

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA LA  
EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MASIVOS  
CENTROAMERICANOS, S. A.**

LILIAN MARIBEL MENDIZÁBAL LÓPEZ

Guatemala, mayo de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA LA  
EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MASIVOS  
CENTROAMERICANOS, S. A.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestra en Ciencias, con base en el Normativo para la elaboración de Tesis de Grado y Examen General de Graduación de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto Séptimo, inciso 7.2 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Profesora Consejera

MSc. Licda. Heidy Patricia Ocaña Mazul

Lilian Maribel Mendizábal López

Guatemala, mayo de 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS,  
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente:	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinador:	MSc. Nery Leónidas Guzmán de León
Profesora Consejera:	MSc. Heidy Patricia Ocaña Mazul

## **DEDICATORIA**

- A DIOS JEHOVÁ NUESTRO SEÑOR:** Mi padre todopoderoso Fuente Divina de Fortaleza que ilumina mi camino, me da sabiduría e inteligencia para alcanzar mis metas.
- A MIS PADRES:** Juan Mendizábal y María López, por su apoyo incondicional, su inmenso amor y sabios consejos.
- A MIS ABUELITOS:** Juan Mendizábal (Q.E.P.D.) y Antonio López (Q.E.P.D.)
- A MIS ABUELITAS:** Francisca de Mendizábal y Josefina de López (Q.E.P.D.)
- A MIS HERMANOS:** Ana Patricia, Hugo Fernando y Claudia María.
- A MIS SOBRINOS:** Por brindarme amor y alegría.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Con quienes comparto la felicidad de éste éxito.
- A:** Catalino González, por su ayuda incondicional.
- A:** Alberto Contreras por su amor, y apoyo en todo momento.
- A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:** Por su apoyo y cariño.
- AL GERENTE DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MASIVOS CENTROAMERICANOS, S.A.** Por permitirme realizar el estudio de campo y facilitarme la información requerida para realizar la investigación.
- A MI UNIVERSIDAD:** San Carlos de Guatemala.
- A MI FACULTAD:** Ciencias Económicas.
- A MI ESCUELA DE POSTGRADO:** Maestría en Administración de Recursos Humanos.

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

**A LOS MAESTROS EN CIENCIA:**

**MSc. José Rafael Sánchez Viesca  
MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
MSc. Nery Leónidas Guzmán de León  
Msc. Heidy Patricia Ocaña Mazul**  
Por su valiosa colaboración en la elaboración de esta tesis.

**A LOS LICENCIADOS DEL:  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL  
SUR ORIENTE –CUNSORORI- :**

**Licda. Sara De Cotto  
Lic. Jorge Rodolfo Pérez Folgar  
Lic. Julio Oliva**  
Por brindarme la oportunidad de seguir estudiando.

**A LA DIRECTORA DEL CENTRO  
UNIVERSITARIO DEL SUR  
-CUNSUR-**

**Ingeniera Arminda Zeceña, por su apoyo moral, espiritual y por confiar en mí.**

**A:**

**Nora Judith Rosales Farfán  
Ing. Elfego Pérez**  
Por su ayuda incondicional.

**AL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL  
SUR –CUNSUR-:**

**Por su apoyo brindado, durante el último trimestre de la maestría.  
Gracias.**

# CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>i-iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iv-vi</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
2.1 Empresa	3
2.2 Empresa de productos alimenticios masivos	4
2.3 Distribución de productos	4
2.4 Reclutamiento de personal	4
Proceso de reclutamiento	5
Entorno de reclutamiento	6
Reclutamiento interno	6
Reclutamiento externo	8
Instrumento de reclutamiento	10
Solicitud de empleo	10
2.5 Selección de personal	10
Requisitos esenciales para la selección de personal	11
Bases de selección	12
Métodos clásicos de selección	12
Proceso de selección	13
Instrumentos de selección	14
a. Pruebas o test	14
b. Entrevista	15
c. Examen médico	15
d. Contratación	16
2.6 La inducción o introducción de personal	16
Importancia de la inducción	18
Proceso de inducción	19
Propósitos de la inducción	20

