

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Proceso de admisión de personas para la empresa Magna Empresarial,
S.A., dedicada a la prestación de servicios de recursos humanos”**



TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

Yeimy Mary Flor Jiménez Figueroa

Previo a conferirse el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, Abril de 2011

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

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	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL 5º	P.C. José Antonio Vielman

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 19 de noviembre de 2010

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha cuatro de noviembre de dos mil nueve, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis titulado: **"PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA MAGNA EMPRESARIAL, S.A., DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS"**, elaborado por la estudiante Yeimy Mary Flor Jiménez Figueroa, con carné estudiantil 200214325.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado 11,077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE MAYO DE DOS MIL ONCE.

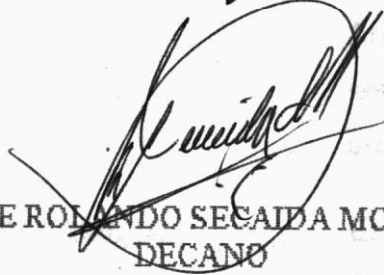
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 11-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 006-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de febrero de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA MAGNA EMPRESARIAL, S.A., DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante YEIMY MARY FLOR JIMÉNEZ FIGUEROA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser luz, fortaleza, refugio y guía en mi vida.
- A MI MADRE:** Aura Figueroa, quien me ha acompañado y apoyado en todos los momentos de mi vida, por ser el mejor ejemplo a seguir y fuente de inspiración, por su eterna perseverancia, por sus sabios consejos y principalmente por todo su amor. Gracias madre por hacer de mis sueños tus sueños, te amo.
- A MI PADRE:** Julio Jiménez, porque la distancia no ha sido una barrera para estar siempre pendiente de mi, gracias por el apoyo, amor y consejos recibidos.
- A MIS HERMANOS:** Myriam y Julio, por creer en mi, apoyarme y brindarme su amor y principalmente por darme el ejemplo de lucha y convicción.
- A MI NOVIO:** Sergio Girón, por su apoyo incondicional, por ser el mejor amigo que Dios me pudo dar y por su amor, que ha servido de inspiración para alcanzar mis sueños.
- A MIS SOBRINOS:** Aury, Heynner, Bryan, Ashley, Ximena, Carlitos, Arianna. Por ser fuente de inspiración, espero mi logro les sirva de ejemplo, y sepan que con esfuerzo los sueños pueden alcanzarse. Gracias por su cariño.
- A MI FAMILIA:** Especialmente a Elena Figueroa y Ody Solorzano (+). Por siempre estar presentes y atentos a mi vida, por su cariño y apoyo.

- A MIS CUÑADOS(AS):** Corina, Luis y Ronald. Por su apoyo y cariño.
- A LOS DEL GRUPITO:** Alfredo Gómez, Carlos De León, Claudia Juárez, Higleny Hernández, Mariela Dabroy, Mario Arévalo y Michelle Argueta; nunca olvidaré los extraordinarios momentos compartidos, ustedes son los mejores amigos que pude encontrar, gracias por estar presentes siempre en mis alegrías y tristezas y por brindarme su apoyo incondicional. Los quiero a todos.
- A MIS AMIGOS(AS):** María Reneé Morán, hermana de vida, gracias por tu eterna amistad, te quiero mucho! A mis amigos Silvia, Jeanneth, Carlos, Sucely y Conny, por haberme acompañado al principio de esta gran aventura, siempre los recordaré con cariño. Edna Xitumul y Eduardo Maravilla, gracias por el cariño sincero que siempre me han brindado.
- A LOS LICENCIADOS:** Carlos Hernández, Mauricio González y Estuardo Ramírez. Gracias por compartir su conocimiento y apoyarme para alcanzar esta meta tan importante en mi vida.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Mi casa de estudios, por tener el orgullo de pertenecer a tan prestigiosa institución, por permitirme recibir conocimientos dentro de sus aulas y formarme como profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	<i>i</i>
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Empresas de subcontratación de personal	1
1.3 Proceso administrativo	4
1.4 Gestión del talento humano	6
1.5 Procesos de la gestión del talento humano	6
1.6 Proceso de admisión de personas	8
1.6.1 Reclutamiento de personas	8
a) Reclutamiento interno y externo	8
b) Formularios de solicitud de empleo	14
1.6.2 Selección de personas	16
a) Recepción preliminar de candidatos	17
b) Aplicación de pruebas de idoneidad	18
c) Entrevista de selección	23
d) Verificación de referencias y antecedentes	28
e) Examen médico	29
f) Entrevista con el superior inmediato y/o gerente de área	30
g) Descripción realista del puesto	30
h) Decisión de contratar	30
i) Evaluación de los resultados de selección de personas	31
1.7 Tabla de decisión de selección	32
1.8 Rotación de personal	32
1.9 Tabla causa – efecto	35

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS EN LA
EMPRESA MAGNA EMPRESARIAL, S.A.

	Página
2.1 Generalidades de la unidad de análisis	36
2.1.1 Antecedentes de Magna Empresarial, S.A.	36
2.1.2 Servicios	37
2.1.3 Estructura organizacional	38
2.2 Situación actual de la admisión de personas	40
2.2.1 Análisis de rotación de personal	41
2.2.2 Proceso de reclutamiento	45
2.2.3 Proceso de selección	50
2.2.4 Nivel de satisfacción de los clientes	61
2.3 Tabla causa-efecto de la admisión de personas	65
2.4 Análisis de resultados	68

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA
EMPRESA MAGNA EMPRESARIAL, S.A.

