



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



Proyecto previo a la obtención del Título de Especialista en Gerencia Publica.

TEMA:

**LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO
CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)”**

AUTORA: Torbett Aguilar Marllori Cristina

TUTOR: Servio Ferrer Loreto

Campus Bárbula, Octubre de 2019

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

TÍTULO

**LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO
CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)”**

**Proyecto de Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar
al grado de Especialista en Gerencia Pública.**

Autora: Lcda. Marllori C. Torbett A.

Tutor: Lcdo. Servio Ferrer Loreto

Campus Bárbula, octubre de 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

ACTA DE DISCUSION DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 94 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

“LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)”

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA PUBLICA** por el (la) aspirante:

MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR

C.I. 7.141.747

Habiendo examinado el Trabajo presentado, decidimos que el mismo está **APROBADO.**

En Valencia, a los doce días del mes de noviembre del año dos mil diecinueve.

Prof. Servio T. Ferrer. (Pdte)

Fecha: 12-11-2019

Prof. Yasser A. Abdelkarim.

Fecha: 12-11-2019



Prof. Victor G. Jansen.

Fecha: 12-11-2019

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
Dirección de Asuntos Estudiantiles

Av. Salvador Allende,
Edif. de la FCJP,
torre norte, piso 3
Ciudad Universitaria
Bárbula - Naguanagua
Edo. Carabobo



Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

Dirección de Postgrado

Control de Asuntos Estudiantiles – Sección de Grado



ACTA DE CONSTITUCION DE JURADO Y DE APROBACION DEL TRABAJO

Quienes Suscriben esta Acta, Jurados del Trabajo de Grado / Especialización titulado: “LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)”

Presentado por el (la) ciudadano (a) MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR. C.I.:7.141.747

Nos damos como constituidos y Convenimos en citar al alumno para la discusión de su trabajo el día: 12 (DOCE) DE NOVIEMBRE DEL 2019.

De la misma manera acordamos que cumplido el lapso establecido en el reglamento (30 días hábiles a partir de la fecha de hoy), el (la) ciudadano (a) Decano (a) de la facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, podrá designar los sustitutos correspondientes.

Presidente del Jurado
Nombre: SERVIO Ferrer
C.I. 4460371

Miembro
Nombre: VICTORIA Jansen
C.I. 7474153

Miembro
Nombre: YASIR ABDEL KAN'AN
C.I. 17676808



RESOLUCION

Aprobado: X Fecha: 12-11-2019 Observación: _____

Reprobado: _____ Fecha: _____

(En caso de que el Trabajo sea reprobado, se debe anexar un informe explicativo, firmado por los tres miembros del Jurado)

Nota: Esta acta debe ser consignada en la Sección de Grado de la oficina Control de Estudios inmediatamente después de tener un veredicto definitivo, debidamente firmada por los tres miembros, de manera tal, agilizar los tramites correspondientes a la elaboración del Acta de Aprobación del Trabajo.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Servio Ferrer Loreto**, en mi carácter de Tutor del Proyecto de Trabajo de Especialización Titulado: **Las Políticas de Ingreso del Personal del Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud)** Presentado por la ciudadana: **Marllori C. Torbett A.** Titular de la Cédula de Identidad N° **V-7.141.747**, para optar al título de Especialista en Gerencia Pública.

Considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado designado por la Comisión Coordinadora del Programa

En Valencia a los 30 días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.



Firma

CI N° 4.460.371

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

Participante: Marllori C. Torbett A. Titular, CI N° V-7.1411.747

Tutor: Servio Ferrer Loreto CI N° V-4.460.371

Título del Trabajo: Las Políticas de ingreso del personal del Instituto Carabobeño para la

Salud (Insalud)” Línea de Investigación: Recursos humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales.

INFORME DE ACTIVIDADES

N°	Fecha de Reunión	Tema Tratado	Observaciones
1	23/09/2017 04/10/2017 08/10/2017	Planteamiento y formulación del problema de investigación. Formulación de los Objetivos de la Investigación. Justificación de la Investigación.	Incluir aspectos relacionados a la descripción del Órgano. Redacción de los objetivos de la investigación. Ampliación de la Justificación de la investigación. Recomendaciones en la redacción.
2	12/10/2017 25/11/2018 19/11/2018	Capítulo II. Marco Teórico. Antecedentes de la Investigación. Bases teóricas, conceptuales, legales. Definición de términos básicos.	Recomendaciones de redacción. Revisión del cuadro de operacionalización de las variables Incorporación de conceptos y términos básicos.
3	21/01/2018 29/01/2018 18/02/2018 07/04/2018	Diseño del Capítulo III. Marco Metodológico. Tipo y diseño de la investigación. Técnica e instrumentos de recolección de los datos. Técnicas de interpretación y análisis.	Recomendaciones en cuanto a la redacción del capítulo. Revisión del instrumento de recolección del información.
4	17/11/2018 24/11/2019 12/01/2019 26/01/2019 16/02/2019 23/03/2019	Capítulo IV Revisión del Instrumento y análisis e interpretación de los resultados	Recomendaciones y correcciones del instrumento, sugerencias para la interpretación de los resultados

5	16/02/2019 23/03/2019	Conclusión y recomendaciones	Recomendaciones para la redacción y sugerencias para las recomendaciones
6	06/07/2019	Conclusión y recomendaciones	Revisión de lo indicado en la última reunión.
7	11/07/2019	Revisión del proyecto terminado	correcciones
8	15/07/2019	Revisión del proyecto terminado	Ultima revisión

CD

Firma del Tutor:

[Handwritten Signature]

Firma de la Participante:

[Handwritten Signature]



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE LA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

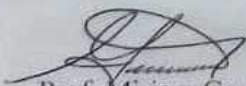
ACTA DE APROBACIÓN


PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

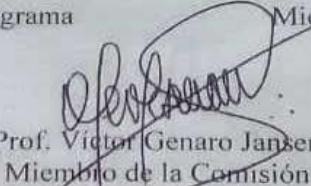
Por medio de la presente hacemos constar que el proyecto de trabajo de grado titulado: "LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)", presentado por el ciudadano (a): MARILORI TORBETT CL NRO. 7.141.747 Alumno (a) del Programa de ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA reúne todos los requisitos exigidos para la inscripción y aprobación del mismo.

El profesor: SERVIO TULIO FERRER, aceptó la tutoría del trabajo.

En Valencia, a los 3 días de diciembre del año 2018.-


Prof. Miriam González
Coordinadora del Programa


Prof. Eloísa Sánchez
Miembro de la Comisión


Prof. Víctor Genaro Jansen
Miembro de la Comisión





UNIVERSIDAD DE CARABOBO

ACTA DE DISCUSION DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 94 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:



FACULTAD DE CIENCIAS
JURÍDICAS Y POLÍTICAS

Dirección de Asuntos
Estudiantiles

Av. Salvador Allende,
Edif. de la FCJP,
torre norte, piso 3
Ciudad Universitaria
Bárbula - Naguanagua
Edo. Carabobo

“LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)”

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA
PUBLICA** por el (la) aspirante:

MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR

C.I. 7.141.747

Habiendo examinado el Trabajo presentado, decidimos que el mismo está **APROBADO.**

En Valencia, a los doce días del mes de noviembre del año dos mil diecinueve.

Prof. Servio T. Ferrer. (Pdte)

Fecha: 12-11-2019



Prof. Yasser A. Abdelkarim.
Fecha: 12-11-2019

Prof. Victor G. Jansen.
Fecha: 12-11-2019

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado especialmente a aquella persona que me dio el impulso y la persistencia necesaria de seguir creciendo profesionalmente a mi madre, por el apoyo a seguir siendo lo que ella siempre me dijo, estudia hija, yo no soy profesional pero usted si, un titulo para algo le va servir en la vida, pues no se equivoco.

Hoy en día estas con papa Dios, pero sé que vas estar muy orgullosa de mi, gracias madre porque a pesar de tu enfermedad, me apoyaste aunque eran días muy difíciles para ambas, gracias, gracias, gracias. te amare eternamente.

Marllori C. Torbett A.

AGRADECIMIENTO

A:

Dios por darme la oportunidad de vivir cada día, por fortalecer mi corazón y mi mente, por permitirme conocer a todas esas personas que han sido mi compañía y mi soporte para en todo esta experiencia de estudio.

Mi familia, a mi madre, hermanos, hija, esposo, sobrinos, a cada uno por el apoyo que de alguna u otra manera estaban allí cuando los necesitaba.

Mis amigos del post-grado en especial a Lcda. Aura Brito por el apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

Mis profesores, especial a mi tutor el profesor Servio Tulio Ferrer, por el apoyo en la correcciones y culminación de mí Tesis de Grado.

Marllori C. Torbett A.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



"LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)"

Autora: Marllori C. Torbett A.

Tutor: Servio Ferrer Loreto

Fecha: October, 2019

RESUMEN

El siguiente estudio tiene como finalidad conocer las Políticas de ingreso de personal en una de las Instituciones pública del estado Carabobo, como lo es la fundación instituto carabobeño para la salud (Insalud), con la finalidad de conocer como es el proceso de selección y como puede estar influyendo esto el desarrollo organizacional de la institución, para realizar este estudio se tomaron en cuenta la Dirección General de Recursos humanos, el Departamento de Selección y Contratación y el personal nuevos ingresos, por lo tanto el objetivo de esta investigación es: Analizar las políticas de ingreso del personal y el desarrollo organizacional en la fundación instituto carabobeño para la salud (Insalud), para ello se fundamento es una investigación descriptiva y de campo permitiendo diagnosticar la situación actual del proceso, para ello se tomo una muestra de dos (02) Directivos y cinco (05) nuevos ingreso, se aplico dos tipos de encuesta una dirigida al personal de confianza y otra las personal que ingresa por primera vez, la cual midió diversas variables del tema de investigación, así como identificar los diferentes factores que permitieron dar respuestas a los objetivos propuestos, se tomo como referencia varios autores que conocen de este tema, presentando sugerencias y recomendaciones que proporcionaran a la institución realizar un proceso de selección más eficaz y tener un personal comprometido para poder brindar un mejor servicio a la población.

Descriptores: Proceso de Selección de Personal, Políticas de Ingreso, Desarrollo Organizacional



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF LEGAL AND POLITICAL SCIENCES
POSTGRADUATE ADDRESS
SPECIALIZATION IN PUBLIC MANAGEMENT



"THE POLICIES OF ENTRY OF STAFF OF THE CARABOBEÑO INSTITUTE FOR HEALTH
(INSALUD)"

Autora: Marllori C. Torbett A.

Tutor: Servio Ferrer Loreto

Fecha: Octubre, 2019

ABSTRACT

The following study has as purpose to know the Policies of entrance of personnel in one of the public Institutions of the state of Carabobo, since it is the institute of foundation carabobeño for the health (insalud), with the purpose of knowing as it is the process of the selection and how this can influence the organizational development of the institution, to carry out this study took into account the General Directorate of Human Resources, the Department of Selection and Contracting and new staff income, so the goal of This research is: Analyze the policies of personnel entry and organizational development in the Carabobeño Institute for Health Foundation (unhealthy), for this is based on a descriptive and field investigation that allows to diagnose the current situation of the process, since it took a sample of two (02) Directors and five (05) new admissions, two types of surveys were applied, one aimed at staff of confidence and another one that entered for the first time, whi Ch measured several variables of the research topic and allowed to identify the different factors that allowed to respond to the proposed objectives. We take as reference several authors who know this topic, which allows us to present suggestions and recommendations that will allow the institution to carry out a more effective selection process and have a committed staff to be able to provide a better service to the population. Descriptors: Personnel Selection Process, Income Policies, Organizational Development, competition

ÍNDICE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	pp vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación.....	23
Objetivo General y Especifico	23
Justificación de la Investigación.....	23
CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	26
Bases Teóricas.....	29
Marco Legal.....	73
Marco Conceptual.....	81
Operacionalización de las variables.....	82

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO	pp
Tipo de Estudio.....	84
Tipo de Investigación.....	87
Población y Muestra.....	88
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información.....	90
Técnicas de Análisis y Presentación de la información.....	90
Validez y Confiabilidad.....	90
CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
Análisis e Interpretación de los resultados.....	92
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	111
Referencias.....	113
Anexos.....	115

INDICE DE CUADRO

N° DE TABLAS	pp.
Tabla N°1 Proceso de selección	94
Tabla N°2 Políticas y procedimientos del proceso de selección.....	95
Tabla N°3 Conocimiento de las bases Políticas del proceso de selección.....	96
Tabla N°4 Selección del candidato.....	97
Tabla N°5 Cambio organizacional.....	98
Tabla N°6 Nivel de confianza.....	99
Tabla N°7 información de nuevas vacantes.....	100
Tabla N°8 Examen pre-empleo.....	101
Tabla N°9 Entrevista de trabajo.....	102
Tabla N°10 Solicitud de documentos de ingreso.....	103
Tabla N°11 Aplicación de la prueba de selección.....	104
Tabla N°12 Experiencia en el proceso selección.....	105

INDICE DE GRAFICOS

N° Grafico	pp.
Grafico 1: Información de nuevas vacantes.....	100
Grafico 2: Experiencia en el proceso selección.....	105

INTRODUCCION

El reclutamiento y la selección de personal se ha convertido actualmente en punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, razón por la cual éstas deberían invertir sus mayores esfuerzos en la cualificación de este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales.

Hoy por hoy, el proceso de selección es considerado el eje fundamental en el cual radica el éxito de las organizaciones, inmersas en un mercado globalizado que avanza a pasos agigantados, y en el cual las empresas que marcan la diferencia, han concentrado sus fuerzas en reclutar e incorporar los mejores talentos, los cuales se encargan de potenciar y dirigir a las organizaciones hacia la cima del éxito empresarial.

Es indispensable que las organizaciones realicen una buena planificación de recursos humanos para proveer herramientas que permitan satisfacer los requerimientos del personal que pueda tener la empresa en un futuro cercano, enfatizando sobremanera en el análisis de puestos, y de esta manera lograr el éxito esperado.

Por lo antes expuesto el objetivo general planteado para esta investigación fue determinar el impacto de las políticas de ingreso del personal como factor clave para el desarrollo organizacional en el departamento de selección y contratación de la fundación instituto carabobeño para la salud, con la finalidad de que el equipo responsable de aplicar este proceso, así como los Gerentes y Jefes encargados reconozcan la importancia de realizar efectivamente el proceso de selección.

Dentro de este orden de ideas, la investigación fue basada en la información recabada en el Departamento Reclutamiento y Selección de personal, enmarcada en una investigación de campo, la cual se llevara a cabo con la aplicación de encuestas a la muestra escogida, al

igual que la observación directa, la cual podrá proporcionar la información necesaria para dar respuesta a los objetivos específicos planteados en este caso de estudio.