Etapas de la inducción	21
2.7 Programa de reclutamiento	22
2.8 Programa de selección	23
2.9 Programa de inducción	23
2.10 Manual de inducción	23
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>24</b>
3.1 Sujeto de la investigación	24
3.2 Unidad de análisis de la investigación	25
3.3 Población y muestra del estudio	25
3.4 Procedimiento	26
<b>4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>28</b>
4.1 Proceso de reclutamiento	28
Entrevista con el Gerente General con respecto al programa de reclutamiento	38
4.2 Proceso de selección	42
Entrevista con el Gerente General con respecto al programa de selección	52
4.3 Proceso de inducción	55
Aspectos generales	55
Aspectos específicos	59
Entrevista con el Gerente General con respecto al programa de inducción	66
Cuestionario de inducción para empleados	69
4.4 Orientación general de los programas de reclutamiento, selección e inducción	84
<b>5. PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MASIVOS CENTROAMERICANOS, S.A</b>	<b>87</b>
5.1 Propuesta de un programa de reclutamiento	87

Presentación de la propuesta	87
Objetivos de la propuesta	88
Proceso para el reclutamiento de personal	88
Guía práctica propuesta para la etapa de reclutamiento	89
Instrumentos propuestos para el reclutamiento de personal	95
a. Requisición de personal	95
b. Anuncios para cubrir una vacante	97
b.1 Proceso interno	97
b.2 Proceso externo	102
Costos del programa	108
5.2 Propuesta de un programa de selección	109
Presentación de la propuesta	109
Objetivos de la propuesta	109
Fases del proceso de selección de personal	110
Guía práctica propuesta para la etapa de selección	111
Instrumentos propuestos para la adecuada selección de personal	120
Solicitud de empleo	120
Evaluación de expediente o currículum de candidatos	123
Esquema de test o evaluaciones	125
Guía de datos de expediente	127
Entrevista	129
Verificación de referencias laborales del candidato	136
Ficha profesiográfica	138
Informe general de candidatos	140
Costos del programa	142



5.3 Propuesta de un programa de inducción	143
Presentación de la propuesta	143
Planificación	144
Objetivos de la propuesta	144
Políticas de la propuesta	144
Estrategias	145
Metas	145
Actividades	145
Calendarización	146
Organización	148
Ejecución	148
Inducción general	148
Inducción específica	149
Pasos del proceso de inducción de personal	149
Guía práctica propuesta para la etapa de inducción	150
Campo de aplicación	156
Recursos	156
Costos del programa	157
Documentos de apoyo	158
Control y monitoreo	158
Evaluación y retroalimentación	158
5.4 Inversión total estimada en la implementación de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S.A.	159
Conclusiones	160
Recomendaciones	162
Bibliografía	164

**ANEXO 1****167**

Manual de inducción para los colaboradores de la empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S.A.

**ANEXO 2****185**

Instrumentos utilizados para la recopilación de la información en la Empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S.A.

## RESUMEN

La mayoría de organizaciones en Guatemala quieren lograr procesos adecuados y técnicos de reclutamiento, selección e inducción de personal y desean ejecutar procesos organizacionales eficientes y eficaces con respecto a la planificación y captación del talento humano y para ello tratan de atraer candidatos que tengan las habilidades requeridas por los puestos vacantes. De la misma manera las personas buscan organizaciones que llenen sus expectativas, donde se sientan motivados, identificados y se adapten a la cultura organizacional.

Los programas de reclutamiento, selección e inducción son de gran importancia, porque a través de ellos se dan a conocer los pasos técnicos adecuados que se deben realizar para dotar a las empresas de personal que posean las habilidades, destrezas y experiencias requeridas por la organización.

Tomando en cuenta la importancia y lo esencial que es contar con los programas de reclutamiento, selección e inducción, la presente investigación persigue brindarle a la Empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S.A. los lineamientos adecuados que le permitan realizar y mejorar los procesos, para captar candidatos idóneos en los puestos vacantes.

Para la realización de la investigación se contó con la aprobación del Gerente General, quién se mostró muy interesado y brindó la información necesaria para la elaboración del informe. Para la obtención de los datos se tomó como muestra 90 trabajadores, pertenecientes a los niveles altos, medios y operativos. Para la recopilación de la información se utilizó el instrumento del cuestionario y se aplicaron las técnicas de la observación directa e indirecta y la entrevista al Gerente General.

