliente (interno o externo):		
Búsqueda:		
Contacto:		

<u>OBJETIVO DE LA POSICION</u>
<u>DESCRIPCION DEL CARGO</u>
<u>Dependencia</u>
Línea:
Funcional:
Sectores a cargo:
<u>Dibujo del organigrama</u>
MARTHA ALLES

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCION DEL CARGO (continuación)

Principales funciones:

PLAN DE CARRERA

En años

En años

En años

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años)

MARTHA ALLES

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)

<u>EDUCACION</u>				
Secundaria				
Universitaria				
Posgrados				
Conocimientos Especiales				
Informática				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				
Indicar: muy bien / bien / regular				
Otros requisitos				
Edad (rango) Entre..... años y..... años				
Sexo:	Varón		Mujer	
				Indistinto
Domicilio				
Disponibilidad para viajar				
Disponibilidad para mudarse				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4)

<u>RESPONSABILIDAD DEL CARGO</u>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
<u>CARACTERISTICAS DEL ENTORNO SOCIAL</u>				
Jefe:				
Clientes más importantes:				
Colegas:				
Proveedores:				
Supervisados:				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 5)

<u>COMPETENCIAS REQUERIDAS</u>					
	Grado				No relevada
	A	B	C	D	
Alta adaptabilidad - flexibilidad					
Capacidad de aprendizaje					
Colaboración					
Competencia - capacidad					
Dinamismo - energía					
<i>Empowerment</i>					
Franqueza - confiabilidad - integridad					
Habilidad analítica					
Iniciativa - autonomía - sencillez					
Liderazgo					
Modalidades de contacto					
Nivel de compromiso - disciplina personal					
Orientación al cliente interno y externo					
Productividad					
Responsabilidad					
Tolerancia a la presión					
Trabajo en equipo					
Visión estratégica					
Otras					
A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario					
<u>ASPECTOS ECONOMICOS DE LA POSICION</u>					
Salario					
Variable					
Bonus					
Otros					

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Fecha

Entrevistado:
Título:
Idiomas:
Edad:
Posición requerida:

<u>TRABAJO ACTUAL (ó último)</u>	
EMPRESA:	
Ramo:	Facturación anual:
Nº de empleados:	Otros:
<u>DESCRIPCION DEL CARGO</u>	
<u>Dependencia</u>	
Línea:	
Funcional:	
Sectores a cargo:	
<u>Dibujo del organigrama</u>	

MARTHA ALLES

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 3)

Entrevistado:				
<u>RESPONSABILIDAD DEL CARGO</u>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
<u>CARACTERISTICAS DEL ENTORNO SOCIAL</u>				
Jefe:				
Clientes más importantes:				
Colegas:				
Proveedores:				
Supervisados:				

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 4)

Entrevistado:				
<u>EDUCACION</u>				
Secundaria				
Universitaria				
Posgrados				
Conocimientos Especiales				
P.C.				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				
Indicar: muy bien / bien / regular				
Lugar de residencia:				
Disponibilidad para viajar:				
Disponibilidad para mudarse:				
Movilidad propia:				
Estado Civil:		Cantidad de hijos:		

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 5)

Entrevistado:						
COMENTARIOS FINALES						
Presentación general:						
Expresión verbal:			Contacto:			
COMPETENCIAS RELEVADAS						
	Requerida por el perfil	Grado				No relevada
		A	B	C	D	
Alta adaptabilidad - flexibilidad						
Capacidad de aprendizaje						
Colaboración						
Competencia - capacidad						
Dinamismo - energía						
<i>Empowerment</i>						
Franqueza - confiabilidad - integridad						
Habilidad analítica						
Iniciativa - autonomía - sencillez						
Liderazgo						
Modalidades de contacto						
Nivel de compromiso - disciplina personal						
Orientación al cliente interno y externo						
Productividad						
Responsabilidad						
Tolerancia a la presión						
Trabajo en equipo						
Visión estratégica						
Otras						
A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario						
MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO						
Económica		Problemas con el jefe				
Desarrollo de carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio				
Tipo de empresa		Excesivos viajes				
Está sin trabajo		No está buscando trabajo				
Teme quedarse sin trabajo		Otros				
Comentarios:						

PREGUNTAS PARA UNA SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Durante una entrevista de selección debemos obtener información respecto a aquellas variables que hemos definido en el profesiograma y que se corresponden con lo que estamos buscando en aquella persona que deseamos incorporar. Mucha de esta información la podemos obtener a través del propio currículum del candidato (experiencia profesional, formación,); sin embargo, hay otra mucha información que será más fácil recopilar a través de la entrevista personal. Es el caso de las competencias personales del candidato.

En este documento se incluyen diferentes ejemplos de preguntas que es posible realizar durante la entrevista, a fin de obtener información de las siguientes competencias:

Iniciativa	Persuasión e influencia
Autonomía	Trabajo en equipo
Dinamismo	Tolerancia a la presión
Energía	Estabilidad emocional
Orientación al cliente	Resolución de problemas
Capacidad de aprendizaje	Visión de sí mismo
Productividad	Adecuación persona - puesto- empresa
Adaptabilidad	Expectativas de desarrollo profesional
Flexibilidad.	Motivación frente al nuevo cargo
Liderazgo.	