Dentro del capítulo uno de esta investigación se puede apreciar el enfoque primordial del presente trabajo, es decir, se describe en su totalidad el problema de investigación por el que atraviesa la Institución, además de ello el análisis crítico, la prognosis, la justificación, focalizando los objetivos que se ha planteado para dar inicio a la investigación.

En el segundo capítulo se particulariza la fundamentación filosófica y legal en los que se basa la investigación y sus categorías fundamentales que han sido base elemental para la investigación.

El tercer capítulo explica cuál es el enfoque, modalidad y nivel de la investigación, se describe también la población con la que se va a trabajar en el proceso investigativo, la operacionalización de las variables de estudio y el plan de recolección y procesamiento de la información.

El cuarto capítulo explica los análisis e interpretación de los resultados del objeto de estudio a través de esto se da respuesta a las interrogantes planteadas en el tema.

Conclusiones y Recomendaciones, se enumeran una serie de lineamientos o estrategias a seguir para mejorar el proceso de selección de personal y la importancia de este en el desarrollo organizacional.

Así mismo, se mencionará las referencias bibliográficas que sirvieron de apoyo al objeto de estudio, que se utilizaron para desarrollar cada uno de los capítulos descritos anteriormente

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), es una institución sin fines de lucro, la cual fue creada el 27 de diciembre del año 1993, por el entonces Gobernador del Estado Carabobo Henrique Salas Romer. Surge de la necesidad que tenía el Estado de mejorar el sistema de salud, es por ello que, tomando como base el principio de la Descentralización. La institución fue creada con personalidad jurídica, patrimonio y presupuesto propios e independientes, sus principales valores son: Universalidad, Equidad, Integralidad, Participación social, Eficiencia y Eficacia.

La misión de INSALUD es implantar las normas, proveer los medios necesarios y poner en marcha los programas de salud, controlando sus resultados para que cada ciudadano carabobeño desarrolle todo su potencial biológico, psicológico y social en función de unos hábitos de vida saludables dentro de un ambiente sano y con excelentes servicios de salud.

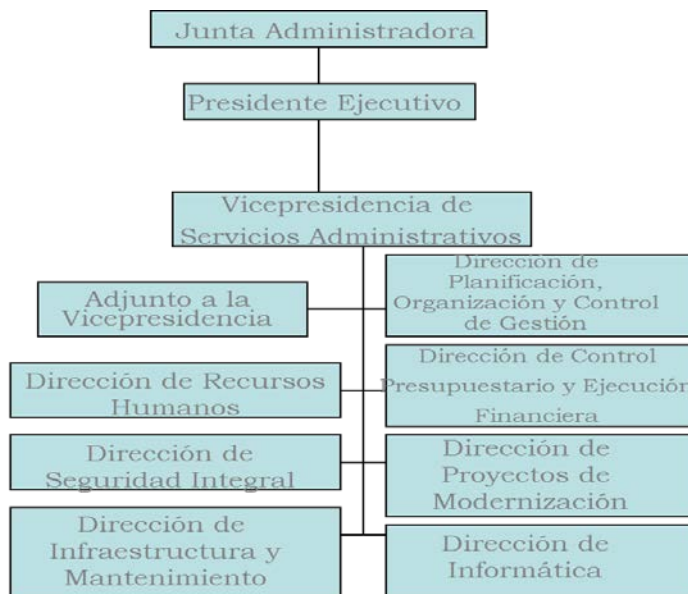
Entre sus principales objetivos se encuentran:

1. Servir de órgano operativo y financiero del Sistema Regional de Salud del Estado Carabobo.
2. Administrar por delegación del Gobierno del Estado Carabobo, los recursos humanos y financieros del Sistema Regional de Salud.
3. Administrar y mantener las instalaciones médico-asistenciales del Estado Carabobo, cuidando de su conservación, ampliación y adecuación de los requerimientos de la población.
4. Promover la participación activa de la comunidad organizada en la elaboración y supervisión del plan de salud regional.

5. Desarrollar y ejecutar el programa regional de construcción, equipamiento, dotación y mantenimiento de la infraestructura médico-asistencial para atender las necesidades del Sistema Regional de Salud, contratando los servicios correspondientes.
6. Administrar, conservar y custodiar la dotación básica de los equipos e instalaciones de la infraestructura médico-asistencial que le sean transferidos.
7. Establecer y organizar un sistema de adquisición, control y almacenaje de insumos, para garantizar la debida existencia de los mismos en los centros médicos –asistenciales del Estado.
8. Establecer y organizar un sistema de recuperación de costos por los servicios y actividades realizadas.

La sede administrativa de esta fundación se encuentra ubicada en la Avenida Carabobo, entre calle Colombia y Libertad, al frente al Teatro Municipal Valencia Estado Carabobo, aun cuando, puede establecer oficinas en cualquier ciudad del país.

Esta sede administrativa se encuentra conformada de la siguiente manera:



Estructura Organizacional de Insalud

Tomando en consideración la estructura presentada anteriormente y para efectos de la presente investigación se tomó la Dirección de Recursos Humanos, específicamente el Departamento de Selección y Contratación.

La Dirección de Recursos Humanos es una dependencia que está orientada a aportar los instrumentos necesarios para el establecimiento de un marco adecuado de condiciones de trabajo,

que facilite la captación, contratación, desarrollo, administración y mantenimiento del Capital Humano. Está conformado por las Unidades de: Formación y adiestramiento, Clasificación y remuneración, Selección y contratación de personal (objeto del presente estudio), Bienestar social, Relaciones Laborales, Nomina y Asesoría legal.

La Unidad de Selección y Contratación de Personal, tiene como objetivo principal dotar y mantener a la institución de capital humano requerido, según los perfiles de cargos aprobados por las instancias correspondientes, para ejecutar los procesos requeridos en la prestación de servicios de salud pública. Su alcance comprende las siguientes acciones:



Grafico N° 2. Autor Marllori C. Tobett, A. Fuente Propia

Departamento de Selección y Contratación de la Fundación Instituto Carabobeño para la salud, está conformado por seis (6) analistas de personal, una secretaria y un jefe de departamento, en este departamento se ingresa el nuevo personal que prestara servicio en todas los Hospitales o ambulatorios adscrito a la institución.

El proceso de selección y contratación debe cumplir con una serie de requisitos establecidos como políticas internas de la unidad, para el ingreso de personal, las cuales dependen de la función que va cumplir, ya que se reciben solicitudes de capital humano de personal asistencial (Médicos, Enfermeras, Bionalistas, Trabajadores Sociales, citotecnólogos, técnico radiólogos, auxiliares de enfermería etc.), personal administrativos (asistente administrativos, analistas y asistente de personal, abogados, secretarias, archivistas, analista de presupuesto, administradores, inspectores, agente de seguridad, ingenieros etc.) personal obrero (camareras, camilleros, aseadoras, plomeros, técnicos en mantenimiento, porteros etc.) personal contratado (todas las especialidades), personal Suplente (todas las especialidades), personal de alto nivel (Directores, Jefe de Unidad, jefe de Departamento), además del ingreso por concurso de los médico rurales, internos y residente de todo el estado Carabobo, personal en condición de Contratado entre otros.

Es de hacer notar que el proceso de selección y contratación está establecido en reglamento para el ingreso del personal señalado por el Ministerio Popular para la Salud, tomando como base legal la ley del Estatuto del funcionario Público y su Reglamento.

El presente reglamento se fundamenta en los artículos N° 40, y 41 de la Ley del Estatuto de la de la Función Pública, los cuales indican: :

“El proceso de selección de personal tendrá como objeto, garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera en la Administración Pública, con base en las aptitudes, actitudes y competencias, mediante la realización de concursos públicos que permitan la participación en igualdad de condiciones de quienes posean los requisitos exigidos para desempeñar los cargos, sin discriminación de ninguna índole”.

“Serán absolutamente nulos, los actos de nombramientos de funcionarios públicos de carrera, cuando no se hubiesen realizado los respectivos concursos de ingresos, de conformidad con esta Ley, artículo 40. Además del artículo 10, numeral 7 que delega en las Oficinas de Recursos Humanos, la organización y realización de concursos públicos”.

Por consecuencia los ingresos se hacen sin cumplir el debido proceso de selección sin importar si se cumple o no con esta normativa, esto debido a la existencia del clientelismo político, es por ello que se hace necesario que las Gerentes responsables de la administración del recurso humano dentro de la estructura organizacional de la institución, hagan cumplir conjuntamente con la máxima autoridad el procesos de selección de personal, ya que este permite que la fundación cuente con un equipo competitivo que aporte valor a la institución desde su experiencia y profesión, la cual pondrán en práctica una vez ocupado el cargo para el cual califican, es aquí donde radica la importancia de la ejecución efectiva del procesos de selección del capital humano.

Ahora bien, el departamento de selección no escapa de esta realidad ya que el mismo, fue afectado por esta modalidad de ingresos de personal, ya que en la actualidad no cuenta con un personal capacitado por no poseer un perfil idóneo para realizar esta función, ocasionando un clima laboral poco satisfactorio.

Después de planteado el problema nos genera las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el procedimiento idóneo para llevar a cabo una buena selección de personal de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD),?

- ¿Cuáles son los mecanismos que se deben implementar para lograr alcanzar los objetivos del Departamento de Selección y Contratación de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD)?

- ¿Cómo podría optimizarse el proceso de selección, tomado con base las aptitudes, actitudes y competencias del personal que ingresa?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar las políticas de ingreso del personal y el desarrollo organizacional en la fundación instituto carabobeño para la salud (insalud)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Describir las Políticas de Reclutamiento del Personal de Insalud
- ✓ Definir el Desarrollo Organizacional de la fundación Instituto Carabobeño para la salud
- ✓ Relacionar las Políticas de Selección y Contratación con el Desarrollo organizacional de la Institución.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizara con el propósito de conocer el proceso utilizado para el Reclutamiento y la Selección del personal que integran la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD) y como éste afectara las políticas de ingreso, como factor clave para el desarrollo organizacional donde su mayor debilidad es contar con un talento humano con poco potencial, este proceso tiene como objetivo determinar quiénes son los mejores candidatos a los puestos de trabajo. En el no sólo se tienen en cuenta la formación académica, la instrucción profesional, los antecedentes y las referencias laborales del candidato, sino también sus actitudes, aptitudes, aspiraciones, objetivos, metas y su visión de sí mismo como persona y como profesional.

En tal sentido la selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial, para ello el departamento de selección y contratación debe constar con profesionales que sean formados en el área de administración de empresas, recursos humanos o ciencias empresariales en general. Aunque además se debería contar en las evaluaciones que se realizan en la selección, la intervención de otros profesionales como psicólogos, sociólogos etc., sin olvidar el Licenciado en Relaciones Industriales o Recursos Humanos cuya obligación según lo establecido en la Ley de ejercicio de las relaciones industriales y administración de recursos humanos es el Reclutamiento y Selección de Personal

Hoy sabemos que tanto el Componente Emocional como la Inteligencia son importantes para el éxito en el puesto de trabajo; si se selecciona personal sin tener en cuenta las competencias necesarias para cubrir puesto o los valores de la empresa, casi seguro que surgirán problemas de adaptación e integración.

Son muchas las consecuencias que se derivan de una mala selección de personal, entre ellas podemos señalar:

Un peor clima laboral. Las emociones se contagian y si contamos con personal que no está satisfecho o que no se adapta al puesto puede llegar a contaminar el clima de la compañía.

Un aumento en los costes; si se contrata gente que no se adecuan al perfil del puesto, los costes en formación/capacitación aumentarán. Es importante conocer bien el puesto y, a partir de ahí, definir las competencias necesarias para un buen desempeño.

Es importante mencionar que hoy en día en las organizaciones lo que más se valora es el talento humano, y que mejor que retener las mejores competencias para el cargo específico, principalmente si se trata de los funcionarios que presten servicios en la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud.

El presente trabajo está inscrito en la línea de investigación referida a la necesidad de asumir la formación del recurso humano, orientado a lograr niveles de calidad en su desempeño, así como contribuir a la superación de la cultura del clientelismo político, utilizando para ello, el establecimiento de políticas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACION:

2.1.1 Carrasquero Soraya (abril 2011) en su trabajo de grado "Los Recursos Humanos: clave estratégica en el marco de la Gestión de una Institución Pública de Puertos, se planteo el siguiente objetivo Analizar las prácticas de Recursos Humanos en la empresa Bolivariana de Puertos S.A. (BOLIPUERTOS) con el fin de determinar aquellos factores que propicien el desarrollo de la gestión institucional, este estudio busca afianzar la importancia de la Gestión de recursos Humano, que las organizaciones **no la observen como una área funcional, sino como un factor estratégico en las organizaciones.**

Esta investigación proporciona información referente a la manera como la administración pública observa la gestión de recurso humano, lo cual a traído como consecuencia que algunos subsistemas sean vulnerado por no cumplir con los proceso correspondiente, como es en este caso el área de Selección y Contracción, por lo que es importante que las organizaciones vean al recurso humano no como un factor relacionado a los costos de servicio de las organizaciones, sino como una inversión que puede general estrategias que permita alcanzar la eficiencia y la eficacia en la Administración Pública.

La investigación es considerada un aporte para el estudio ya que, en la Administración Pública los subsistemas que conformar la Dirección General de Recursos Humanos son vulnerables, ya que los procesos no son aplicados según sus políticas como es el caso del proceso de selección en insalud.

2.1.2 Lcda. Mari F. Inciarte (octubre 2008) en su trabajo de grado " Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de Laboratorio del Hospital de niños de Maracaibo", presentado de la Universidad del Zulia, para optar al Título de Magíster Scientiarum en Administración del Sector Salud Mención: Administración de Hospitales, se planteo el siguiente objetivo Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal del Laboratorio, este estudio se orientó como un estudio descriptivo, aplicado, prospectivo y de campo, se determinó que los procedimientos de reclutamiento y selección de personal se llevan a cabo de manera deficiente y se recomienda desarrollar un proceso de reclutamiento y selección de personal para el mejor funcionamiento del mismo.

Esta investigación proporciona información referente a las debilidades que presenta una organización al no cumplir con el respectivo proceso de reclutamiento y selección, y que esto genera desventajas para el desenvolvimiento del candidato para realizar las tareas asignada, lo que trae como consecuencia atraso en los proceso y en las metas establecidas en las organizaciones, lo que genera un aporte a los objetivos planteado en la investigación.

2.1.3 Cancino K. Andrea M.) Agosto 2015) Selección de personal y Desempeño Laboral, presentado en la Universidad Rafael Candival para optar al título de psicología Industrial . Organizacional en el grado académico licenciada, (Abator-ecuador) se planteo el siguiente objetivo general Determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, esta tesis aporta información sobre todo el proceso de selección que se debe realizar en las organizaciones para contratar el talento humano capaz de logara alcanzar los objetivos de las instituciones, además como tiene relaciones proceso de selección con el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores en la organización, para ello determinara los niveles de efectividad de cada uno de ello.