Posteriormente, se procedió con el análisis e interpretación de los resultados, en donde se elaboraron cuadros y gráficas que ilustran los problemas de la empresa, por carecer de programas de reclutamiento, selección e inducción, indicando causas y efectos. Dicho análisis permitió elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

También, se presentan programas de Reclutamiento, Selección e Inducción para que los colaboradores encargados del departamento de Recursos Humanos de la Empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S. A., realicen procesos técnicos que permitan a los candidatos participar y ser elegibles de acuerdo a sus conocimientos y experiencias. Asimismo, el personal seleccionado logre la identificación y adaptación, para lograr los objetivos organizacionales.

Dentro de las conclusiones de la investigación destacan las siguientes:

### **Proceso de Reclutamiento**

- Cuando surge una plaza en la empresa no se elabora requisición o solicitud de personal.
- En el proceso de reclutamiento interno no se da a conocer la plaza a través de memorando, volantes o afiches internos.
- No se efectúan convocatorias a través de anuncios en radio, volantes o afiches externos.

Los efectos por la carencia de un programa de reclutamiento son:

- Rotación de personal, porque algunas veces no se recluta o admite talento humano que posea las habilidades requeridas por la plaza vacante.
- No atraer suficientes aspirantes para ser elegidos en la plaza vacante.

**Procesos de Selección**

- Algunos empleados no llenan solicitud de empleo.
- La entrevista no es estructurada.
- No se realizan pruebas psicométricas, técnicas, y examen médico.
- Cuando son contratados los candidatos, si firman Contrato de Trabajo.

Los efectos por la falta de un programa de selección son:

- No elegir al candidato idóneo para el puesto vacante.
- Contratar personal enfermo física y mentalmente que no posea las habilidades requeridas por el puesto.
- Rotación de personal
- Disminución de la productividad.

**Proceso de Inducción**

- Al personal de nuevo ingreso no se le proporciona ningún tipo de inducción cuando se presenta a la organización y carece de un manual de inducción.

Los efectos por la carencia del programa de inducción:

- Incrementar la ansiedad e inquietud.
- Falta de identificación y adaptación del trabajador.
- Desempeño laboral que no sea eficiente y eficaz.
- Disminución de la productividad.
- Rotación de personal.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente existen empresas medianas y grandes en Guatemala que valoran el talento humano y cuentan con un departamento de recursos humanos, para que se encargue de la planificación y administración de su más valioso recurso.

La Empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S.A. que es donde se realizó la investigación, es una organización que valora mucho su recurso humano, razón por la cual se interesa por contar con programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, porque sabe que a través de los mismos logrará tener resultados exitosos en captar personal que posea las habilidades requeridas por el puesto vacante y cumplir con sus objetivos organizacionales.

En el departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, los procesos de Reclutamiento y Selección se realizan de manera informal, debido a que si efectúan las etapas, pero no posee programas técnicos adecuados, lo que trae como consecuencia que no se contrate al candidato idóneo para el puesto en algunas ocasiones. Se carece de un manual de inducción donde se les proporcione a los empleados de nuevo ingreso que son contratados, toda la información necesaria para que se sientan identificados y adaptados.

Por tal razón, se realizó una investigación sobre programas de Reclutamiento, Selección e Inducción para la Empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S. A., a fin de lograr la eficiente y eficaz administración de personal, realizar procesos técnicos que permitan a los candidatos participar y ser elegibles de acuerdo a sus conocimientos y experiencias para llevar a la empresa personas con las habilidades requeridas y que el colaborador que ingrese a la organización se adapte, integre y se identifique rápidamente.

A través del estudio realizado se conoció y analizó la situación actual de la Empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S. A., determinando los problemas que provocan la falta de los programas de reclutamiento, selección e inducción y detectar la necesidad existente de implementarlos.

Seguidamente, se proponen alternativas de solución a los problemas detectados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la Empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S. A.

En el Capítulo I, de esta investigación se presentan los Antecedentes del Problema, en donde se indica la importancia de implementar los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa de Productos Alimenticios Masivos, Centroamericanos, S.A.

El Capítulo II comprende el Marco Teórico, que comienza de lo particular a lo general y se exponen las teorías acerca de la empresa, la empresa de productos alimenticios, distribución de productos, conceptualización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, las cuales ayudan a fortalecer la investigación con bases teóricas.