	Página
3.1 Presentación	70
3.2 Objetivos	71
3.3 Reglas	71
3.4 Responsabilidad del proceso de admisión de personas	72
3.5 Proceso de admisión de personal	78
1. Requerimiento de personal	80
2. Proceso de reclutamiento	83

	Página
2.1 Detección de necesidades de reclutamiento del personal	83
2.2 Técnicas de reclutamiento	83
3. Solicitud de empleo	91
4. Recepción preliminar de candidatos	95
5. Verificación de datos y referencias	98
6. Aplicación de pruebas de idoneidad	101
7. Entrevista de selección	103
8. Descripción realista del puesto	109
9. Examen médico	109
10. Aplicación de tabla de decisión	110
11. Entrevista con el supervisor inmediato	118
12. Análisis y decisión final	118
3.6 Diagrama de flujo del proceso de admisión de personas	121
3.7 Evaluación del proceso	125
3.8 Plan de implementación de la propuesta	127
3.9 Presupuesto para la implementación de la propuesta	129
3.10 Relación costo-beneficio al implementar la propuesta	133
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	139

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Distribución de puestos en empresas cliente	40
2	Número de empleados externos en planilla en el año 2009	41
3	Cantidad de empleados externos admitidos y desvinculados en el año 2009	42
4	Costos estimados derivados de la rotación	44
5	Nivel de satisfacción de los clientes	63
6	Tabla de decisión de selección	116
7	Plan de implementación de la propuesta	128
8	Presupuesto para la implementación de la propuesta Escenario No. 1	129
9	Presupuesto para la implementación de la propuesta Escenario No. 2	131
10	Presupuesto para la implementación de la propuesta Escenario No. 3	132
11	Relación costo-beneficio confrontado con el impacto financiero de la rotación de personal	133

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Relación de los participantes en el proceso de la subcontratación de personal	2
2	Los seis procesos de la gestión del talento humano	7
3	Reclutamiento interno y externo	9
4	Técnicas de reclutamiento externo	11
5	Pasos del proceso de selección	17
6	Clasificación de las pruebas de idoneidad	18
7	Aspectos importantes en una entrevista	25
8	Proceso de entrevista	26
9	Organigrama de puestos actual Magna Empresarial, S.A.	39
10	Técnicas de reclutamiento utilizadas	46
11	Solicitud de empleo	48
12	Entrevistas a colaboradores	51
13	Cantidad de entrevistas previas a contratación	52
14	Tiempo transcurrido para se llamado a entrevista	55
15	Notificación de contratación	59
16	Forma de contratación	59
17	Organigrama de puestos propuesto	73
18	Mapa de proceso de admisión de personas	79
19	Modelo I base de datos propuesta	85
20	Modelo II base de datos propuesta	86
21	Modelo de anuncio de periódico propuesto	87
22	Aplicación de técnica AIDA en modelo de anuncio de periódico propuesto	88
23	Diagrama de flujo del proceso de admisión de personas	124

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Nombre	Página
1	Fases del proceso administrativo	5
2	Tipos de pruebas psicométricas	20
3	Tipos de pruebas de personalidad	21
4	Clasificación de entrevistas	24
5	Los costos de la reposición debidos a la rotación	34
6	Tabla causa-efecto del proceso de admisión de personas	66
7	Propuesta de aplicación de pruebas de idoneidad	102
8	Proceso de entrevista aplicado a Magna Empresarial, S.A.	104
9	Descripción del proceso de admisión de personas	122

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Nombre	Página
1	Formato de requisición de personal	81
2	Formato de perfil de puesto	82
3	Modelo de solicitud de empleo	92
4	Guía de entrevista preliminar	97
5	Guía de verificación de referencias laborales	99
6	Guía de verificación de referencias personales	100
7	Guía de entrevista de selección	105
8	Formato de evaluación de entrevista	108
9	Formato de presentación de resultados finales de candidatos	117
10	Formato de lista de verificación de expediente	120
11	Formato de entrevista de satisfacción del cliente	126

INTRODUCCIÓN

El presente documento, es una investigación de gestión del talento humano en la fase de admisión de personas, el cual brinda las directrices para la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Tiene como finalidad, hacer más eficiente el suministro de empleados en la empresa objeto de estudio, para que ésta ofrezca satisfacción total a los clientes que utilizan el servicio de subcontratación, y al mismo tiempo se logre la máxima potencialidad de los trabajadores, en la realización de las funciones asignadas.

Para proporcionar un instrumento factible de aplicación, se hizo necesario realizar varias consultas bibliográficas e investigación de campo, a fin de brindar información fidedigna, objetiva y confiable, al texto titulado “Proceso de admisión de personas para la empresa Magna Empresarial, S.A. dedicada a la prestación de servicios de recursos humanos”.