La investigación es considerada un aporte para el estudio ya que, proporciona información referente a la importancia de realizar con efectividad el proceso de selección y de qué manera esto puede afectar el desempeño de los trabajadores, para ello hace referencias del proceso de selección idóneo que permitirá a las organizaciones contar con personal competentes en sus puestos de trabajo

2.1.4 Astrid Elena Calderon Correa. (2011) Diseño de un plan de mejoramiento de la Gerencia Estratégica en la Institucion educativa Comfamiliar de Cartagena como herramienta base del Desarrollo Organizacional para optar el Título de Especialista en Gestión Gerencial Cartagena de Indias D. T. y C. se planteo el siguiente objetivo general Diseñar un plan de mejoramiento de la Gerencia Estratégica en la Institución Educativa Comfamiliar de Cartagena como herramienta base del Desarrollo Organizacional., esta tesis aporta información sobre la importancia del Recurso Humano para el desarrollo de los procesos estratégicos y comporta mentales de la organización, indica que el reclutamiento del recursos humanos se requieran de acuerdo con las necesidades, para así obtener alta eficiencia y competitividad, tanto del medio externo, como del medio interno actuando de forma proactiva ante los cambios del entorno.

Esta investigación proporciona información a esta investigación ya que hace referencia a la importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, en ella hace mención al proceso de Reclutamiento de personal para alcanzar un buen funcionamiento de las organizaciones, lo cual genera un aporte a los objetivos planteado en la investigación.

:

2.1.5 Lic. Jane Paola Pierre. (febrero 2007) Diseño de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias dirigido al personal que aspira

ingresar al Preescolar de Aplicación de LUZ “Elva Marina Ávila Girón” para optar al Título de Magíster Scientiarum en Orientación, mención: Laboral Maracaibo, Venezuela que tiene como objetivo principal la descripción del grupo en estudio y la identificación de las relaciones presente en su realidad sistémica estructural, que le permita al sistema captar al personal con las características necesarias requeridas para ocupar dichos cargos, para así permitir un rendimiento laboral orientado hacia la misión y visión que persigue la organización

Esta investigación proporciona información referente a la importancia de realizar con efectividad el proceso de selección basado en competencias y de qué manera esto puede afectar el buen funcionamiento en las organizaciones., lo cual genera un aporte a los objetivos planteado en la investigación.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 Orígenes y Desarrollo de la Selección de Personal.

La Revolución Industrial origino un impulso al estudio de los puestos de trabajo en las fábricas impulsado por la tesis económica de la producción. Se comenzaron a seleccionar a los obreros de acuerdo a sus condiciones físicas; bajo el criterio de mejorar la productividad y la competitividad. El sector productivo observo en los estudios científicos principalmente de sicólogos, sociólogos, antropólogos y trabajadores sociales un mecanismo para implantar mediciones fisiológicas y cognoscitivas a sus empleados. Las ciencias humanas tuvieron una gran responsabilidad en la elaboración de los marcos científicos de selección que nos acompaña hasta la actualidad como son las pruebas psicotécnicas, entrevistas y test.

Los precursores de las ideas de administración y selección del Recurso Humano fueron Frederick W. Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia. Las ideas generales de Taylor fueron: seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, instruirlos en métodos eficientes y ergonomía del trabajo y la productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores.

En la actualidad, los estudios de Taylor son considerados como mecanicistas y simplistas porque asumieron al individuo como un ente pasivo cuya productividad aumentaba según el estímulo económico y sus capacidades físicas; sin embargo sus ideas abrieron nuevos paradigmas para la Gestión del Talento Humano. La psicología fue influenciada por las ideas de Taylor dando origen a la Psicología Industrial; la cual investigó las relaciones entre la iluminación y la productividad, los procesos fisiológicos (monotonía, fatiga) además de los estímulos emocionales y las relaciones humanas. La creación de un marco científico para la selección implicó aspectos como el análisis de puesto, la ergonomía e igualmente el desarrollo de pruebas que propenden por vincular a las personas con mayor aptitud para un cargo dentro de unas políticas que promulgan la productividad y el bienestar para el empleado y la Organización desde una perspectiva humanista.

Un proceso de selección es un insumo necesario en una organización ya que mediante su correcta implantación logramos un adecuado ingreso del Talento Humano a nuestra Empresa. Esta situación nos convoca a analizar los tipos de pruebas más adecuados y factibles para un cargo. Entonces debemos generar procesos administrativos confiables además de buscar la adecuada asesoría de personal experto – psicólogos. En nuestro contexto evidenciamos como otros profesionales, entre ellos economistas, administradores y abogados han usurpado un lugar exclusivo para los profesionales en psicología por razones de índole económica. Aquí se evidencia una falta de ética respecto a la idoneidad para la aplicación de pruebas. La selección tiene un carácter decisivo y eliminatorio a través

de una gama de pruebas de tipo aptitudinal y psicológico llegamos a resultados los cuáles deben ser analizados de manera global para llegar a la conclusión de vincular al mejor Talento Humano.

Las múltiples técnicas son postuladas como una serie de pasos a seguir de manera general se pueden utilizar: prueba de conocimiento, razonamiento abstracto, test de inteligencia, prueba psicométrica además de la entrevista. Esta herramienta genera polémica mediante su información subjetiva contrastada frente a la objetividad de otras pruebas de carácter psico-técnico.

La importancia del proceso de selección de personal en el ámbito organizacional tiene sus orígenes en la Revolución Industrial y el desarrollo de nuevas técnicas científicas para la Selección de personal; además afecta a nuestra Nación con el surgimiento de la Ley 909 de 2004.

La Gestión del Talento Humano tiene la responsabilidad de hacer un uso adecuado de las técnicas de selección; de una manera humanística acudiendo a una actitud ética; frente a la reserva y el buen manejo de las pruebas de Selección; las cuales constituyen un patrimonio valioso para la Organización. Quien quiera observar las nuevas técnicas de selección pueden observar la película “El Metodo Gronhölml” y la obra de teatro, es muy buena referencia y allí se hace hincapié en que las primeras pruebas de selección fueron en el ejercito de los Estados Unidos, como siempre los inventos salen de las guerras.

2.2.2 Definición de Selección de Personal:

2.2.2.1 Según Chiavenato: (1993) define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los

candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.

2.2.2.2 Según Agustín Reyes Ponce (1971)

Selección es la etapa más usual y en el orden en que suelen emplearse el conjunto de medios técnicos que nos ayuda para lograr la realización del principio; “ El hombre adecuado para el puesto adecuado”.

2.2.2.3 Según Nilda Chirinos(2014)

Selección de talento: una gestión estratégica fundamental tiene como objetivo preparar a las organizaciones , a través de sus gestores o administradores de personal, a identificar los candidatos que mejor se adecuen a los requisitos específico de los cargos ; como las exigencias generales de la organización.

En la actualidad existen muchos autores que explican el Modelo de Selección de Personal, para este objeto de estudio se tomo en consideración tres de ellos:

2.2.2.4 Modelo de Chiavenato I (1999)

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnostico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección como proceso de comparación.

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La selección como un proceso de decisión

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- **Modelo de colocación:** hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna
- **Modelo de selección:** hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso
- **Modelo de clasificación:** hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

Bases para la selección de personas

Recolección de información acerca del cargo

Puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia
- el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- **Análisis de solicitud de empleo:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- **Hipótesis de trabajo:** una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso

Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- **La fuente:** el candidato
- **El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones
- **El canal:** en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos

- **El instrumento para descifrar:** los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente
- **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

Etapas de la entrevista de selección:

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma.

Preparación: La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- los objetivos específicos de la entrevista)
- el método para alcanzar los objetivos de la entrevista)
- la mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado)

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

Ambiente: Puede ser de dos tipos:

Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.)

Psicológico: el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial.)

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan:

- ✓ La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.
- ✓ En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
- ✓ En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas.

- ✓ El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
- ✓ El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

Desarrollo de la entrevista: Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido.

La entrevista es libre o no dirigida hay un derrotero preestablecido. La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente. Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente.

Hay dos aspectos significativos:

- ✓ Contenido de la entrevista: el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.)
- ✓ Comportamiento del candidato: la manera como reacciona.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

Las condiciones indispensables en una entrevista son dos:

- inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica.

Terminación de la entrevista El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista

- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato.

Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

Pruebas de conocimiento o de capacidad Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

i) Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- 1- Orales
- 2- Escritas
- 3- De relación

ii) Según el área de conocimiento pueden ser:

- 1- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
- 2- Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

iii) Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

- 1- Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
- 2- Objetivas, mediante pruebas objetivas
- 3- Mixtas,

Se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva

1- Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

2- Las pruebas objetivas poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.

3- Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Diseño de pruebas Pasos a seguir: Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación.

- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las áreas que deben examinarse.
- Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
- Elaboración de los ítems.
- Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad

- Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario)
- Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación)
- Elaborar las normas de aplicación
- La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición armónica y organizada

Ítems para el diseño de pruebas

Pueden escogerse varios ítems Alternativas sencillas: (verdadero o falso). Hay 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación. Es difícil organizar una fase que absolutamente falsa o verdadera, por lo tanto se da alguna pista de la respuesta correcta. Sería necesario elaborar muchas preguntas para conseguir una medida más eficiente, su empleo es desaconsejable.

De complementación: es necesario estar seguro que sólo hay una respuesta correcta. Evocación (preguntar): permiten gran variación y se adoptan a casi todo tipo de conocimiento. No dan ninguna pista al candidato, impiden la adivinación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido. Permite observar la capacidad para presentar y organizar los conocimientos.

Apareamiento (asociación): sirve para medir la capacidad para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Los temas deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos. Ordenación: se utiliza mucho en las pruebas de historia. Se pide al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. La cantidad de conocimientos que puede evaluarse es pequeña.

Elección múltiple: es el más utilizado. Generalmente tiene 3,4 o 5 alternativas, una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Uno de los problemas es que no permite graduar la dificultad de los ítems.

Pruebas psicométricas Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad. Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica. Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Pruebas de personalidad Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

El proceso de selección: El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se emplean más de una.

Entre las principales se encuentran:

Selección de una sola etapa: las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas. Selección secuencial en dos etapas: permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

Selección secuencial entre etapas: incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

Evaluación y control de los resultados

Algunas medidas de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección son:

Costo de las operaciones de reclutamiento y selección

Costo por admisión

Costo por admisión por fuente de reclutamiento

Total de admisiones

Total de admisiones por fuente de reclutamiento

Calidad por fuente Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas y aumento de la productividad.

Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- Acoplamiento del hombre al cargo y satisfacción con el empleo
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
Mejoramiento del potencial humano.
- Reducción de la rotación del personal Mayor rendimiento y productividad
- Mejoramiento en las relaciones humanas
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender.

Una de las maneras de evaluar el rendimiento del proceso de selección es utilizar el cociente de selección

$C.S. = \frac{N^{\circ} \text{ de candidatos admitidos}}{N^{\circ} \text{ de candidatos examinados}} \times 100$

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad.

2.2.2.5 Modelo de Agustín Reyes Ponce (1971)

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Perfil del puesto

Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una maquina.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se pueden elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente.

2. Reclutamiento

Reclutamiento: Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Las herramientas que utiliza son las siguientes:

- Manpower
- Cedepeca

- Corn Farry
- Medios de comunicación masivas
- Bolsas de trabajo
- Ferias del empleo
- Agencias de colocación
- Chambatel
- Internet (websites, e-mail)
- Instituciones educativas
- Familiares o recomendados
- Puerta a puerta en la calle
- Otras empresas

Selección

Selección: Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto mas a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

Para dinero y tiempo, este PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL de penal o una consultora.

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos

- Psicotécnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico

Entrevista

Tipo de comunicación interpersonal(entrevistador-entrevistado)

Cuyo fin es intercambiar información valiosa.

Elemento de la entrevista

- Solicitud.- Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.
- Currículum.- Al igual que la solicitud su papel es fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

Revisión del currículum / solicitud

- Junte unos pocos cada vez.
- Elabore una lista de requerimientos y necesidades.
- Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículum.
- Revise las bases del empleo y la educación-Responsabilidades, Títulos, etc.
- Evalué la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita.

Tipos de preguntas

1. Cerradas.-Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.

2. Abiertas.-Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar.
3. Generales.-Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones.
4. Enfocadas.-Relacionadas con el solicitante específico y su posición.
5. Provocadoras.-Se usan para ir mas al fondo, para el seguimiento.
6. Desempeño pasado.- Enfocadas en la conducta real del solicitante.
7. Hipotéticas.-Suponen una situación asumida o de la vida real.
8. Auto Evaluación.-Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad

Pasos de la entrevista

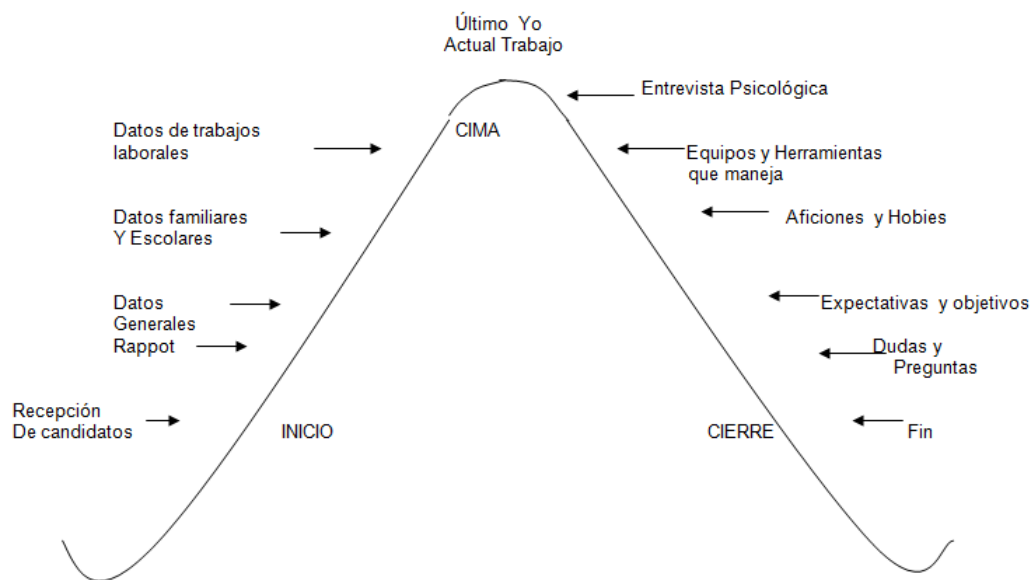


Grafico N° 3 Autor Agustín Reyes Ponce

Tipos de entrevistas:

- a. E. Libre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.