El Capítulo III, comprende la Metodología de Investigación, en donde se explican los procedimientos generales que guiaron el estudio. Se hace referencia al sujeto de la investigación, unidad de análisis de investigación, población y muestra de estudio, el procedimiento utilizado y el análisis de datos.

El Capítulo IV contiene la Presentación y Análisis de Resultados, donde se analiza la información obtenida en relación a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S.A., con la información recabada se diseñaron los

lineamientos para la elaboración de los programas que se le proponen a la organización.

En el Capítulo V se presenta la propuesta de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que pueden ser utilizados por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa, para que realice los procesos de forma adecuada y técnica.

Luego se presentan las conclusiones y recomendaciones, relacionadas con el trabajo de investigación, las cuales complementan y sintetizan el resultado del mismo.

Seguidamente se describe la bibliografía que la autora consultó y finalmente, en el apartado de anexos se incluyen el anexo I que contiene la propuesta de un manual de inducción para los nuevos empleados de la empresa y en anexo II se incluyen los formatos de los cuestionarios y guías de entrevista que se utilizaron para recabar la información de la muestra de estudio sobre cómo se realiza el reclutamiento, selección e inducción de personal.



## 1. ANTECEDENTES

La empresa Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S. A., inició sus operaciones en 1957, en una casa ubicada en la zona 11; de la ciudad capital en la misma se fabricaban jaleas y se realizaban ensayos de mantequilla de maní; además se envasaba miel de caña. La organización contaba únicamente con tres empleados.

En 1965 se trasladó la empresa a la 28 calle, de la zona 3, lugar donde se ubicaron las nuevas instalaciones y desde ese año se dedica a la producción, empaclado, almacenamiento y distribución de jaleas, chiles (jalapeños, serranos, en escabeche), vinagres, mantequilla de maní, salsas picantes, miel de abejas, encurtidos, mayonesa, mostaza, salsa de tomate, concentrados de frutas, salsas (inglesa, soya, de miltomate, mayaik y picadiablo). Actualmente, la empresa cuenta con 300 empleados.

En la empresa Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S. A., los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de acuerdo con los empleados que cuenta se realizan de manera informal, puesto que si efectúan algunas etapas del proceso, pero no cuentan con programas técnicos adecuados, lo que trae como consecuencia que no se contrate al candidato idóneo para el puesto en algunas ocasiones. También a los empleados no se les da ningún tipo de inducción, ello provoca que no conozcan la misión, la visión de la empresa, los productos, políticas, procedimientos y lo que la organización espera de ellos y viceversa.

En la empresa para iniciar con el proceso de reclutamiento se debe localizar, identificar y atraer solicitantes capaces para llenar las vacantes, luego seguir con el proceso de selección, donde se filtran a los solicitantes de puestos para asegurarse de que se contratan los candidatos más idóneos. Una vez el trabajador es contratado en una empresa, se debe dar inicio el proceso de inducción. Por

medio de este proceso se pretende convertirlo en parte integrante de la organización y adaptarlo en forma rápida al puesto para el que fue contratado.

La etapa de la inducción inicia en la administración de recursos humanos cuando los colaboradores han pasado los procesos de reclutamiento y selección y el objetivo que pretende es integrarlos al ambiente organizacional.

En la actualidad en la empresa no se han elaborado programas de Reclutamiento, Selección e Inducción, por lo que se realizará una investigación en el periodo histórico del 01 de enero de 2007 al 30 de septiembre de 2007, para elaborar e implementar los programas mencionados en la organización.

## 2. MARCO TEÓRICO

Actualmente existe diversidad de autores que han escrito sobre las fases o etapas de reclutamiento, selección e inducción, que son la base de datos teóricos que sustentan el presente estudio, por lo que la autora realiza el marco teórico, partiendo de lo específico a lo general.

### 2.1 Empresa

Se puede definir como una entidad, establecida dentro de una comunidad, que combina entradas de materias primas, capital, mano de obra y habilidades administrativas para producir e intercambiar bienes y servicios, con el fin principal de obtener utilidades o beneficios.

El producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el cliente acepta como algo que satisface sus deseos o necesidades.