La presente investigación se ha dividido en tres capítulos. En el capítulo I se desarrolla el marco teórico o conceptual, que sirve de base para la comprensión de varios temas a tratar, entre los cuales se pueden mencionar: la definición de empresa y empresas de subcontratación de personal, seguido de una breve explicación del proceso administrativo, la definición y procesos de la gestión del talento humano, en el que se hace hincapié en la admisión de personas que comprende dos fases: reclutamiento y selección. En la primera fase (reclutamiento), se incluyen las fuentes y formas para captar candidatos. En la segunda fase (selección), se toman en consideración todas las actividades vinculadas a la buena selección de personal, como lo son: los tipos de entrevistas, la importancia de la aplicación de pruebas a los candidatos, verificación de referencias, descripción realista del puesto, solicitud de exámenes médicos, análisis y decisión final, entre otros. En el mismo capítulo, se encuentra

una referencia conceptual de la tabla de decisión de selección y de la rotación de personal.

En el capítulo II, se realiza un diagnóstico de la situación actual, a fin de determinar y conocer la forma en que fueron reclutados y seleccionados los empleados. Para desarrollar dicho análisis, se hizo necesario realizar investigación de campo, por medio de cuestionario a colaboradores actuales, observación directa, análisis de rotación de personal y los costos derivados de ésta, entrevistas elaboradas al encargado del proceso y a los clientes para conocer la percepción que tienen del servicio. Todo ello con la finalidad de identificar las deficiencias en el proceso de admisión de personas, para puntualizar en los aspectos negativos, y así proponer de manera adecuada soluciones viables, que al ser implementadas contribuyan a la satisfacción total de los clientes.

Por lo anterior, se propone en el capítulo III, la implementación del proceso de admisión de personas para la empresa Magna Empresarial, S.A., en el que se desarrolla un instrumento técnico administrativo, que facilita y hace más eficiente la búsqueda y selección del talento humano idóneo dentro del mercado laboral. Se considera que dicho proceso responde efectivamente a la problemática planteada, debido a que en él, se incluye una propuesta esquematizada de los pasos a seguir e instrumentos a utilizar, desde la publicación de la vacante, hasta el análisis y decisión final. Así también contiene un plan de acción y el presupuesto con el que se necesita contar, en el cual se estiman los costos de todos los requerimientos necesarios, por último se presenta el análisis costo beneficio de la propuesta.

Para finalizar se brindan las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio, así como la bibliografía en la que se basa el presente texto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los planteamientos teóricos necesarios para la realización del trabajo de tesis, los cuales sirven de base y a la vez fundamentan la investigación.

1.1 Empresa

“Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios”. (14:s.p)

La empresa como entidad establecida, 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.

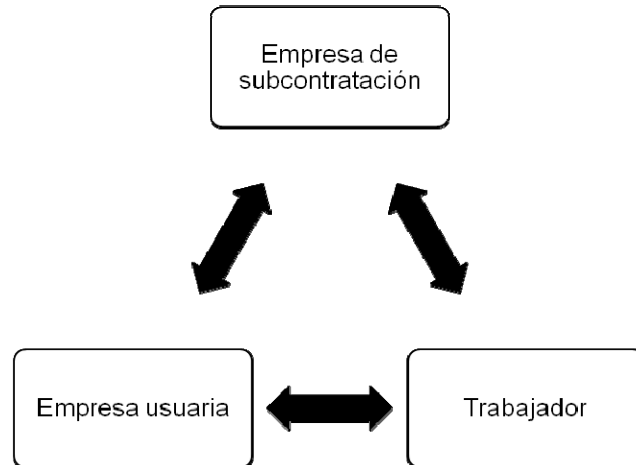
Las empresas se clasifican en diferentes tipos, según la naturaleza del producto o servicio que ofrezcan. La unidad de análisis es una empresa de subcontratación de personal, por lo que a continuación se explica a que se refiere éste tipo de empresas.

1.2 Empresas de subcontratación de personal

“La subcontratación consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas”. (8:170)

La subcontratación es uno de los mecanismos al que las empresas están recurriendo más comúnmente, y por lo tanto, es uno de los fenómenos que más se ha difundido en los últimos años. Como el fenómeno de la subcontratación abarca una amplia gama de sectores económicos y actividades de diversos tipos, es necesario hacer algunas distinciones entre los distintos tipos de subcontratación existentes. La distinción que resulta clave es saber si se trata de subcontratar la producción de bienes o la prestación de servicios, o si se trata de subcontratar trabajo, y más específicamente, trabajadores. La subcontratación de trabajadores, también ha sido denominada suministro de personal o subcontratación de personal.

Gráfica 1
Relación de los participantes en el proceso
de la subcontratación de personal



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

“En la subcontratación de trabajadores se pueden distinguir dos situaciones, una sucede cuando la empresa de subcontratación opera solamente como un servicio de colocación de empleo, es decir, una vez que ubica al trabajador en su puesto de trabajo se desentiende totalmente de la relación laboral, pues ella se establece entre el trabajador y la empresa donde comienza a laborar; distinta

es la situación que se produce cuando la empresa de subcontratación no solamente coloca a los trabajadores en su nuevo empleo, sino que junto con ubicarlo en un determinado puesto, también mantiene con ellos la relación laboral, produciéndose una relación triangular (empresa de subcontratación, empresa usuaria y trabajador). En este último caso, es cuando se está frente al suministro de personal". (13:s.p)

En el suministro de personal, la empresa contratista tiene todas las obligaciones laborales-legales con el trabajador, pero la empresa usuaria retiene el poder de dar órdenes sobre el modo, tiempo y lugar como se ejecutará el trabajo.