- b. E. Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- c. E. De tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- d. E. Múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- e. E. De grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- f. E. no dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- g. E. Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

Pautas de comportamiento del entrevistado

- a. Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- b. Saludar cortésmente.
- c. Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- d. Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- e. La mirada al entrevistador debe ser directa.
- f. Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
- g. Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
- h. Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrolló la entrevista.
- i. Solicitantes problemas

1.- El solicitante que no deja hablar

- Especifique límites de tiempo.
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación.
- Utilice preguntas reflexivas para provocar una respuesta.

2.- El solicitante callado

- Utilice el tipo pregunta abierta.
- Utilice motivadores no verbales, mantenga cómodamente el silencio.
- Trate de preguntar que piensan ellos que usted deba de saber de sus habilidades.

3.- El solicitante Hablador

- Utilizar preguntas cerradas.
- Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si esta de acuerdo.

4.- El solicitante Evasivo

- Presione para obtener detalles.
- Repita las preguntas de diferentes maneras.
- Haga hincapié en necesidades de información relevante.

5.- El solicitante Nervioso

- Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario.
- Sea caluroso y personal; reconozca las tensiones con humor.
- Use preguntas abiertas enfocadas al éxito.

6.-El solicitante Escondido

- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad.
- Plantee una situación hipotética o pregunte qué dirían los demás.
- Utilicé el seguimiento para probar patrones de conducta.

Pruebas psicométricas

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

Tipos:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud

Es importante para verificar de algún modo de las capacidades de los que poseen para ocupar el puesto.

Revisión de pruebas

- Velocidad
- Exactitud
- Destreza
- Habilidad física
- Comprensión
- Calculo/ Codificación

Investigación laboral

Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

Tipos:

- investigación de antecedentes de trabajo
- Investigación de antecedentes penales
- Investigación de cartas de recomendación
- Investigación en el domicilio

Cubre tres áreas

- Aspectos familiares de conflictos
- Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores
- Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

Pasos para pedir referencias

- Prepárese antes de la llamada
- Preséntese a sí mismo y a la compañía
- Explique su propósito
- Obtenga cooperación
- Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial
- Pida una impresión general y pregunte a quién más se podría consultar
- Tome notas y manténgalas por preparado del archivo del empleado una vez que se haya contratado.
- Examen médico

Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

2.2.2.5 Modelo de Nilda Chirinos (2014)

Las Organizaciones y su Gente

Las Organizaciones son instrumentos sociales donde recurren personas para combinar esfuerzos, trabajo juntas con el fin de obtener objetivos que difícilmente conseguirán si trabarán en forma aislada.

De manera individual en las organizaciones existen diferencias en la personalidad de sus integrantes, generaciones, percepciones, actitudes, motivación y decisiones que no hacen fácil el camino a transitar en el diseño organizativo. Bien lo expresaba Hammner (1996) “Una Organización es más que un conjunto de productos y servicios. Es también una sociedad humana y como tal, genera una cultura propia, una cultura empresarial.”

Vemos entonces que es compleja y retadora la gestión del capital humano, se requieren personas expertas, con actitudes positiva e informada, que propicien la evolución empresarial.

Hoy más que nunca la principal estrategia de recursos humanos es contar con gente competente ubicada en el lugar y en el periodo apropiado. Por ello, reclutar, seleccionar y contratar personal es una función fundamental en la efectividad de una organización, empresa o institución. En la medida que este proceso se desarrolló acertadamente se evitara situaciones como las relacionadas con el costo del proceso, rotación de personal, optimización de las actividades de formación y supervisión.

El proceso de selección consta de pasos explícitos que se siguen para decidir cual solicitantes cubriera el cargo vacante. Aunque el numero de pasos varia para cada organización, prácticamente todas las organizaciones innovadoras incorporan nuevas y acertadas técnicas en la escogencia de talento.

Los cargos de la Organización: sus descripciones

Es un proceso medular para cualquier institución, trátese de grandes, medianas o pequeñas. El definir claramente lo que corresponde a cada cargo permite asegurar los resultados esperados por la organización y por ende, el desempeño exitoso de las personas.

Es necesario identificar algunos conceptos relacionados con los cargos, en el cuadro N° 2 se despliega cuatro concepciones esenciales

Cuadro N° 4 Conceptos relacionados



Grafico N° 4 Fuente: Nilda Chirinos

Enfoqué Estratégico de la Gestión de Recursos Humanos

El trabajo del gerente estratégico es administrar personas y las organizaciones exitosas combinan las habilidades de los especialistas de recursos humanos con la experiencia de los gerentes de línea para desarrollar y utilizar los talentos de los empleados hasta su máximo potencial. En resumidas cuantas la actividad profesional de la gestión de recursos humanos es el logro de los objetivos de la organización, con un máximo de eficacia en un marco de acciones responsables y ética.

El Proceso de Reclutamiento: estrategias

El proceso de Reclutamiento, depende de la decisión operativa del personal de la organización, es decir no se tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de búsqueda de talento, sin la debida toma de decisión de quienes tienen el cargo vacante y oficializan o activan su ejecución emitiendo una *requisición de perso-nal* documento este donde se especifica el perfil requerido de la persona que ocupara el mismo, y las condiciones implícitas para su desempeño. Este instrumento lo firma el responsable de área donde exista la vacante.

Durante este proceso, se mantiene estrecha comunicación con el emisor de la requisición con el fin de determinar aptitudes y actitudes requeridas para el cargo y las oportunidades profesionales que la organización puedes ofrecer a los candidatos.

La fuente de reclutamiento son los medios de a través de los cuales la organización orienta y divulga la existencia de las oportunidad de trabajo. Son también denominada vehículos de reclutamiento, ya que son fundamental medios d comunicación.de acuerdo al

tipo de cargo, varían las técnicas de reclutamiento. la condición del mercado laboral también permite determinar estas técnicas.

La fuente para hacer reclutamiento de personal son: interna, externas y mixtas

El reclutamiento interno o dentro de la organización se da cuando la empresa activa técnicas y/o métodos para llenar el cargo vacante con sus trabajadores. Es la opción mas importante a desplegar ya que brinda la oportunidad de investigar y categorizar los recursos humanos actuales de la organización en los registros documentales conocidos como inventario de recurso humanos. Sin duda lo ideal es que la información sobre el historial del personal este en una base de datos automatizada.

Por la aplicación del reclutamiento interno en las organizaciones se derivan dos procesos administrativos: **las transferencias** que son movimientos nivelados que se generan con los trabajadores. **Las promociones** que son movimientos verticales, también conocidos como ascensos significan escalar un peldaño en la estructura de la empresa. También se realizan las transferencias con promoción que son **movimiento diagonales** que se efectúan entre los trabajadores activos de una organización.

El **reclutamiento externo** o fuera de la organización se da cuando es preciso atraer aspirante que se encuentran interesados en posicionarse en cargos ofertados por la empresa. Es la opción más usada implicando su práctica costo en su aplicación, por lo que se requiere considerar aspectos fundamentales como la definición de objetivos, políticas y procedimientos en lo concerniente a utilizar de las fuentes para obtener suficientes aspirante que se convertirán en los trabajadores requerido por las organizaciones.

Existe un abanico de opciones para reclutar candidatos, las cuales se mencionan a continuación

Cuadro N° 5 **Técnicas para reclutar candidatos**

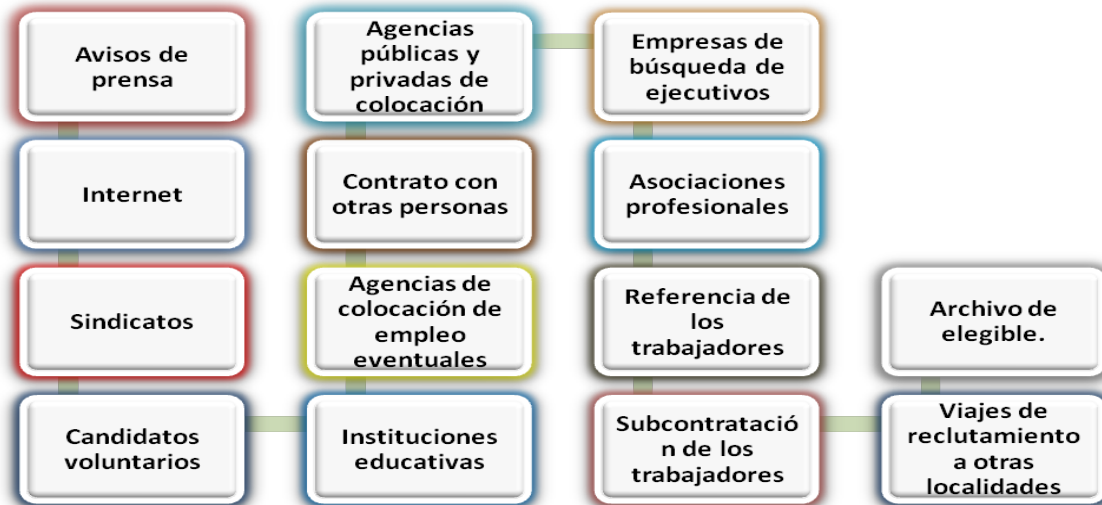


Grafico N° 5 Fuente: Nilda Chirinos (2013)

El **reclutamiento mixto** es cuando al hacer el reclutamiento interno se cubre la vacante y persiste la necesidades de contratar a lo externos debido que el individuo se desplaza a la posición vacante generando un nuevo cargo disponible, siendo esta cubierta con reclutamiento externo, ambos reclutamiento se complementa

Selección de talento: Gestión Estratégicas Fundamental.

La gestión estratégica de la gerencia es administrar el talento de manera exitosa, ello se alcanza al percibir la atracción, el desarrollo y la permanencia como proceso interrelacionado, y donde las personas refieran una gestión de talento coherente y confiable.

Disipar lo que se necesita, establecer y ejecutar el proceso de selección e incorporar y mantener al nuevo trabajador.

Identificaremos entonces como selección de talento el proceso mediante el cual los postulantes a empleo son clasificados de acuerdo a sus competencias para las vacantes existentes, muchas organizaciones cuentan con soportes tecnológicos para esta actividad. Determinado por porcentaje cuales son los compatibles con el cargo.

De allí que dependiendo de la complejidad de los procesos y espacio físico de las organizaciones se requiere esfuerzos continuos para el cumplimiento de las distintas funciones que se realizan en los áreas de recursos humanos

Figura N°6 **Proceso de Selección.**

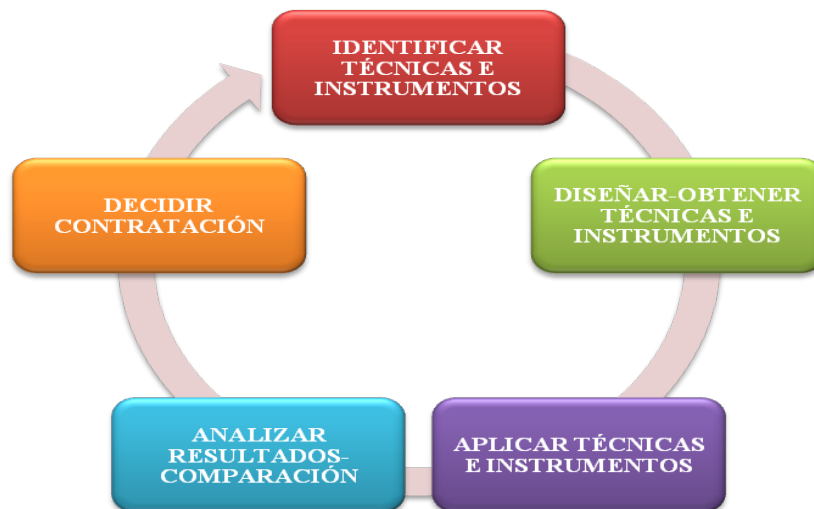


Grafico N° 6 Fuente Nilda Chirinos (2013)

La entrevista por competencia es la mejor herramienta para identificar al candidato correcto.

Cuadro N° 7 **SELECCIÓN: FUENTES DE INFORMACION**



Grafico N° 7 Fuente Nilda Chirinos (2013)

En consecuencia tomar en consideración estos modelos, se puede constatar si el proceso de selección aplicado a la Institución es el adecuado, permitiendo fortalecer el proceso actual aplicado.

otro aspecto importante en este objeto de estudio en lo planteado por la Autora:

2.2.2.6 Martha Alles,(1999)

Las Competencias

El primer paso en un sistema de selección eficaz es determinar los requisitos del puesto (Perfil). Conocer estos requisitos ayuda a concentrar los esfuerzos de recopilación de datos en una entrevista y proporciona criterios claros, en los cuáles se puede basar la decisión de contratación. se refiere al perfil del puesto y destaca la importancia de trabajar bajo un esquema de competencias. Para la autora las competencias están estrechamente .relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a las características del puesto.

¿Qué es una competencia?

De acuerdo a lo anterior es posible afirmar entonces que las competencias son comportamientos individuales o colectivos que generan el desempeño deseado. Se refiere a los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o fracaso en un puesto. Las competencias son los requisitos de un puesto. Durante el proceso de selección se busca obtener información del candidato que permita predecir sus comportamientos futuros. las competencias son los puntos en los que se debe centrar el proceso de selección.

La autora francesa Claude Levy-Leboyer se refiere al tema de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida. Que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

Tipos de competencias

La mayoría de los puestos requieren algún nivel de capacidad en las competencias de cada una de estas categorías.

- **Conocimientos:** (40enominadas por Martha Alias como competencias técnicas).Conocimientos especializados que se requieren en el ejercicio de un cargo, tales como conocimientos financieros, office, dominio de un idioma extranjero, herramientas de calidad.
- **Comportamientos:** (sOenominadas por Martha Alles de Gestión). Se refieren a conductas o aspectos de la personalidad que permiten determinar si el candidato puede realizar el trabajo.
- **Motivaciones:** Se refiere a la disposición de una persona para desempeñar un trabajo, ya que a largo plazo. Este hecho se reflejará en su efectividad. Esta información es de suma importancia y determina la compatibilidad entre lo que está buscando un candidato y lo que puede ofrecerle el cargo y la organización. Por ejemplo el entrevistador puede enterarse de que:
 - Lo que al candidato menos le gustaba de su cargo anterior era la realización de turnos.

- Lo que al candidato más le gustaba de su cargo anterior era interactuar con mucha gente.