Los productos deben poseer características esenciales de calidad y durabilidad para que los clientes queden satisfechos con lo que han adquirido, es por ello, que las empresas ofrecen productos que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.

Los productos alimenticios masivos son aquellos usados por los consumidores finales (u hogares) para la satisfacción de requerimientos personales. Se puede decir también que es todo producto cuya rotación es alta, debido a que su duración es corta, y su consumo es constante, se pueden citar por ejemplo los siguientes: los productos alimenticios, los detergentes y los cigarrillos entre otros.

## **2.2 Empresa de productos alimenticios masivos**

Se define como una entidad económica, establecida dentro de una comunidad, que se dedica a la producción y distribución de productos alimenticios masivos, con el fin de lucro, combinando adecuadamente los recursos humanos, materiales y técnicos, para lograr ventajas competitivas.

## **2.3 Distribución de productos**

“La función de distribución de los productos nace por la separación geográfica entre compradores y vendedores, la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor convirtiendo necesario el traslado de bienes y servicios desde el lugar de su producción hasta el consumidor final.”<sup>1</sup>

Las empresas deben tener cobertura de mercado para distribuir sus productos y según mi criterio es una estrategia de mercadeo, con el fin de cubrir todos los puntos de venta de determinada región para poder tener el producto en todos los puntos de venta y cumplir con los objetivos empresariales.

## **2.4 Reclutamiento de personal**

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer su proceso selectivo”<sup>2</sup>

Es el proceso de identificar y de interesar a candidatos capacitados con las habilidades requeridas para llenar los puestos vacantes y comienza desde el momento en que el jefe del departamento, área o unidad llena la requisición

---

<sup>1</sup> Diez de Castro Enrique, Juan Carlos Hernández. Distribución Comercial. Madrid España. Editorial McGraw Hill. 1993. Pág. 3.

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2da. Edición. Traducción. Germán Alberto Villamizar. Bogotá Colombia. Editorial McGraw Hill. 2002. Pág. 95.

de personal y se busca al personal requerido a través de las fuentes internas y externas y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo de los aspirantes. En esta etapa se obtiene un conjunto de solicitudes, de las cuales saldrán posteriormente los nuevos colaboradores.

Las empresas actualmente deben de elaborar descripciones de puestos, porque éstos constituyen instrumentos esenciales que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

### **Proceso de reclutamiento**

Existe un proceso de reclutamiento que en general las personas que se dedican a reclutar candidatos llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. Para ello, es esencial que se utilice un plan de recursos humanos, porque éste ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan en el futuro. El plan mencionado anteriormente, es práctico porque se puede poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

El proceso de reclutamiento inicia con la planeación de recursos humanos, continua con las solicitudes específicas, se identifica la vacante y se analiza la información del análisis del puesto para ver su perfil, se escuchan los comentarios del Gerente, se elaboran los requerimientos del puesto, se establece el método de reclutamiento que se va a utilizar y se adquiere un conjunto satisfactorio de candidatos.

Cuando la empresa cuenta con un proceso de reclutamiento adecuado le permite identificar y capturar al personal idóneo, para cada uno de los puestos vacantes que existen en la organización.

## **Entorno del reclutamiento**

Se debe considerar el entorno al momento de realizar el proceso de reclutamiento. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

## **Reclutamiento interno**

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, porque es la primera fuente de reclutamiento e inicia cuando los empleados que laboran en la empresa pueden ascender de puesto, tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y conocen cual es la cultura de la misma.

Entre las fuentes de reclutamiento interno más comunes, se pueden mencionar:

- Programas de promoción de información sobre vacantes. En éstos se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.
- Empleados que se retiran.
- Referencias y recomendaciones de los empleados.

## **Ventajas**

- Para la empresa esta fuente le resulta más rápida y económica.
- Los candidatos poseen cierto conocimiento de la organización.
- A través de la persona se pueden conocer candidatos con las competencias que requiere la empresa y que son difíciles de encontrar.
- Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.
- Estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

## **Desventajas**

- A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar con candidatos del mercado laboral.
- En el caso de ciertos puestos vacantes quizá sea necesario contratar a personas del mercado laboral, que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren.
- Se pueden dar conflictos entre los empleados, porque afectan sus intereses.