Los trabajadores contratados según este régimen laboral pasan a estar bajo la dependencia de la empresa usuaria, la que se concentra en el contenido y en la dirección del trabajo, quedando los aspectos formales de la relación a cargo del contratista, quién en muchos casos desaparece del escenario laboral concreto.

Además, el trabajador desempeña su labor en las instalaciones de la empresa usuaria (contratante) y quién le proporciona los medios de trabajo, es esta misma empresa.

La empresa usuaria busca reducir los costos laborales al abastecerse de personal a través de la intermediación de un tercero, lo cual le permite disponer y prescindir de él según sus necesidades económicas, y evitarse los trámites administrativos y otros costos. Este segundo caso es el tipo de servicio que presta la empresa unidad de análisis.

1.3 Proceso administrativo

“Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización. El proceso para organizar una empresa está compuesto por cinco fases o funciones: planeación, organización, integración, dirección y control”. (6:1)

El proceso administrativo reúne las técnicas y métodos, a través de los cuales el conjunto de actividades que realiza una empresa sigue un orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y los recursos que posee para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto.

A continuación se presenta un esquema en el que de manera breve, se explica cada una de las fases que conforman el proceso administrativo:

Esquema 1
Fases del proceso administrativo

Fase	Descripción
Planeación	La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.
Organización	Supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.
Integración	La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, asenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en una momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.
Dirección	La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
Control	El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

Fuente: Administración una perspectiva global. Koontz Harold; Weihrich Heinz. Año 1998.

La correcta ejecución y seguimiento de cada una de las fases del proceso administrativo, repercutirá directamente en los objetivos establecidos en las organizaciones. En el presente estudio únicamente se abordará la gestión del talento humano, como parte de la fase de integración de personas.

1.4 Gestión del talento humano

“La administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas como: decidir qué tipo de personal se contratará; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño; compensarles; evaluar su desempeño; brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo”. (4:2)

Tanto en el ámbito nacional como internacional, la gestión del talento humano enfrenta nuevos retos, a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía a nivel mundial. Las compañías nacionales e internacionales deben esforzarse por captar al mejor personal y retenerlo.

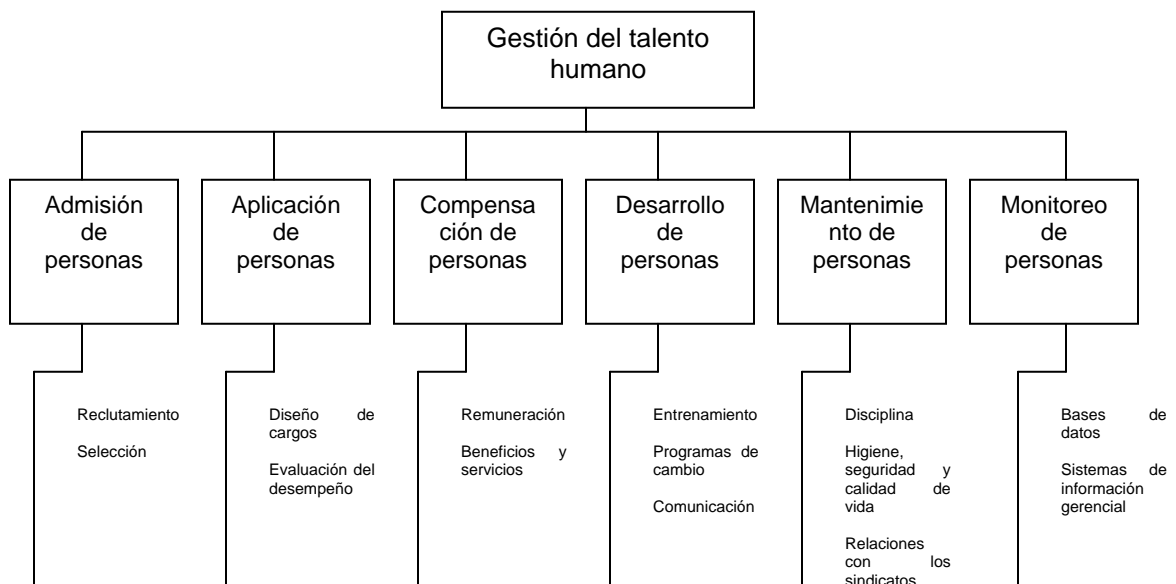
1.5 Procesos de la gestión del talento humano

Antes de mencionar los diferentes procesos que incluye la gestión del talento humano, se define la palabra proceso.

“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno”. (3:16)

Las actividades que cada unidad administrativa de recursos humanos realiza, dependen de su tamaño y presupuesto. La mayoría de empresas pequeñas se concentran únicamente en las actividades más importantes para la organización, mientras que las que cuentan con una asignación monetaria superior, ejecutan la mayoría de las actividades que se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Los seis procesos de gestión del talento humano



Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. Año 2002.

Según se puede observar en la gráfica anterior, la gestión del talento humano consta de seis procesos, debido a la naturaleza del estudio, se abordará únicamente el primero, el cual es: admisión de personas.

1.6 Proceso de admisión de personas

Es el primero de los procesos de la gestión del talento humano, constituye las actividades por medio de las cuales la organización incorpora personas a sus labores cotidianas. Consta de dos etapas: reclutamiento y selección.