Beneficios de utilizar las competencias

- concentran a los entrevistadores en la información más importante, requerida para predecir el desempeño de los candidatos
- Evitan que el desempeño en una sola competencia influya excesivamente en la decisión de contratación: Todas las competencias dominantes son evaluadas.
- Aseguran que la información de los candidatos sea recopilada y evaluada en forma consistente e imparcial en todas las competencias.
- Ayudan a evitar que los entrevistadores hagan preguntas que 'no estén' relacionadas con el puesto y que podrían ser no legalmente creíbles.
- Proporcionan las normas que los candidatos deben cumplir para desempeñar el trabajo satisfactoriamente, lo cual ayuda a que los entrevistadores eviten contratar a la persona equivocada.

Las competencias determinadas en el perfil del cargo son parte integral del proceso de selección. Se usan para:

Guiar la obtención de los datos.

- Analizar las fortalezas y debilidades de los candidatos en relación al cargo.
- Tomar decisiones justas en el proceso de selección.

Entrevista por competencia.

Como lo describe Marlha Alias, la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; y es uno de los factores que más debe tener influencia en una

decisión final respecto de la aceptación de un candidato. De acuerdo a lo anterior como personas de recursos humanos en el momento de utilizarla debemos estar preparados y adoptar la metodología que nos permita llevar la entrevista de una forma organizada y racional que nos permita tomar las decisiones más adecuadas.

Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

1.-Para elaborar un perfil de competencia seguimos los siguientes pasos:

- Definir claramente las competencias.
- Realiza entrevistas sobre incidentes críticos.
- Formular preguntas para detectar competencias. Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

CARACTERISTICAS

Utiliza una estrategia estructurada de la exploración, obtiene comportamientos concretos que tuvieron lugar en el pasado. Logra averiguar lo que de verdad hace. Se centra en lo que aseguro el éxito del puesto

HERRAMIENTAS

Assessment center, dinámica de grupo, role playing, entrevistas focalizadas B.E.I. Entrevista situacionales, pruebas de trabajo, pruebas de actitud, test de personalidad, datos biográficos, referencias y entrevistas tradicionales

Grafico N° 8 fuente Martha Alles(1999)

2.- Para hacer la entrevista por competencias podemos seguir estos pasos:

- Analizar los perfiles en función de competencias.

- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación a las competencias definitivas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias,
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar
- Eliminar parámetros inútiles.
- Definir los perfiles de la forma más realista para informar al candidato,.
- Elaboras casos y situaciones prácticos.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal(aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.)



Grafico N° 9 fuente Martha Alles(1999)

Para la elección del mejor candidato que se adapte al perfil del puesto y a las exigencias de la organización hay que realizar un trabajo exhaustivo de búsqueda y selección.

Una de las partes más importantes y fundamental es la entrevista. La cual hay que preparar minuciosamente antes, durante y después de la misma.

El saber interpretar verificar la información que nos da el candidato es crucial para el proceso.

La entrevista laboral: proceso insustituible en la selección de talento

Es un proceso de observación cuyo propósito es las apreciaciones del talento humano y que se cumple mediante la comunicación. Cabe destacar que la comunicación eficaz durante la entrevista preliminar puede reducir al mínimo las dudas sobre el trabajo ofertado, al posibilitarles a los candidatos a empleo la oportunidad de conocer el sitio de trabajo, formular preguntas sobre tareas establecidas para el cargo y evidenciar las condiciones laborales a las cuales estará supeditado.

Otros procesos aplicados en la selección de talento: pruebas-investigaciones de antecedentes laborales, evaluación física.

La prueba es una medida objetiva y estandarizada de una manera de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, la capacidad, habilidad y otras características de un individuo en relación con otro. Existen gran variedad de pruebas entre ellas están:

- Las psicológicas su objetivo se orienta hacia la personalidad, mide la capacidad y tendencia que posee cada individuo.
- De conocimiento: determina información o conocimiento que posee el examinado, por ello son más confiable
- De desempeño: mide la habilidad de los candidatos a ejercer ciertas funciones de su puesto.

- De repuestas graficas: mide las respuestas fisiológicas a determinados estímulos
- Las de polígrafo o detector de mentiras:
- Pruebas psicotécnicas: son aquellas pruebas de idoneidad que se emplea en el proceso de selección y está compuesta por una medición de personalidad.

Vale decir que las pruebas escritas son un buen soporte para la entrevista, así como la verificación de referencias y los exámenes médicos son determinantes en la decisión de contratación.

En lo relativo a la verificación de los *antecedentes laborales* de los solicitantes a empleo que a la organización le interesa, puede realizarse en cualquier paso del proceso de selección y dependerá de la política de la empresa.

Uno de los últimos pasos en el proceso de selección es el *examen médico o evaluación física* de los candidatos a empleo. Permite asegurar que la salud del participante es la adecuada para cumplir los requerimientos del cargo.

2.2.2.7 Desarrollo Organizacional:

Desarrollo Organizacional según Bennis : Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El D.O. es nuevo y todavía incipiente, tiene sólo una década de existencia, por lo que su forma y potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución.

Desarrollo Organizacional según Faria Mello : Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación. Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazos. El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Presupuestos básicos del desarrollo organizacional

El concepto de DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios

Concepto de organización Los especialistas en DO aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración.

La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

Otros autores adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales

que existen entre los sistemas mecánicos (características del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del DO).

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten que los participantes tomen conciencia social, lo cual posibilita que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigir las mejor.

Concepto de cultura organizacional La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

Concepto de cambio organizacional El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

Estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización.

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
2. Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

Necesidad de adaptación y cambios permanentes El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado. Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

1. Estructurales: afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos
2. Tecnológicos: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
3. De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad.

La interacción organización-ambiente Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos.

Interacción individuo-organización Toda organización es un sistema social. El DO hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales El DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

El DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El DO es un programa educativo a largo plazo.

En la base del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones.

Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son los siguientes:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Existen cuatro condiciones básicas para el surgimiento del DO.

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a:
 - a. Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes.
 - b. Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón.
 - c. Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos.

Características del do La propia definición de DO presupone características como las siguientes:

1. Focalización en toda la organización: es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. Orientación sistémica: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio: el DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.

4. Solución de problemas: el DO no solo analiza los problemas en teoría sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
5. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. Procesos grupales: el DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. Retroalimentación: el DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones autocorrectivas más eficaces.
8. Orientación situacional: el DO no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. Desarrollo de equipos: el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización.

El proceso del Do El proceso del DO consta de tres etapas:

1. Recolección y análisis de datos: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.
2. Diagnóstico organizacional: para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.
3. Acción de intervención: es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. Evaluación: etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámica al propio proceso. Estas cuatro fases pueden superponerse pues no existe una frontera nítida entre ellas.

Técnicas de intervención en Do Las técnicas de DO pueden clasificarse así:

1. DO para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su comportamiento frente a los demás.
2. DO para dos o más personas: análisis transaccional. Es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales.
3. DO para equipos o grupos: consultoría de procesos. En esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero.
4. DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor externo o interno.
5. DO para la organización como totalidad: retroalimentación de datos. Proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional.

La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización a través de:

- a. Distribución abundante de información.
- b. Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas.
- c. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
- d. Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo.

Modelos de Do Existe una variedad de modelos de DO, cada uno de los cuales utiliza diferentes tecnologías de modificación del comportamiento. Dado que la red o malla gerencial es un ejemplo ilustrador vale la pena describirla como modelo de DO. La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas.

El programa de DO se desarrolla en seis fases:

1. Seminarios de laboratorio
2. Desarrollo de equipos
3. Reuniones de confrontación intergrupales
4. Establecimiento de los objetivos organizacionales
5. Implementación del modelo organizacional mediante equipos.
6. Evaluación de los resultados: es decir, los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer otros nuevos para el futuro.

Para cambiar, la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios, donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. El ambiente de cambios exige una planificación minuciosa.

Objetivos del Do Los principales objetivos del DO son:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales y no esconderlos.
3. Crear un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas. Es más importante la cooperación que el conflicto.
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

Estos autores nos significan los procedimientos existentes en la actualidad demostrando algunos criterios fundamentales que permitan un diagnóstico, que permita tomar decisiones y comparaciones del cargo y del candidato, que si se cumplieren tendríamos un talento humano idóneo para desempeño de cualquier cargo que se oferte.

2.3 Bases Legales

Para esta investigación el fundamento legal se basara en la Pirámide de Kelsen

El cual es usado para representar la **jerarquía** de las leyes, unas sobre otras y está dividida en tres niveles, el nivel fundamental en el que se encuentra la **constitución**, como la suprema norma de un estado y de la cual se deriva el fundamento de validez de todas las demás normas que se ubican por debajo de la misma, el siguiente nivel es el legal y se encuentran las **leyes orgánicas y especiales**, seguido de las leyes ordinarias y decretos de ley, para luego seguir con el nivel sub legal en donde encontramos los reglamentos, debajo de estos las **ordenanzas** y finalmente al final de la pirámide tenemos a las **sentencias**, y a medida que nos vamos acercando a la base de la pirámide, se va haciendo más ancha lo que quiere decir que hay un mayor número de normas jurídicas.



A continuación se presentaran las leyes por las cuales se regirá esta investigación tomado en cuenta jerarquía presentada en la **Pirámide de Kelsen**, las cuales regulan el

buen funcionamiento del proceso de selección y contratación en la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud:

Constitución Bolivariana de Venezuela

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras Las restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones

Artículo 88. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Tomando en cuenta lo planteado por este autor, podemos visualizar que basados en la integración conjunta de todos los actores en una relación laboral, podemos optimizar los resultados para el alcance de las metas establecidas por la Organización.

Ley Orgánica del Trabajo

DECRETO DE RANGO, VALOR Y FUERZA DE LEY ORGANICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS

Título I

NORMAS Y PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES

Capítulo II Principios Rectores

Igualdad y Equidad de Genero

Artículo 20. El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Principio de no discriminación en el trabajo

Artículo 21. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en

los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

Ley del Estatuto de la Función Pública

Título 5.-

Sistema de administración de personal

Capítulo 1.- Selección, Ingreso y Ascenso.-

Artículo 40.- Selección e ingreso.-

Los aspirantes a ingresar a los cargos de carrera de la Administración Pública, lo harán con base a tres indicadores: aptitudes, actitudes y competencias; deberán ser evaluados en concursos públicos, que permitan la igualdad de condiciones de los participantes. Se determina la nulidad de los nombramientos que se realizaran sin concurso.

Artículo 41.- Órgano competente para realizar los concursos.-

Las Oficinas de Recursos Humanos de los distintos entes y órganos de la Administración Pública serán los encargados de realizar los concursos.

Artículo 42.- Órgano a cargo del registro de elegibles.-

Las Oficinas de Recursos Humanos estarán a cargo de los registros de elegibles a los que se les dará la mayor publicidad.

Ley de Carrera Administrativa

TITULO IV

Del sistema de administración de personal

Capítulo I Del Ingreso a la Administración Pública Nacional

Sección I Disposiciones generales

Artículo 34.- Para ingresar a la Administración Pública Nacional, es necesario reunir los siguientes requisitos:

1. Ser venezolano.
2. Tener buena conducta.
3. Llenar los requisitos mínimos correspondientes al cargo respectivo.
4. No estar sujeto a interdicción civil, y
5. Las demás, que establezcan la Constitución y las Leyes.

Sección II

Del ingreso a la Carrera Administrativa

Artículo 35.- La selección para el ingreso a la carrera administrativa se efectuará mediante concurso a los cuales se dará la mayor publicidad posible. Tales concursos estarán abiertos a toda persona que reúna los requisitos previstos en el artículo anterior y los que se establezcan en las especificaciones del cargo correspondiente, sin discriminaciones de ninguna índole. La referida selección se efectuará mediante la evaluación de los aspectos que se relacionen directamente con el correspondiente desempeño de los cargos.

Los resultados de la evaluación se notificarán a los aspirantes dentro de un lapso no mayor de sesenta (60) días.

Ley Orgánica de los Procesos Administrativos

Título V de las Sanciones Título VI Disposiciones Transitorias

Regulación del derecho de petición en materia administrativo

Artículo 3. Los funcionarios y demás personas que presten servicios en la administración pública, están en la obligación de tramitar los asuntos cuyo conocimiento les corresponda y son responsables por las faltas en que incurran.

Los interesados podrán reclamar, ante el superior jerárquico inmediato, del retardo, omisión, distorsión o incumplimiento de cualquier procedimiento, trámite o plazo, en que incurrieren los funcionarios responsables del asunto.

Este reclamo deberá interponerse en forma escrita y razonada y será resuelto dentro de los quince (15) días siguientes. La reclamación no acarreará la paralización del procedimiento, ni obstaculizará la posibilidad de que sean subsanadas las fallas u omisiones. Si el superior jerárquico encontrare fundado el reclamo, impondrá al infractor o infractores la sanción prevista en el artículo 100 de la presente Ley sin perjuicio de las demás responsabilidades y sanciones a que hubiere lugar.

Cconvención Colectiva del Trabajo

Se refiere al presente contrato suscrito entre Las Partes. Este término está referido a los sujetos legalmente constituidos que suscriben la presente convención, el **EMPLEADOR o PARTE EMPLEADORA** como ente patronal y por la otra parte, **FENASIRTRASALUD, SUS SINDICATOS DE BASE AFILIADOS, SUNEPSAS, Y GREMIOS DE LA SALUD DEFINIDOS EN LA PRESENTE CONVENCION**, en legítima representación de los trabajadores del Sector Salud.

Establece en sus siguientes clausulas:

CLÁUSULA N° 16 CARGOS VACANTES, CARGOS CREADOS, CONTRATADOS, SUPLENTE Y ASCENSOS PARA LOS EMPLEADOS: El Empleador se compromete a que todo cargo que se creare o los cargos vacantes se otorgarán por Concurso Público o Sistema de Méritos en los cuales podrán participar todos los aspirantes de conformidad a lo establecido en el Reglamento, Normas y Baremos de Concursos Vigentes.

Parágrafo Primero: Para poder dar el respectivo seguimiento y control del proceso de ingreso y ascenso, la parte empleadora se compromete a suministrar trimestralmente de manera ininterrumpida y obligatoria a los Representantes de los Trabajadores y las Trabajadoras, las Nominas de personal fijo, contratados, suplentes y Jubilados de cada centro de trabajo, así como la Nomina de cargos vacantes.

Cláusula n° 17 cargo de mayor grado y remuneración: El Empleador se compromete a dar cumplimiento a lo enmarcado en el precepto legal que establece el artículo N° 23 de la Ley del Estatuto de la Función Pública y la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). En este sentido, cuando el Trabajador y la Trabajadora pase a ocupar un cargo de mayor grado de remuneración al que nominalmente desempeña, en razón de vacaciones, permisos u otras ausencias temporales del titular, recibirá el pago correspondiente a la diferencia de salario del trabajador o trabajadora sustituida y el Trabajador o Trabajadora sustituta, incluyendo todos los beneficios adicionales que correspondan al cargo. El beneficio económico por esta labor será cancelado en un lapso de tiempo no mayor de treinta (30) días al término de su cumplimiento.