## **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo es la segunda fase de reclutamiento y se da cuando el Gerente de Recursos Humanos desea llenar los puestos vacantes de la organización con personas extrañas a la empresa. Para ello, utiliza diferentes medios para dar a conocer las plazas disponibles.

A continuación se mencionan los medios que se pueden utilizar para divulgar la plaza vacante y éstos pueden variar de acuerdo con el tipo de puesto.

- Anuncios.
- Agencia pública de colocación.
- Agencias privadas de colocación.
- Agencia para reclutamiento de ejecutivos.
- Candidatos espontáneos.
- Instituciones educativas.
- Recomendaciones de los empleados.
- Solicitantes y currículos que llegan solos.
- Organizaciones profesionales.
- Sindicatos.
- Entidades estatales.
- Ferias de trabajo.

El reclutamiento externo en una organización es esencial, porque se pueden adquirir ideas nuevas e innovadoras de los candidatos, así como aprovechar las competencias que posee para crecimiento y desarrollo de la empresa.



## **Ventajas**

- Se puede incorporar a la organización candidatos con experiencias nuevas.
- La organización puede aprovechar los conocimientos adquiridos de los candidatos y las inversiones que otras empresas ha realizado para capacitarlos.
- Se puede informar sobre las plazas vacantes a una gran cantidad de personas.

## **Desventajas**

- Se invierte en tiempo, recursos humanos, físicos y financieros.
- Es más cara que el reclutamiento interno.
- Es menos seguro porque pueda ser que no se encuentre la persona que se requiere y puede afectar la política salarial de la organización.

La organización deberá enfrentarse a límites y desafíos para reclutar o admitir candidatos idóneos para los puestos que se encuentran vacantes dentro de la empresa, pero al superarlos va a contar con personal calificado que llene las competencias requeridas por las plazas y podrá alcanzar los objetivos deseados.

## **Instrumento de reclutamiento**

### **Solicitud de empleo**

“Tiene como función presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés porque sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

La solicitud de empleo debe contemplar los siguientes aspectos:

1. Datos personales.
2. Preparación académica.
3. Antecedentes laborales.
4. Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos.
5. Referencias.
6. Autenticidad.”<sup>3</sup>

A través del instrumento de solicitud de empleo los Gerentes de Recursos Humanos, pueden adquirir un panorama general de todo lo que han realizado durante su vida cada uno de los candidatos y pueden formarse un criterio para seleccionar los mejores.

## **2.5 Selección de personal**

“La selección de personas funciona como un filtro que permite sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> [www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm](http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm)

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2da. Edición. Traducción. Germán Alberto Villamizar. Bogotá Colombia. Editorial McGraw Hill. 2002. Pág. 111.

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deberán contratarse. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y termina con la decisión de contratar a uno de los aspirantes.

El objetivo del programa de selección es conocer el valor estratégico y vital que cumple el proceso de selección para el desarrollo del trabajo, en pos del logro de los objetivos organizacionales; e incorporar sólidos conocimientos teóricos y prácticos sobre el análisis de la información, las etapas, las herramientas y técnicas requeridas para llevar a cabo un proceso de selección.

Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección inadecuada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa.

Es importante un esfuerzo coordinado de todo el personal para lograr una administración efectiva y para que la organización alcance los objetivos deseados.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos organizacionales.

### **Requisitos esenciales para la selección de personal**

Existen requisitos esenciales para la selección de personal y son:

1. **Reclutamiento** de personas con las habilidades, actitudes y potencial adecuados, lo que mejorará el funcionamiento de la organización.

2. **Orientación** del personal para asegurar que todos los miembros del equipo conozcan sus funciones y responsabilidades y sepan cómo realizar las tareas que se les asignaron. La orientación del personal evita la pérdida de tiempo y los costosos errores.
3. **Desarrollo del personal** mediante capacitación e interacción diaria para que tengan los conocimientos, actitudes y habilidades para realizar bien sus trabajos. Esto complementa y refuerza la orientación, eleva la moral y crea un ambiente de trabajo en el que todos los empleados pueden trabajar productivamente y mejorar su desempeño.

### **Bases de la selección**

La selección es un ejercicio de predicción. Pretende predecir cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata. A continuación se mencionan las bases de la selección.