1.6.1 Reclutamiento de personas

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar”. (2:95)

“El MRH, o mercado de candidatos, se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo”. (2:91)

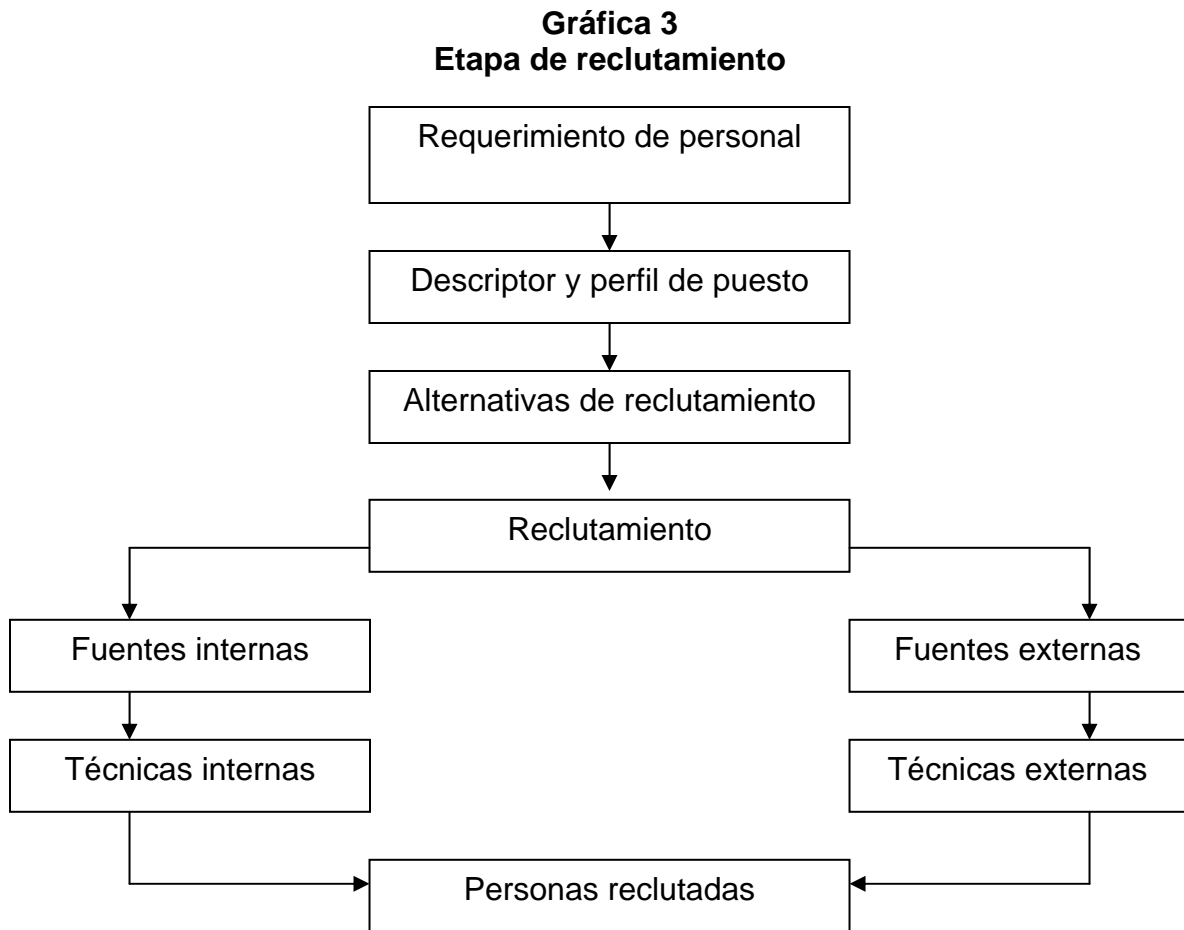
El reclutamiento entonces es una función de apoyo, que inicia con la planeación de recursos humanos; la descripción del puesto debe analizarse para conocer las características, funciones y responsabilidades del puesto disponible, los cuales servirán de base para el reclutamiento.

Cuando la empresa cuenta con un proceso de reclutamiento adecuado le permite atraer, identificar y capturar al personal idóneo, para cada uno de los puestos vacantes existentes en la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes

de empleo y se cuenta con un grupo de solicitantes, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

a) Reclutamiento interno y externo



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Las empresas deben decidir que tipo de reclutamiento utilizarán, dependiendo del puesto vacante. En el caso de las empresas de subcontratación de personal, es necesario contar con el descriptor y perfil de puestos. La diferencia entre los dos tipos de reclutamiento, se explica a continuación:

- **Reclutamiento interno**

“El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (2:95)

El reclutamiento interno tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y hábiles.