Parágrafo Único: Cuando el Trabajador o la Trabajadora pase a desempeñar las funciones correspondientes a un cargo de mayor grado y remuneración al que nominalmente ocupa, por decisión del Empleador, recibirá el pago correspondiente a la diferencia de salario del cargo en ejercicio, incluyendo todos los beneficios adicionales que correspondan al cargo y además se garantizará su evaluación de desempeño y el pago correspondiente al rango obtenido. El beneficio económico por esta labor será pagado en un lapso no mayor de treinta (30) días al término de su cumplimiento.

Las leyes citadas anteriormente respalda este trabajo de investigación, ya que son las normas legales que deben ser acatadas y que soportan el problema de estudio.

2.2.5 Definiciones Básicas

Selección: Elección de una o varias personas o cosas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo.

Vacante: [cargo, empleo] Que no está ocupado por nadie.

Trabajador: Persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.

Proceso: Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Rol: Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.

Desarrollo: se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto).

Organización: Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Entrevista: Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

Prueba: Acción de probar a alguien o algo para conocer sus cualidades, verificar su eficacia, saber cómo funciona o reacciona, o qué resultado produce.

Competencia: Capacidad para el desarrollo de algo.

Políticas: normas de acción de carácter general dictada por la máxima autoridad jerárquica, que guían la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada para alcanzar los objetivos.

2.2.4 Operacionalidad de las Variables

Arias (2006) señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos y su importancia. Por lo tanto para este caso de estudio se establecerán tres objetivos específicos que darán respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación

Operacionalización de las variables

Objetivo General: Determinar el impacto de las políticas de ingreso del personal como factor clave para el desarrollo organizacional en el departamento de selección y contratación de la fundación instituto carabobeño para la salud

Objetivos Especificos	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Items
Describir las políticas de reclutamiento del personal de Insalud	Desarrollo organizacional	cuál es el proceso de selección que aplica el departamento de selección y contratación	Control Administrativo	<p>1- ¿De qué manera obtuvo usted, información de esta nueva vacante? Prensa _____ agencia de colocación _____ Familiares _____ conocidos _____</p> <p>2- ¿Al momento de su ingreso a usted, se le realizó algún examen pre empleo ? Si _____ NO _____</p> <p>3- ¿ Al momento de su ingreso a usted, se le realizó una entrevista de trabajo ? Si _____ No _____</p> <p>4- ¿A usted se le solicitó los documentos mínimos necesario para conformar su expediente de ingreso? Si _____ No _____</p> <p>5- ¿Usted fue sometido alguna prueba de selección? Si _____ No _____</p> <p>6- ¿Según su experiencia en otras entrevistas de trabajo como considera usted este proceso? Bueno _____ Malo _____ Regular _____</p>	<p>1- De qué manera obtuvo usted, información de esta nueva vacante? Prensa _____ agencia de colocación _____ Familiares _____ conocidos _____</p> <p>2- ¿Al momento de su ingreso a usted, se le realizó algún examen pre empleo ? Si _____ NO _____</p> <p>3- ¿ Al momento de su ingreso a usted, se le realizó una entrevista de trabajo ? Si _____ No _____</p> <p>4- ¿A usted se le solicitó los documentos mínimos necesario para conformar su expediente de ingreso? Si _____ No _____</p> <p>5- ¿Usted fue sometido alguna prueba de selección? Si _____ No _____</p> <p>6- ¿Según su experiencia en otras entrevistas de trabajo como considera usted este proceso? Bueno _____ Malo _____ Regular _____</p>
Definir el desarrollo organizacional de la fundación Instituto Carabobeño para la salud	Organización	Estudiar como está actualmente identificado el desarrollo organizacional en la institución	Control Administrativo	<p>e1- ¿En su organización, Existe un proceso de selección estructurado y efectivo? Si _____ NO _____</p> <p>2- ¿Conoce las políticas normas y procedimiento que rigen el proceso de reclutamiento y selección de personal? Si _____ NO _____</p> <p>3- ¿Considera importante que el Departamento de Recursos Humanos tenga una base escrita de las políticas y normas de procedimiento en materia de reclutamiento y selección de personal? Si _____ NO _____</p> <p>4- ¿ Considera usted que realizar el proceso de selección adecuado permitirá escoger el candidato correcto , en cuanto a conocimiento, comportamiento y motivación? Si _____ NO _____</p>	<p>e1- ¿En su organización, Existe un proceso de selección estructurado y efectivo? Si _____ NO _____</p> <p>2- ¿Conoce las políticas normas y procedimiento que rigen el proceso de reclutamiento y selección de personal? Si _____ NO _____</p> <p>3- ¿Considera importante que el Departamento de Recursos Humanos tenga una base escrita de las políticas y normas de procedimiento en materia de reclutamiento y selección de personal? Si _____ NO _____</p> <p>4- ¿ Considera usted que realizar el proceso de selección adecuado permitirá escoger el candidato correcto , en cuanto a conocimiento, comportamiento y motivación? Si _____ NO _____</p>
Relacionar las Políticas de selección y contratación con el desarrollo organizacional de la Institución.	Organización	Como afecta las políticas de selección con el desarrollo organizacional de la institución	Gestión Administrativa.	<p>5- ¿Usted como director de la Institución reconoce que los constantes cambios organizacionales lograra que Insalud cumpla con el proceso de selección adecuado? Si _____ NO _____</p> <p>6- Considera usted que contar con un personal capacitado le permitirá incrementar los niveles de confianza, apoyo, satisfacción y responsabilidad de los trabajadores de la institución? Si _____ NO _____</p>	<p>5- ¿Usted como director de la Institución reconoce que los constantes cambios organizacionales lograra que Insalud cumpla con el proceso de selección adecuado? Si _____ NO _____</p> <p>6- Considera usted que contar con un personal capacitado le permitirá incrementar los niveles de confianza, apoyo, satisfacción y responsabilidad de los trabajadores de la institución? Si _____ NO _____</p>

CAPITULO III

3.1 MARCO METODOLOGICO

Según el Sociólogo, Historiador y Escritor Argentino Carlos Sabino, define como un modelo teórico- práctico mediante la cual confrontamos los planteamientos teóricos con los hechos empíricos. Este requiere de la definición de una estrategia general que a su vez determinan las acciones u operaciones necesarias para lograr los objetivos. Para este autor el diseño lo asume como una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya haya alcanzado suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente. Se trata del momento metodológico de la investigación. En el mismo no se trata de definir qué vamos a investigar sino el cómo vamos a hacerlo. En función del tipo de datos identifica dos tipos de diseños. A saber el bibliográfico y de campo, requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables.

Por su parte Mario Tamayo y Tamayo (2001) señala que este lleva implícito una estructura a seguir en la investigación, sobre la cual se han de ejercer los controles necesarios a fin de encontrar resultados confiables y determinar así mismo su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos e hipótesis y del problema. Es un planteamiento de una serie de actividades sucesivas establecidas de manera coherente y organizada que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. Al igual que Sabino, en función de los tipos de datos, este autor, identifica dos tipos básicos: bibliográficos y de campo.

3.1.2 Enfoque: Son muchos los autores del área metodológica que proponen diversos métodos, técnicas y estrategias metodológicas, para efecto del desarrollo del presente trabajo de grado, se consideró el uso de los métodos según CARLOS SABINO.

En consecuencia, las estrategias están dirigidas hacia las acciones que le van a permitir al investigador indagar sobre el tema estudiado, los pasos y el camino que se necesitan recorrer para la ejecución del proyecto, con la finalidad de cumplir los objetivos de la investigación y así obtener una visión más puntual de los procedimientos utilizados en el desarrollo del estudio, por tanto, en esta investigación se regirá por las siguientes estrategias metodológicas:



Grafico N° 9 : Autor: Marllori Torbett fuente propia

3.1.3 Enfoque investigativo:

La investigación se enfocara en un **paradigma cuantitativo**, pues, estará dirigido principalmente a la parte social, al entorno en donde la persona se desarrolla.

Se utilizara el método cuantitativo, ya que este guiara las acciones que se realizaran para el logro de los objetivos específicos perseguidos por la investigación y permitirá recoger, procesar y analizar los datos de las variables inmersas en el este estudio.

3.1.4 Modalidad básica de la investigación

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos el cual estará basado en el Diseño encuesta el cual consiste en preguntar de forma directa y simple a determinadas personas representativas de la población bajo estudio, para conocer su comportamiento. Aplica para ciencias sociales.

El presente proyecto de investigación tomara como la base la modalidad de investigación de campo, ya que se basara en la información obtenida directamente de la realidad, se visitar las instalaciones de INSALUD para obtener la información requeridas para realizar las interpretaciones que permitieran destacar los elementos integrados en determinar el impacto de las políticas de ingreso del personal como factor clave para el desarrollo organizacional en el departamento de selección y contratación de la fundación instituto carabobeño para la salud de forma primaria, tal y como ocurren en la cotidianidad de las instituciones estudiadas, para ello se aplicaran encuestas y entrevista cerradas a la población escogida para el estudio.

3.1.5 Tipo de investigación

3.1.5.1 Estudio descriptivo.

Según Sabino (1986) “**LA INVESTIGACIÓN DE TIPO DESCRIPTIVA** trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

Para ello se trabajara sobre realidades de hechos, donde le investigador buscara una interpretación directa sobre el problema, y así descubrir hechos relevantes presente en el estudio, para ello utilizara criterios sistemáticos que permita descubrir la problemática presentada en cuanto al proceso de selección y contratación de personal que se ingresa en la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud .

Asimismo según este autor. La conveniencia de emprender **INVESTIGACIONES EXPLICATIVAS** varía de acuerdo al campo de conocimientos que se considere Por lo tanto permitirá al investigador responder las causas de los eventos que ocurren durante el proceso.

En cuanto a la **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**:. Se consultará diversas fuentes escritas para profundizar la investigación sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, para ello se revisara documentos, libros, leyes, contrataciones colectivas, que hagan mención sobre el tema planteado por el investigador, y así conocer las impotencias del planteado en la investigación.

3.1.6 Población y Muestra

Es importante establecer cuál es la población, ya que constituye el conjunto de unidades de las cuales se desea obtener información. Según Tamayo y Tamayo (2010:111), la población se conceptualiza como "la totalidad del fenómeno a estudiar, grupo de entidades, personas o elementos cuya situación se está investigando".

Para estudio el investigador tomara como población finita, ya que tomara en su totalidad la población estudiada, para ello se escogerá personas involucradas con el área de Recursos Humanos, con experiencia de más de tres años, con conocimiento de la problemática planteada, la población abarca las diferentes instancias, las cuales serán la Dirección general de Recursos Humanos, director de línea, y personal nuevos ingresos.

En el tabla 1 se observa la conformación de la población,

Tabla 1: Población Dirección General de Recursos Humanos –Insalud

Cargos	Sujetos
Director General	1
Jefe de Departamento	1
Nuevos ingresos	5
Total	7

Fuente: Contreras 2004

3.1.7 Muestra

Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), " es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico"

Por ser una población finita se tomara como muestra tipo censal la cual representara el 100% de la población, para no afectar la valides de los resultados obtenido para el estudio, ya que es simultáneamente universo, población y muestra.

Es por eso que, se tomó como muestra el total de la población, por ser reducida en número y por lo tanto factible de ser manejada, estará conformada por:

En el tabla 2: Se observa la conformación de muestra.

Tabla 2: Totalidad de la Población

Cargos	Sujetos
Director General	1
Jefe de Departamento	1
Nuevos ingresos	5
Total	7

Fuente: Contreras 2004

3.1.8 Técnica e instrumento de recolección de datos

Para dar un análisis adecuado al problema de estudio, el investigador utilizara las técnicas de observación para captar la realidad de los hechos, además será una observación directa ya que el investigador es parte del grupo observado, se realizan encuestas a la muestra escogida en el estudio, para recolectar datos que permitan analizar el objeto de estudio y así cumplir con los objetivos planteados en esta investigación.

Las encuestas permitirán al investigador buscar información, para luego obtener datos importantes sobre el objeto de estudio, estas encuestas serán tipo cerrada las cuales van a permitir al investigador codificar las repuestas más rápidamente.

3.1.9 Técnicas de análisis y presentación de la información

Por ser un estudio tipo cuantitativo de estadísticas descriptivas y de campo La técnica utilizada para esta investigación será una matriz de datos, asiendo uso de tablas y gráficos tipo pastel, la cual va permitir evaluar mejor los resultados obtenido del instrumento utilizado en la investigación.

3.1.10 Validez y Confiabilidad

La validación de este trabajo se puede relacionar con una validez descriptiva, ya que en su etapa inicial se incluye la recolección de datos, la cual permitirá describir el fenómeno observado, además la investigación tendrá una validez teórica ya que el investigador reconstruirá e interpretara los datos obtenidos, de igual forma la validez interpretativa

confirmara los descubrimientos del investigador, por lo tanto la técnica utilizada confirma la validez de objeto estudiado.

Para obtener el grado de confiabilidad es esta investigación se aplicara las encuestas al 100 % de la muestra estudiada, se codificara las respuestas, se transcribirán las repuesta en una matriz de tabulación con el apoyo de programas estadísticos, se interpretaran los resultados luego se graficaran los resultados, para luego analizar los resultados los cuales se presentaran del el cuarto capítulo.

CAPÍTULO IV

4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Esta investigación tiene como finalidad analizar las Políticas de Ingreso del Personal y el Desarrollo Organizacional de la fundación instituto carabobeño para la salud (INSALUD), para el presente trabajo se uso la metodología de Carlos Sabino, La investigación se enfocara en un **paradigma cuantitativo**, ya que permitirá recoger, procesar y analizar los datos de las variables inmersas en el este estudio, se tomara como base la modalidad de investigación de campo para ello se aplicaran encuestas a la población escogida para el estudio. Para ello se trabajara sobre realidades de hechos,. Por otra parte, esta investigación se apoyó en la investigación documental ya que se consulto diversas fuentes tales como documentos, libros, leyes, contrataciones colectivas, que permitieron abordar el objeto de estudio.

Para estudio el investigador tomo una población finita, conformada por el Director General de Recursos Humanos, Jefe del Departamento del Departamento de Selección y Contratación y por último cinco (5) Nuevos . La muestra fue de tipo censal, ya que se tomó el 100% de la población. Se utilizo para la recolección de la información la técnica de la encuesta, la cual permitió realizar el análisis y el alcance de los objetivos.