Iniciativa- autonomía

1. ¿Qué has hecho en tu trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo?
2. ¿Es éste el logro del que más orgulloso te sientes?
3. Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste?
4. ¿Cuáles fueron los resultados?
5. ¿En qué ocasiones de tu trabajo actual sientes que tienes que consultar a tu jefe antes de actuar?
6. ¿Cuál son las tareas que más te gustan hacer en tu trabajo actual? ¿Y las más aburridas?
7. Cuéntame un ejemplo de un proyecto o idea que hayas llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo. ¿De qué se trataba el proyecto?
8. Cuéntame algo que no te pidió nadie que hicieras en su momento y de lo que ahora te arrepientes. - Cuéntame la última vez que no estuviste de acuerdo con una decisión de tu jefe.

Dinamismo- energía

1. Dame un ejemplo de una tarea o proyecto que te haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?
2. ¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico?
3. ¿Cuáles son los problemas diarios propios de tu trabajo? ¿Qué haces para resolverlos?
4. ¿En qué situaciones laborales has sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?

Orientación al cliente

1. Define para ti el concepto de atención al cliente.
2. ¿De qué forma captas sus necesidades?
3. Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
4. Descríbeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.
5. ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?
6. ¿Qué cambiarías de la actual política de tu empresa de atención al cliente? - ¿Cuál ha sido el último cliente que has perdido? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse implementado y no se hicieron?
7. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
8. ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?

9. Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses. ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?

Capacidad de aprendizaje

1. Describe alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?
2. ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
3. ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?

Productividad

1. ¿Recuerdas alguna situación donde tu desempeño consideras que no fue todo lo exitoso que te hubiera gustado?
2. Describe alguna situación que haya representado un auténtico desafío para ti.
3. ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
4. Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

Adaptabilidad- flexibilidad

1. Supongo que habrás tenido que hacerte cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas. ¿Cómo las abordaste? - En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Te ha ocurrido esto alguna vez? ¿En qué situación?
2. ¿Qué diferencias percibes entre tu anterior empleo y el actual? ¿Qué diferencias hay entre la cultura actual y la anterior? ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
3. ¿Cómo te sientes cuando alguien censura alguno de tus comportamientos?

Liderazgo

1. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué nivel de decisiones delegas en tu equipo y cuáles no?
3. ¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores?
4. ¿Qué te hace ser un buen líder?
5. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tu propio trabajo?
6. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepen tus ideas u objetivos?
7. ¿Con qué frecuencia te reúnes con tus colaboradores? ¿Cómo se preparan esas reuniones?

8. Describe una situación en la que has tenido que reprender a alguno de tus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación?
9. Ante una tarea compleja asignada al grupo al que coordinas, ¿Cómo lograste que todos respondieran?

Persuasión- Influencia

1. Cuéntame una ocasión en la que has tenido que ganarte el apoyo de los demás respecto a una idea o recomendación tuya.

Trabajo en equipo

1. Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
2. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
3. Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
4. ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Tolerancia a la presión

1. Describe la situación laboral más tensa que has tenido. ¿Cómo se resolvió?
2. ¿Cómo tratas de descargar la presión diaria del trabajo y desconectar?
3. Cuéntame alguna situación en la que has tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo.
4. ¿Cuáles son las condiciones labores más frustrantes para tí?
5. ¿En qué condiciones laborales trabajas más eficazmente?

Estabilidad emocional

1. Describe una situación donde un aspecto personal haya influido en tu rendimiento profesional.
2. Cuéntame una situación en la que admitiste públicamente haber cometido un error.
3. Resolución de problemas - Descríbeme una situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido. ¿Cómo se resolvió? - Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste.

Visión de sí mismo

1. ¿Qué aspectos de tu personalidad son los más valorados por las personas más cercanas a ti y qué otros suelen motivar el enfado de estas?
2. ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles?
3. ¿Qué tienes que aprender como profesional? ¿Has tomado medidas para conseguir ese aprendizaje?

Adecuación persona - puesto- empresa

1. ¿Cómo describirías tu situación de trabajo ideal?
2. ¿Qué aspectos valoras más de una empresa? ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que estés motivado?
3. ¿Qué impacto tiene la actividad que realizas en los objetivos de tu actual empresa?

Expectativas de desarrollo profesional

1. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?

Motivaciones frente al nuevo cargo

1. ¿Cuáles son las razones que te llevarían a aceptar este puesto?
2. ¿Cuáles son las insatisfacciones de tu empleo actual?
3. ¿En cuántos procesos de selección estás participando? ¿Para qué puestos? ¿Cuál es tu interés por estas ofertas?
4. ¿Qué esperas que esta empresa aporte a tu vida? ¿Y qué puedes aportar tú?