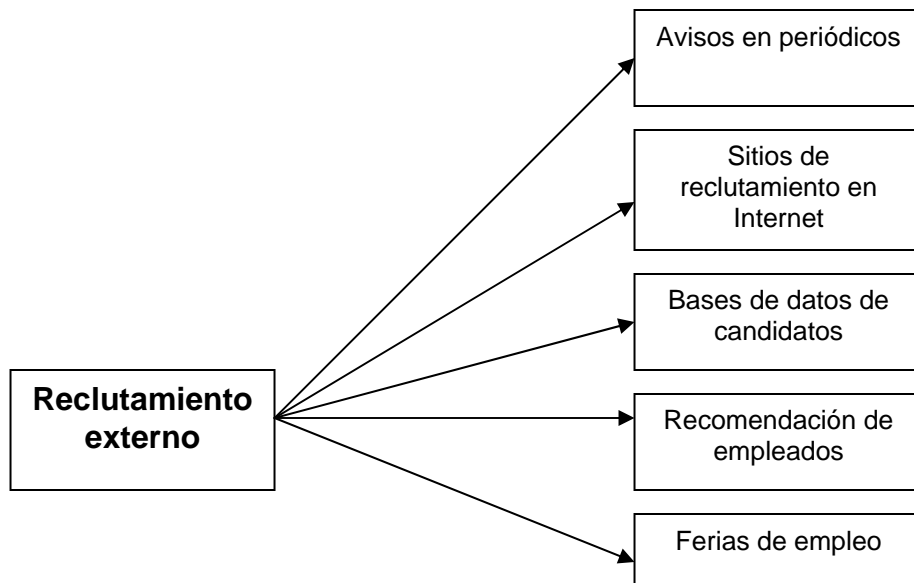
Este tipo de reclutamiento conlleva ventajas favorables para la empresa, es más económico debido a que se evita la utilización de medios externos, así como el costo de inducir a un nuevo empleado. Por otro lado es más rápido, porque se cuenta con la documentación del empleado dentro de los archivos de la empresa, haciendo más simple el proceso, lo que permite que el empleado pueda ser ubicado inmediatamente en su nuevo puesto.

- **Reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal”. (2:95)

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.

Gráfica 4
Técnicas de reclutamiento externo



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Este tipo de reclutamiento utiliza variedad de técnicas para influir en los candidatos potenciales y atraerlos a la organización.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Avisos en periódicos: los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, en algunas ocasiones identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Para cargos operativos, los periódicos populares son los más

indicados, si el cargo es muy específico pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

“La redacción del aviso es importante, pues debe tenerse en cuenta como reaccionará el candidato ante éste. Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención (el tamaño, calidad gráfica y colores a utilizar; mientras más grande y atractivo sea el anuncio más llamará la atención). La segunda es desarrollar el interés (el aviso despierta interés en el cargo, por el hecho de mencionar la naturaleza desafiante de las actividades). La tercera es el crear deseo mediante el aumento de interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo de carrera, participación en los resultados, y otras ventajas. Por último la acción.” (2:99)

La característica acción de la técnica AIDA, se refiere a provocar una reacción en el candidato para acercarse a entregar su documentación en el lugar indicado por el anuncio, sin embargo, en la actualidad se facilita el envío y recepción de documentos, por medio de correo electrónico.

- Sitios de reclutamiento en Internet: “Existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. Por esta razón una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados”. (8:165)

Estos sitios se consideran como una opción de bajo costo y de gran impacto, debido a que en la actualidad es una fuente muy utilizada por la mayoría de personas en búsqueda de empleo. Resulta ser una fuente accesible tanto para los candidatos potenciales, como para las organizaciones.

- Base de datos de candidatos: “Para las agencias, la base de datos constituye su principal patrimonio; para las organizaciones un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar la base de datos”. (2:101)

Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo hojas de vida, aunque no existan puestos vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria. También deben incluirse en la base de datos, los candidatos que no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, la documentación debe conservarse para ser tomados en cuenta en nuevos reclutamientos.

- Presentación de candidatos por recomendación de empleados: “La organización que estimula a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento”. (2:101)

Las referencias de otros empleados representan un sistema de bajo costo y alto redimiendo para las organizaciones. El empleado puede tener conocidos de empleos anteriores o centros educativos, que se relacionen con el mercado o especialidad de la empresa, lo que hará más sencillo el

encontrar al candidato idóneo para la vacante disponible. Otra ventaja es que al tener a una persona conocida en la empresa, es más probable que el aspirante se identifique más rápidamente con la organización. Las personas recomendadas tienden a esforzarse más, para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

- Ferias de empleo: “Un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes”. (8:173)

Las ferias de empleo son de beneficio para las organizaciones debido a que convocan masivamente a candidatos, y son de utilidad para enriquecer la base de datos, además dan a conocer la empresa.

b) Formularios de solicitud de empleo

“Los formularios de solicitud de empleo tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información sobre los candidatos que se han obtenido a través del proceso de reclutamiento. Incluso en los casos en que los mismos candidatos ofrecen información detallada en su curriculum vitae, las empresas suelen exigir que se llene un formulario de solicitud de empleo para disponer de información comparable con la que se obtiene de los otros candidatos”. (8:176)

El reclutador utiliza el formulario de solicitud de empleo como herramienta básica de su trabajo, que concluye cuando presenta al departamento de selección de personal, un grupo aceptable de candidatos para ocupar los puestos disponibles.

A través del instrumento de solicitud de empleo la empresa contratante, puede 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 a los mejores.

Para obtener de manera detallada información del candidato se hace necesaria la elaboración de un formato de solicitud de empleo el cual debe contener:

- Datos personales: en este apartado se incluyen datos como el nombre del solicitante, dirección, teléfono, lugar y fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, edad, sexo, entre otros.
- Situación laboral: “Es importante determinar si el solicitante se encuentra trabajando, si tiene compromisos que le impida dar inicio inmediato a sus labores y si está dispuesto a aceptar otros puestos disponibles”. (8:178)

Esta sección proporciona información para conocer la estabilidad laboral del candidato, industria o mercado en que se ha desarrollado, lo que a la vez indica la experiencia que puede tener en el sector de la empresa contratante, factores importantes para la decisión de contratación. En este apartado también es importante conocer el nivel de ingresos que la persona está percibiendo en la actualidad, lo cual establece una base para la futura negociación de la compensación del aspirante.