Según, Balestrini (2002) presentar los resultados significa: “el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p. 180), tenemos entonces, que una vez aplicado el instrumento, en este caso la encuesta, y finalizada la tarea de recolectar la información, esta debe organizarse y tabularse, para luego convertirlos en

valores numéricos, representados en frecuencias y porcentajes, que permitieron su interpretación para dar respuestas a los objetivos planteados en el presente estudio.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a la muestra escogida para el estudio, se procedió a recopilar la información haciendo uso de la estadística descriptiva, para luego así analizar los resultados con el propósito de obtener conclusiones y recomendación al objeto de estudio.

Para ello, se realizar dos tipos de encuesta una dirigida a los Directivos responsable del Proceso de Selección y Contratación de la Fundación Instituto Carabobeño para la salud como lo son el Director general de Recursos Humanos y Jefe de Departamento de Selección y Contratación, la cual me va permitir a dar respuesta al segundo y tercer Objetivos específicos de la investigación, además de cinco (5) Nuevos Ingresos que dará respuesta al primer objetivo específico de la investigación, se utilizara un análisis inductivo, cualitativo de la información obtenida y se realiza un análisis analítico interpretativo de los resultados lo cuales se indican a continuación:

PRIMER MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS

Item 1: ¿En su organización, Existe un proceso de selección estructurado y efectivo?

Dimensión: Gestión Administrativa

Indicador: Encuesta.

Categorización: Proceso de Selección

Tabla 1 "Proceso de Selección"

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Análisis: De la información obtenida, observamos que 100% de los encuestados afirmo que no existe en la Institución un Proceso de Selección estructurado y efectivo, lo que nos indica que al momento de elegir un candidato el proceso de selección aplicado no es más indicado, ya que no cumple con una estructura específica para llevar a cabo dicho proceso.

En relación al tema la Profesora Nilda Chirinos (2014) indica que reclutar, seleccionar y contratar personal es una función fundamental en la efectividad de una organización, empresa o institución. En la medida que este proceso se desarrolló acertadamente se evitara situaciones como las relacionadas con el costo del proceso, rotación de personal, optimización de las actividades de formación y supervisión.

Item2: .-¿Conoce las políticas, normas y procedimiento que rigen el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Dimensión: Gestión Administrativa

Indicador: Encuesta.

Categorización: Políticas y normas del proceso de Selección

Tabla 2 Políticas y Procedimiento de Selección

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Análisis: Observamos en este ítems que el 100 % de los Gerentes afirman que conocen las políticas, normas y procedimientos que rigen el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que indica que el proceso de selección debe ser aplicado correctamente, ya que la institución cuenta con esta herramienta para llevar a cabo el proceso de selección idóneo para escoger el mejor candidato, sin embargo el proceso se realiza de forma inadecuada lo que genera que el proceso no se cumpla a cabalidad, es decir que lo planteado por la profesora Nilda chirino (2014) en cuanto al proceso idóneo para el reclutamiento de personal, se cumple solo hasta la conformación del expediente sin realizar los otros aspectos importante en este proceso.

Item3: ¿Considera importante que el Departamento de Recursos Humanos tenga una base escrita de las políticas y normas de procedimiento en materia de reclutamiento y selección de personal?

Dimensión: Control Administrativo

Indicador: Encuesta.

Categorización: Políticas y normas del proceso de Selección.

Tabla 3 " Bases Políticas del Proceso de selección

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Análisis: En relación a esta pregunta se obtuvo que el 100% dijera que si es importante que el Departamento de Recursos Humanos tenga una base escrita de las políticas y normas de procedimiento en materia de reclutamiento y selección de personal, sin embargo los gerentes conocen estas políticas, pero no existe una base que permita el buen desenvolvimiento del proceso. En consideración podemos tomar como referencia las fuentes de información planteado por la profesora Nilda Chirinos (2014) una manera de lograr que la institución cumpla con el proceso de selección adecuado.

Item 4: ¿ Considera usted que realizar el proceso de selección adecuado permitirá escoger el candidato correcto , en cuanto a conocimiento, comportamiento y motivación?

Dimensión: Control Administrativo

Indicador: Encuesta.

Categorización: Procesos de Selección

Tabla 4 "Selección del candidato"

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Análisis: En esta pregunta encontramos que el 100% de la muestra considero que es importante realizar el proceso de selección adecuado, ya que a través de ellas permitirá identificar las competencias del candidato.

En relación al tema Martha Allen (1999) hace referencia que Durante el proceso de selección se busca obtener información del candidato que permita predecir sus comportamientos futuros. Ya que sus competencias son los puntos en los que se debe centrar el proceso de selección

Item 5-¿Usted como director de la Institución reconoce que los constantes cambios organizacionales lograra que Insalud cumplas con el proceso de selección adecuado?

Dimensión: Control Administrativo

Indicador: Encuesta.

Categorización: Nuevos ingresos

Tabla 5 "Cambios Organizacionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Análisis: El total de los encuestados indican que los cambios organizacionales obligaran a la Institución cumplir con el proceso de Selección adecuado, para así lograr que las metas de los trabajadores se integren con los objetivos de la Institución.

Según Bennis. El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

Item 6: .- Considera usted que contar con un personal capacitado le permitirá incrementar los niveles de confianza, apoyo, satisfacción y responsabilidad de los trabajadores de la institución?

Dimensión: Control Administrativo

Indicador: Encuesta.

Categorización: Rendimiento laboral.

Tabla 6 "Niveles de Confianza"

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Análisis: La muestra encuestada en su totalidad manifestó que aplicar un proceso de selección idóneo permitirá a la organización cumplir con sus objetivos, ya que contara con un personal más comprometido logrando así un desarrollo organizacional eficiente y oportuno para cumplir con los objetivos de la organización.

Según Bennis. El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

SEGUNDO MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS NUEVOS INGRESOS DE PERSONAL

Item 1: ¿De qué manera obtuvo usted, información de esta nueva vacante?.

Dimensión: Control Administrativo

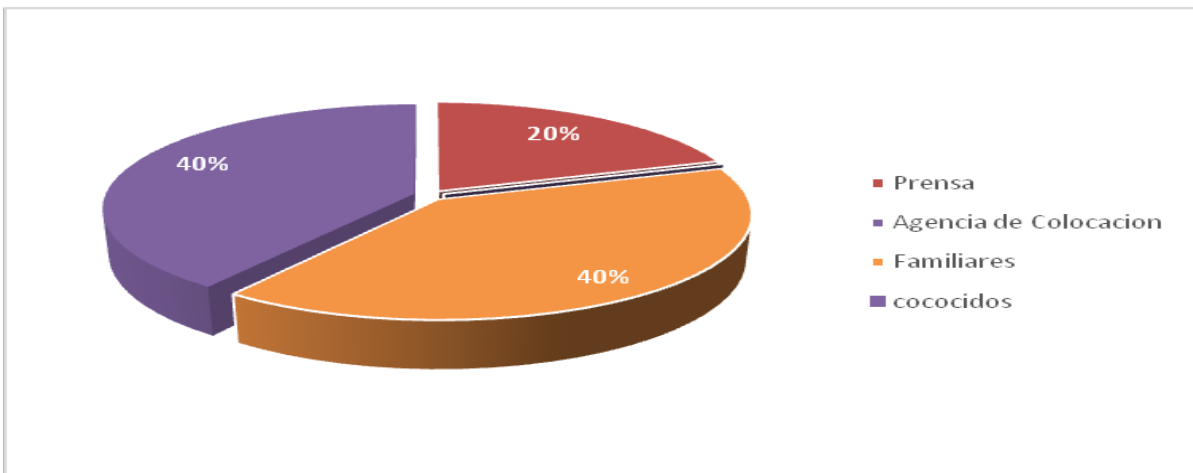
Indicador: Encuesta.

Categorización: Información de la vacante.

Tabla 7 "Información de nuevas vacantes"

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	1	20%
Agencia de colocación	0	0%
Familiares	2	40%
Conocido	2	40%
Total	5	100%

Grafico 1 "Información de nuevas vacantes"



Análisis: En esta encuesta aplicada a una población de 5 personas arrojo que el 80 % de los nuevos ingreso obtiene información a través de los familiares o conocidos y el 20 % respondió que a través de la prensa, estos resultados nos indican que dentro del proceso de selección según Nilda Chirinos (2014) las fuentes utilizadas pueden ser internas o externas, siendo las más

frecuente la prensa como fuente externa y el archivo de elegible la fuente interna, sin embargo se observo que el 40% de los trabajadores son postulados por los familiares de la institución, limitando de esta manera escoger el personal con mayor competencia para cubrir las vacantes.

Item2: ¿Al momento de su ingreso a usted, se le realizo algún examen pre empleo?

Dimensión: Control Administrativo

Indicador: Encuesta.

Categorización: Examen pre empleo

Tabla 8 "Examen pre-empleo"

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Análisis: Observándose que el 100% indico que no se le realizo ningún examen pre empleo, demostrando que no se cumple unos de los pasos importante en el proceso de selección, a pesar de ser una institución que depende del Ministerio del Poder Popular para la Salud y que es factible realizar dichos exámenes pre empleo porque cuenta con laboratorios en todas los centros asistenciales, este paso son se cumple, coaccionando la contratación de personas con problemas de salud.

Según Nilda Chirinos (2014) indica que los exámenes pre-empleo permite asegurar que la salud de los solicitantes sea adecuada para cumplir los requisitos del cargo

Item 3.-¿ Al momento de su ingreso a usted, se le realizo una entrevista de trabajo?

Dimensión: Control Administrativo Económico.

Indicador: Encuesta.

Categorización: entrevista

Tabla 9 "Entrevista de Trabajo"

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Análisis: El 80% de la muestra a la cual se le aplico el instrumento afirma que no le fue aplicada ninguna entrevista y el 20% dijo que si, como se observara en las mayoría de las veces esta herramienta no se aplica sin tomar en consideración que esta sirve de base para todo los demás procesos, ya que aquí podrá observar, indagar algunos aspectos importante del candidato, que permitirá determinar si se postula o no.

Según la profesora Nilda Chirinos (2014) indica que las entrevistas es un proceso de observación cuyo propósito es las apreciaciones del talento humano y que se cumple mediante la comunicación. Cabe destacar que la comunicación eficaz durante la entrevista preliminar puede reducir al mínimo las dudas sobre el trabajo ofertado, al posibilitarles a los candidatos a empleo la oportunidad de conocer el sitio de trabajo, formular preguntas

sobre tareas establecidas para el cargo y evidenciar las condiciones laborales a las cuales estará supeditado.

Item 4 ¿A usted se le solicitan los documentos mínimos necesarios para conformar su expediente de ingreso?

Dimensión: Control Administrativo Económico.

Indicador: Encuesta.

Categorización: Conformación de expediente

Tabla 10 " Solicitud de documentos"

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Análisis: El 100% de la muestra encuestada afirmó que entregó todos los requisitos exigidos por la institución, esta herramienta permite conocer algunos aspectos personales del trabajador.

Según lo planteado por Nilda Chirinos (2014) los documentos principales que describen y permiten conocer rápidamente a una persona con relación a sus antecedentes y experiencias de trabajo, psico-socio-cultural y formación profesional, así como prever su proyección y posibilidades futuras

Item 5 -¿Usted fue sometido alguna prueba de selección?

Dimensión: Control Administrativo

Indicador: Encuesta.

Categorización: Pruebas

Tabla 11 "Aplicación de la Prueba de Selección"

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
Total	5	100%

Análisis: El 100% de los encuestados afirma que no fueron sometidos a ninguna prueba de selección, esta herramienta permite con exactitud generalizar una comprobación del comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades, destrezas y otras características del candidato seleccionado, y comparar con los demás aspirantes.

Según lo indicado por Nilda Chirinos (2014) las pruebas de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación a otro.

Item 6 ¿Según su experiencia en otras proceso de selección como considera usted este?

Dimensión: Control Administrativo

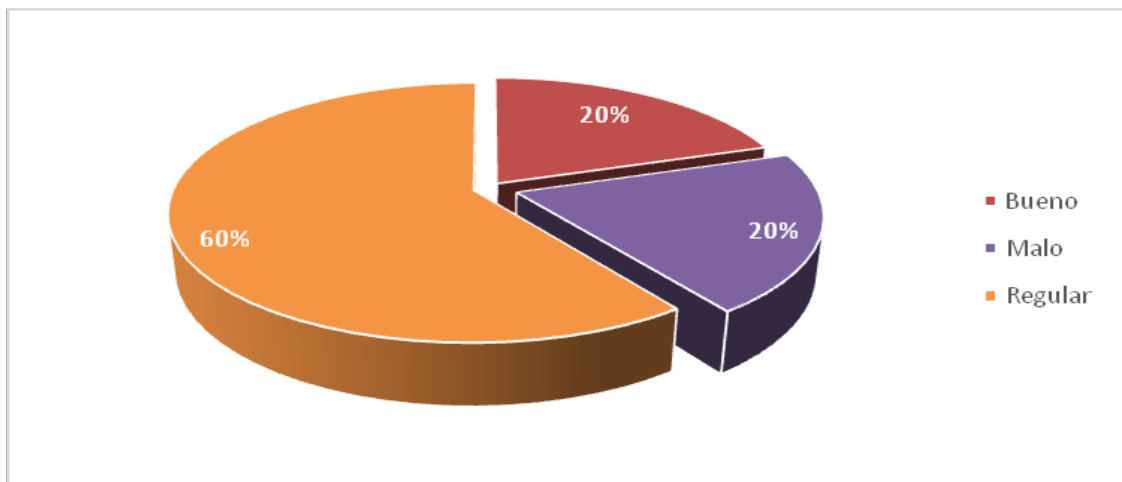
Indicador: Encuesta.

Categorización: Evaluación

Tabla 12 "Experiencia en el proceso selección"

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	1	20%
Malo	1	20%
Regular	3	60%
Total	5	100%

Grafico 2 "Experiencia en el proceso selección"



Análisis: Observamos que el 60% de las personas encuestadas afirman que este proceso es regular, ya que no se realiza todo el proceso de selección idóneo para la contratación del nuevo personal, esta debilidad trae como consecuencia no captar personal adecuado, con competencia, compromiso, experiencia entre otros aspectos importante para cumplir con los objetivos del departamento y la institución.

Según Nilda Chirinos El proceso de selección consta de pasos explícitos que se siguen para decidir cual solicitantes cubriera el cargo vacante. Aunque el numero de pasos varia para cada organización, prácticamente todas las organizaciones innovadoras incorporan nuevas y acertadas técnicas en la escogencia de talento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de reclutamiento y selección es una gestión estratégica que permite al gestor de personal identificar el candidato según requisitos adecuados para una vacante, la mayor responsabilidad está en manos del gestor o el administrador de personal, para ello debe identificar el mejor candidato que se adecue a los requisitos específicos del cargo. El proceso de selección consta de pasos explícitos que permite reclutar gente competente que demuestre efectividad y evitar en la medida de las posibles situaciones que se afecte el costo del proceso, rotación de personal y la optimización de las actividades.