1. Predicción. Reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o de aceptación e incrementar la probabilidad de tomar decisiones correctas.
2. Validez. Debe existir relación entre el instrumento de selección y algún criterio relevante.
3. Confiabilidad. El instrumento utilizado, debe medir el mismo elemento de manera consistente, lo que significa que deberá ser efectivo y confiable.

### **Métodos clásicos de selección**

Los criterios tradicionales para contratar son las siguientes:

1. "Las recomendaciones.
2. La maravillosa intuición de una persona que juzga a primera vista.

3. El resultado de unos exámenes rutinarios, cuyo programa conocen todos los solicitantes, y cuya calificación apenas tiene algo en común con la verdadera tarea que luego se va a realizar.
4. Los certificados de las empresas donde se trabajó anteriormente.
5. Los diplomas, los títulos, etc.”<sup>5</sup>

### **Métodos modernos de selección**

Entre los métodos modernos se pueden citar los siguientes:

1. “Grafología.
2. Tests psicotécnicos.
3. Entrevistas.”<sup>6</sup>

Es fundamental que para la utilización de cualquiera de estas técnicas las personas encargadas deben ser verdaderos expertos y preparados para lograr ventajas beneficiosas para la organización, que son atraer al mejor talento humano.

### **Proceso de selección**

A continuación se muestran los pasos mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

1. Análisis del currículum y/o solicitud de empleo.
2. Entrevista inicial.
3. Pruebas o test.
4. Verificación de datos y referencias.

---

<sup>5</sup> C. Blanco Cohen. Como Seleccionar Nuestro Personal. Técnicas Modernas de Selección. Noriega Editores. Editorial Limusa. México. Pág. 206.

5. Examen médico.
6. Entrevista con el supervisor.
7. Descripción realista del puesto.
8. Decisión de contratar.

El proceso de selección es importante porque a través del mismo, se comparan competencias de los diferentes candidatos, se logra comprobar si es real toda la información que proporcionaron en las solicitudes de empleos. Así como también, si está en condiciones físicas y mentales para desempeñarse con eficiencia. En esta etapa se debe contratar al candidato que mejor se adecue a las necesidades de la empresa.

## **Instrumentos de selección**

### **a. “Pruebas o tests**

Las principales categorías de pruebas son:

- **Pruebas de pericia, destreza, logro o conocimientos.** Generalmente están referidas a pruebas sensoriales, relacionadas con el cargo.
- **Pruebas de aptitud o capacidad potencial.** Miden las capacidades de aprender. Incluye por ejemplo, percepción espacial, mecánica, lingüística, musical, académica, coordinación motora, etc.
- **Pruebas de capacidad mental o inteligencia.** Se puede considerar como una sub-categoría de los test de aptitud. Generalmente está referido a las capacidades de una persona en relación al manejo y uso de palabras, números, razonamiento lógico y relaciones espaciales.
- **Mediciones de personalidad.** Intentan construir el perfil de las actitudes, comportamiento, y hábitos de una persona.

- **Capacidad física.** Está referido a rasgos físicos necesarios para el trabajo. Por ejemplo, fuerza, equilibrio físico, capacidad de reacción.
- **Medición de intereses.** Estas pruebas intentan medir lo que a una persona le gusta o le disgusta. Las respuestas ayudan a construir un perfil que permite estimar la satisfacción de una persona en un trabajo”<sup>7</sup>

Las pruebas o test sirven para descubrir las capacidades de una persona en relación al manejo de uso de palabras, números, razonamiento lógico y relaciones espaciales. Es esencial que la organización conozca de las competencias que debe tener el candidato que será seleccionado, con el fin de que la selección sea exitosa y se logren los objetivos organizacionales.

#### **b. Entrevista**

Con el instrumento de la entrevista la organización elige al candidato ideal e investiga conductas reales, la historia personal y comportamientos anteriores, debe ser imparcial y realizarla en un ambiente agradable donde no se den interrupciones.

#### **c. Examen médico**

La organización no debe hacer caso omiso a este instrumento, porque se puede evitar grandes problemas, porque a través del mismo conocerá el estado de salud física y mental que poseen los candidatos antes de ingresar a la empresa, ello beneficia, debido a que no contratará personal que ponga en peligro la salud de los colaboradores de la misma.

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/orga.shtml>