- Educación y preparación académica: es necesario conocer el nivel académico de los solicitantes, lo cual sirve como indicador para saber si se adapta al perfil de la vacante disponible.
- Antecedentes laborales: se solicita una breve descripción de los empleos previos que ha desempeñado para conocer la trayectoria profesional.

- Referencias: revelan aspectos importantes del candidato, por medio de amistades cercanas, parientes y jefes anteriores.
- Integridad de la información: “Es práctica extendida solicitar al candidato que firme la solicitud de trabajo con su puño y letra. Bajo el espacio para la rúbrica suele aparecer una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo”. (8:180)

El incluir este tipo de leyenda al final de la solicitud de empleo, compromete al aspirante a decir la verdad y actuar con honestidad, sobre los cuestionamientos o información que se le han requerido en el documento; el aspirante debe plasmar su firma con responsabilidad en señal de la aceptación de las acciones que la empresa puede tomar en caso encontrase cualquier irregularidad.

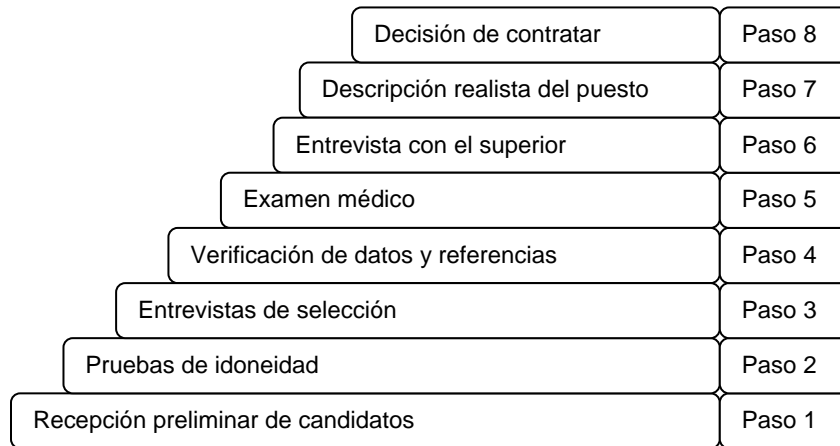
1.6.2 Selección de personas

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”. (2:111)

Cuando se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos de la empresa. En gran medida, el éxito de las organizaciones depende de identificar adecuadamente el talento humano, y de que éste, esté disponible en el lugar y

momento preciso. Los pasos en el proceso de selección se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 5
Pasos del proceso de selección



Fuente: Administración de personal y recursos humanos. William B. Werther / Keith Davis. Año 2000.

a) Recepción preliminar de candidatos

Se inicia con la recepción de las solicitudes de empleo completadas en la etapa de reclutamiento, las solicitudes deben revisarse y clasificarse, seleccionando aquellas que resulten afines al puesto vacante. El departamento de recursos humanos debe contactar a los aspirantes preseleccionados y hacer una cita para que se presenten a las oficinas.

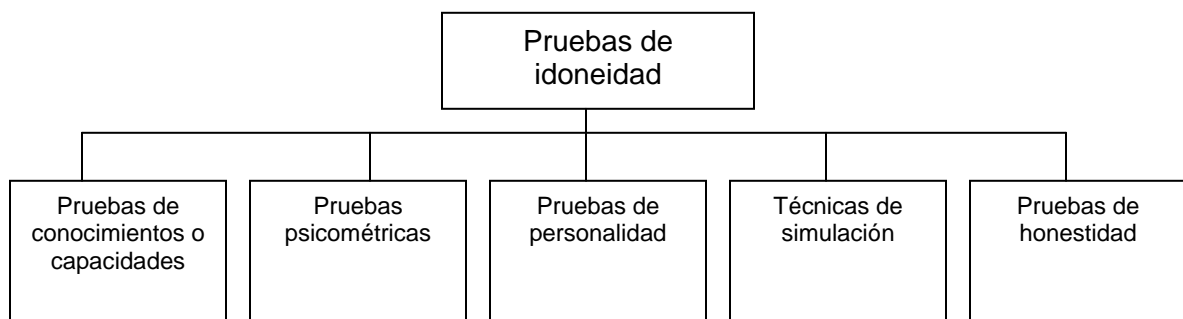
En esta fase se incluye la entrevista inicial o preliminar, la cual se considera el método más utilizado en la selección de personal y permite detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más evidentes del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo: afinidad con la vacante, facilidad de expresión y presentación personal, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto

que se pretende cubrir. Debe informarse al aspirante la naturaleza del trabajo, horario y otros datos generales, con el fin de que decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.

b) Aplicación de pruebas de idoneidad

“Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto”. (7:110)

Gráfica 6
Clasificación de pruebas de idoneidad



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Permiten identificar tanto conocimientos específicos de determinadas áreas, como aspectos relevantes de la personalidad y el coeficiente intelectual de los aspirantes. La aplicación de todas estas pruebas debe ser realizada por profesionales especializados o por personas capacitadas en el área. Existe diversidad de pruebas entre las cuales se puede mencionar:

- a. Pruebas de conocimientos o capacidades: evalúan el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, exigidos por el puesto vacante, así como las habilidades que han adquirido ya sea por estudio, o en la práctica del ejercicio de las funciones asignadas en

puestos anteriores (nivel de computación, idiomas, manejo de máquinas, entre otras).