De allí que el funcionamiento de una institución, tiene mucho que ver entonces con el conocimiento, las habilidades, el trabajo en equipo, los procesos de desarrollo, la creatividad, la innovación, la experiencia, las interrelaciones y las actitudes de las personas que prestan sus servicios.

En la actualidad existen algunos criterios fundamentales que permiten a las organizaciones realizar diagnósticos, comparación del cargo y del candidato, que si se cumpliesen tendríamos un talento humano idóneo para desempeño de cualquier cargo que se oferte.

Dentro del proceso de selección la Profesora Nilda Chirinos plantea una serie de fuentes de información importantes que se debe cumplir las organizaciones al momento de selección un candidato, entre ello tenemos:



Por medio del presente estudio se pudo constatar las debilidades que presenta el proceso de selección de personal, debido a que no se aplica al momento de la escogencia del candidato los requisitos mínimos para llevar a una selección eficaz.

Es decir, la Fundación Instituto carabobeño para la salud (Insalud), no aplica un proceso eficiente y efectivo que permita la posibilidad de captar el mejor candidato, esto debido a que los ingresos se realizan por el modelo de colocación, ya que existe un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él y éste debe ser admitido sin objeción alguna, minimizando el proceso a solo dos etapas recibir el curriculum Vitae y llenar la solicitud de empleo.

Por ello, el objetivo específico definido como “Describir las políticas de reclutamiento del personal de Insalud” se aplicó un instrumento a una muestra de cinco nuevos ingresos, aplicado en el Departamento de Selección y Contratación, la cual permitió conocer las siguientes debilidades:

- El reclutamiento no se aplica tomando en cuenta la selección interna o externa, sino por referencias de otros familiares o conocidos.
- No aplica exámenes pre-empleo, los cuales le permita conocer algún diagnóstico que no le permita cubrir la vacante.
- No aplica entrevista, fase fundamental para obtener información relevante que pueda detectar el entrevistador.
- Si se conforma el expediente con los requisitos mínimos solicitados para el proceso de ingreso.
- No aplica pruebas de selección.

En consecuencia no cumplir con un proceso de selección que permita proporcionar criterios claros, en cuanto a la decisión de ocupar la vacante o no, va depender del resultado obtenido en toda las etapas que se debe aplicar eficazmente para captar el mejor talento

humano capaz de desempeñar todos sus conocimientos, habilidades y destreza para lograr que la organización alcance sus objetivos que en este caso es brindar buenos servicios a la población.

Por otro lado, la segunda encuesta aplicada nos permitió dar cumplimiento a los objetivos específicos: “Definir el desarrollo organizacional de la fundación Instituto Carabobeño para la salud y Relacionar las políticas de selección y contratación con el desarrollo organizacional de la Institución”, para ello se seleccionó al Director General de Recursos Humanos y al Jefe de Departamento de Selección y Contratación como responsables del proceso, se determinó lo siguiente:

- Que no se cumple en su totalidad el proceso de selección estructurado por la organización, lo que implica la no efectividad del proceso.
- La directiva si conoce las políticas normas y procedimiento que rigen el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Institución, sin embargo no realiza el proceso adecuadamente.
- La directiva si considera importante que la Dirección General de Recursos Humanos debe poseer y cumplir con las políticas y normas de procedimiento para la selección del personal, para poder contar con el mejor talento humano.
- La directiva considera que si se realiza el proceso de selección adecuado, esté permitirá escoger el candidato correcto, en cuanto a conocimiento, comportamiento y motivación, evitando así la rotación de personal.
- La directiva si reconoce que los constantes cambios organizacionales lograra que Insalud cumpla con el proceso de selección adecuado, ya que está demostrado que para seleccionar el candidato idóneo, hace más eficiente y eficaz a las organizaciones, ya que evita la rotación de personal, así como los coste del presupuesto.

- La directiva reconoce que contar con un personal capacitado le permitirá incrementar los niveles de confianza, apoyo, satisfacción y responsabilidad de los trabajadores de la institución, y que esto va depender de un proceso de selección que permita escoger el mejor recurso humano y acorde a los objetivos de la Institución.

Ahora bien, la directiva de insalud reconoce la importancia de cumplir con el proceso de selección sin embargo cambiar el actual proceso de selección es compleja, ya que existe una estructura organizacional que no permite el cambio de este proceso debido al clientelismo políticos algunas veces, otras por no contactar con directivos comprometidos que permita cumplir con el debido proceso, o sencillamente por las necesidades del servicio.

Sin embargo el proceso de selección y el desarrollo organizacional de la institución debe estar enfocado no solo en términos organizacionales, sino también en términos individuales, es decir se debe estudiar la organización como un todo para poder mejorar y aumentar la eficacia del proceso de selección, con el propósito de que las metas del individuo se integren con los objetivos de la organización, es decir, que si contratas personas capaces de desarrollar sus habilidades, aptitudes, motivación y comportamiento que sólo lo determinas a través de aplicar el proceso de selección adecuado, podrás lograr el éxito de la institución sin dejar de señalar que la institución cuenta con los mecanismo necesario para lógralo.

Recomendaciones

Se mencionaran algunas consideraciones planteadas a la Fundación Instituto carabobeño para la Salud (Insalud), luego de revisar todo los aspectos importante para dar respuesta al estudio planteado, para ello se tomo como referencia autores expertos en la materia.

- Elaborar un manual sobre el proceso de Selección y Contracción de Personal para el Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud, con la finalidad de ofrecer al personal involucrado información detallada de cada uno de los procesos que cubra al éxito de los objetivos propuestos.
- Conformar un equipo multidisciplinario para llevar a cabo las pruebas de selección, ya que cuenta con profesionales en la materia, como son Médicos, personal Recursos Humanos, personal de Seguridad Integral entre otros.
- Habilitar los diferentes laboratorios pertenecientes a la red hospitalaria, para realizar los exámenes pre-empleo.
- Solicitar al Departamento de Seguridad integral dar inducción sobre los riesgos que se expone el trabajador por laborar en el sector salud.
- Contratar en la Dirección de Recursos Humanos especialista en el área para hacer cumplir el proceso de selección idóneo para la institución.
- Aplicar semestralmente evaluaciones de desempeño para determinar el potencial del personal seleccionado.
- Solicitar al área de capacitación realizar talleres de formación profesional y crecimiento de personal.
- Solicitar al departamento de auditoría interna, revisar semestralmente el proceso de selección para verificar si el proceso se está cumpliendo o no.
- Conformar el departamento de selección y contratación con personal capacitado y comprometido con el proceso.

- Sensibilizar a los responsables de la gestión acerca de la importancia de realizar un proceso de selección adecuado y que esto se vea reflejado en los resultados positivos para la institución.
- Optimizar los canales de comunicación, entre gerentes, coordinadores y trabajadores , donde exista espacios participativos, donde se tome en cuenta sus ideas, opiniones, sugerencias, para promover el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos de la Institución.
- Aplicar un proceso de selección por competencia, donde permita detectar las habilidades y destrezas de personal seleccionado, haciendo uso de las herramientas que nos facilita aplicar el proceso de selección idóneo para captar a los mejores.
- Promover el desarrollo de carrera, para garantizar a los trabajadores la posibilidad de crecer y asumir retos que le permitan demostrar su potencial.
- Poner en práctica paquetes por competencia que estimulen a los trabajadores ser cada vez más eficientes.
- La existencia de un clima laboral, donde se promueva la seguridad y la tranquilidad donde los trabajadores se enfoquen en los objetivo de la institución.
- Realizar estrategias que permitan diagnosticar ciertos aspectos básicos individuales y gerenciales, que tenga como objetivo fortalecer el compromiso con el Sistema Nacional de la Salud.
- Realizar cambios y mejoras constante al proceso de selección que este en función de cumplir con las exigencias constante en el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Trabajos de Grado

Universidad Javeriana, título: Análisis de la Auditoría Interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones: Una mini revisión de literatura. Autor: Carlos Alberto Díaz Rodríguez, año 2015.

Universidad Militar Nueva Granada, título: La auditoría como proceso de mejora continua, autor: Clara Celina Chimbí Laverde, año 2015.

Libros

W. Edwards Deming (1989).Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Masaaki Imai (2000).Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa. Compañía Editorial Continental.

Carlos Altschul (2003).Estar de paso.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. España (2006)Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson Educación S.A.

Hilarión Vegas Meléndez (2013).La Administración Pública en Venezuela.

Luisa Rodríguez de Sanoja (2012).Actividad Financiera del sector Público en Venezuela.

Magda Cejas – Nilda Chirinos (2014).La Gestión de Recursos Humanos un enfoque Estratégico.

Arias, F. (2004). El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica. 4ta edición. Editorial Espíteme. Caracas, Venezuela.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica. 5ta edición. Editorial Espíteme. Caracas, Venezuela.**Balestrini, Miriam (2006).**

Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Muñoz C, Juan R. (2010). Análisis de Datos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales. Valencia –Venezuela. Universidad de Carabobo.

Sabino, Carlos. (2000) El Proceso de Investigación. Editorial Panapo.Caracas.

Leyes, Normas y Reglamentos

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013, de fecha 23/12/2010.

Ley Orgánica de la Administración Pública, Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.147, de fecha 17/11/2014.

Ley de Planificación Popular, Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.148, de fecha 18/11/2014.

Ley de Organización de la Administración Pública del Estado Carabobo, Publicada en Gaceta Oficial del Estado Carabobo N° 4767, de fecha 13/12/2013.

Normas Generales de Auditoría de Estado, Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.172, de fecha 22/05/2014.

Normas Generales de Control Interno, Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.851, de fecha 18/02/2016.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema nacional de control fiscal, Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.240, de fecha 12/08/2009.

Reglamento Interno de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Carabobo, Publicado en Gaceta Oficial del Estado Carabobo N° 4628, de fecha 23/08/2013.

Revistas: Actualidad Gubernamental N° 11, Setiembre 2009, artículo Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. Autor: Dra. Adith Ríos Soria.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**Caso: INSALUD
Autor: Lic. Marllori Torbett**

**MODELO DE INSTRUMENTO PARA DAR RESPUESTAS A LA
INTERROGANTE PLANTEADA EN EL OBJETO DE ESTUDIO LAS POLÍTICAS
DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA
SALUD (INSALUD)”**

Valencia, junio de 2018

ENCUESTA APLICADAS AL PERSONAL DIRECTIVO QUE LABORA EN LA INSTITUCION

INSTRUCCIONES:

- ✓ Lea cuidadosamente las preguntas.
- ✓ En cada pregunta con una (X) la respuesta que considere pertinente.
- ✓ Marque una sola respuesta.

1.- ¿En su organización, Existe un proceso de selección estructurado y efectivo?

SI___ NO___

2.-¿Conoce las políticas normas y procedimiento que rigen el proceso de de reclutamiento y selección de personal?

SI___ NO___

3.- ¿Considera importante que el Departamento de Recursos Humanos tenga una base escrita de las políticas y normas de procedimiento en materia de reclutamiento y selección de personal?

SI___ NO___

4.¿ Considera usted que realizar el proceso de selección adecuado permitirá escoger el candidato correcto , en cuanto a conocimiento, comportamiento y motivación?

SI___ NO___

5-¿Usted como director de la Institución reconoce que los constantes cambios organizacionales lograra que Insalud cumplas con el proceso de selección adecuado?

SI___ NO___

6- Considera usted que contar con un personal capacitado le permitirá incrementar los niveles de confianza, apoyo, satisfacción y responsabilidad de los trabajadores de la institución?

Si ___ NO_____

ENCUESTA APLICADAS AL PERSONAL NUEVO INGRESO

INSTRUCCIONES:

- ✓ Lea cuidadosamente las preguntas.
- ✓ En cada pregunta con una (X) la respuesta que considere pertinente.
- ✓ Marque una sola respuesta.

1-¿De qué manera obtuvo usted, información de esta nueva vacante?.

Prensa____ agencia de colocación_____ Familiares ____ conocidos_____

2.- ¿Al momento de su ingreso a usted, se le realizo algún examen pre empleo ?

SI____ No____

3.-¿ Al momento de su ingreso a usted, se le realizo una entrevista de trabajo ?

SI____ No____

4- ¿A usted se le solicito los documentos mínimos necesario para conformar su expediente de ingreso?

Si____ No____

5-¿Usted fue sometido alguna prueba de selección?

Si____ No____

6-¿Según su experiencia en otras entrevistas de trabajo como considera usted este proceso?

Bueno_____

Malo_____

Regular_____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: DAVID RUTMAN, titular de la cedula de identidad número V-7132337, con título académico: DOCTOR PS. SOC., por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: " **LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)**" presentado por la LCDA. MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.141.747, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma:

C.I. V-

7132337

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: Las Políticas de Ingreso del Personal del Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

Ítem s	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: J. R. Torres Cédula Identidad: 7132337

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: DAVID RUIZMAN, titular de la cedula de identidad número V- 7132337, con título académico: DOCTOR EN SOC., por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: " **LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)**" presentado por la LCDA. MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.141.747, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma:

David Ruizman

C.I. V-

7132337

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: Las Políticas de Ingreso del Personal del Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

Ítem s	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: D. RUIZMAN Cédula Identidad: 7132337

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: Hiram González, titular de la cedula de identidad número V- 7084886, con título académico: Maestría en Derecho Penal y Criminología, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: " **LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)**" presentado por la LCDA. MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.141.747, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma:

C.I. V-

7084886

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: Las Políticas de Ingreso del Personal del Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

Ítem s	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: Hiram González López Cédula Identidad: 7089886

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: Miriam González, titular de la cedula de identidad número V- 7084886, con título académico: Maestría en Derecho Penal y Crim., por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: " **LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)**" presentado por la LCDA. MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.141.747, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma:

C.I. V-

7084886

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: Las Políticas de Ingreso del Personal del Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

Ítem	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente

Nombre y firma del Especialista: Miguel Ángel Hernández Cédula Identidad: 7084886

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: Carlos Enrique Torres R., titular de la cedula de identidad número V- 11504442, con título académico: Especialista G. Pública por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: " **LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)**" presentado por la LCDA. MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.141.747, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma: _____

C.I. V- _____

11504442

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 *ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: Las Políticas de Ingreso del Personal del Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

Ítem s	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: Carlos E. Nájera Cédula Identidad: 11564442

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: Carlos E. Naves R, titular de la cedula de identidad número V-11564442, con título académico: Especialista en Gerencia Pública, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: " **LAS POLÍTICAS DE INGRESO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)**" presentado por la E.CDA. MARLLORI CRISTINA TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.141.747, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma: 

C.I. V-

11564442

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: Las Políticas de Ingreso del Personal del Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: Carlos Ramos R Cédula Identidad: 91564442

Fecha: _____