Las pruebas de conocimientos básicos de mayor aplicación en Guatemala son: exámenes de contabilidad, mercadotecnia, administración, secretarial e inglés.

- b. Pruebas psicométricas: “Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas”. (2:126)

La aplicación de este tipo de pruebas se focaliza principalmente en las aptitudes que tiene cada persona, por medio de éstas las empresas pueden prever cual será el comportamiento del individuo en determinadas situaciones.

El fin de las pruebas psicométricas es comparar el resultado individual de un candidato frente a las estadísticas, y por este medio construir un diagnóstico del potencial del aspirante.

Existe una enorme variedad de pruebas psicométricas, las de uso más común se describen en el siguiente esquema:

Esquema 2 Tipos de pruebas psicométricas

Pruebas psicométricas	Nombre de la prueba	Descripción
	Cleaver	Prueba que mide las tendencias del comportamiento, por medio de la evaluación de 4 factores: dominio, influencia, constancia y apego a las normas (DISC). En tres situaciones distintas: cotidiana, motivante y bajo presión.
	Terman	Es una herramienta basada en 10 sub-test que permite medir el Coeficiente Intelectual (CI) de las personas obteniendo como resultado el coeficiente intelectual además de las siguientes habilidades: información, síntesis, juicio, vocabulario, atención concentración, análisis, abstracción, planeación y organización.
	Moos	Es un instrumento que permite determinar las habilidades sociales que posee la persona. Su objetivo es detectar en que grado una persona tiene las facilidades o habilidades, para establecer relaciones interpersonales y manejarlas de manera adaptativa, es recomendable para puestos que tienen personal a su cargo. Dentro de las habilidades que mide se encuentran: habilidad de supervisión, capacidad de decisión en relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones.
	Escala avanzada de matrices RAVEN	El test permite medir la capacidad intelectual (habilidad mental general). Destaca la capacidad para comparar formas y razonar por analogías, independientemente de los conocimientos de la persona. Es un test no verbal, que pretende que la persona utilice habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir el faltante en la matriz.
Dominós	Prueba diseñada con el propósito de medir el factor general de inteligencia. El test de dominós ayuda a predecir cuál es el grupo laboral en el que se desempeñará mejor el candidato, enmarcado en los siguientes niveles: directivo, gerente, coordinador, auxiliar, asistente, operativo	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en HR Center. Pruebas psicométricas. Guatemala 2006.

La aplicación y selección de las diferentes pruebas existentes, es criterio de la organización; en la presente investigación, se utilizaron únicamente las pruebas Cleaver, Terman y Moos. Las pruebas pueden encontrarse bajo diferentes nombres según la licencia autorizada que cada establecimiento posea.

Estas pruebas sirven a las empresas contratantes, como instrumento de comparación de las diferentes aptitudes de los aspirantes y de esa forma seleccionar al más afín a la vacante.

- c. Pruebas de personalidad: “el término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos)”. (2:129)

Estas pruebas brindan un aporte significativo a la etapa de selección, debido a que permiten conocer el equilibrio emocional, frustraciones, intereses y motivación de los candidatos, factores que contribuyen a distinguir al candidato idóneo entre los demás aspirantes. Las pruebas de personalidad más comunes y de mayor aplicación en Guatemala son:

Esquema 3 Tipos de pruebas personalidad

	Nombre de la prueba	Descripción
Pruebas de personalidad	16 PF	El cuestionario de dieciséis factores de personalidad es un instrumento diseñado para medir las tendencias de personalidad de un individuo en dieciséis factores fundamentales y cuatro factores de segundo orden. Debemos entender por factores los rasgos o tendencias, los cuales muestran la auto descripción del evaluado.
	Allort	Los valores podemos definirlos como algo de suma importancia para la persona, que representan bienestar o deseos. Así pues, los valores pueden ser considerados como los incentivos que disparan la acción, o los motivadores que mueven nuestras decisiones. Entre los valores que mide están: valor teórico, valor económico, valor estético, valor social, valor político y valor religioso.
	Aptitud para las Ventas© APV	Con esta técnica se puede conocer las características de personalidad requeridas para un exitoso desempeño en cualquier área relacionada con el ejercicio de las ventas. Aporta información sobre 11 características de personalidad claves para cualquier vendedor y da un índice global de la aptitud general del sujeto para desempeñarse en esta área. Los principales factores que mide son: competitividad, seguridad en sí mismo, dinamismo, apertura social, agresividad comercial, receptividad, voluntad de dominio, capacidad de adaptación, manejo de situaciones frustrantes, auto control y empatía hacia el cliente

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en HR Center. Pruebas de personalidad. Guatemala 2006.

Cada organización debe decidir las pruebas que aplicará a los aspirantes, ésta decisión dependerán de la naturaleza del cargo a ocupar; en la presente investigación, se utilizaron únicamente las pruebas 16 PF y Aptitud para las ventas APV.

Para determinadas vacantes es necesaria la aplicación de todas las pruebas, en otras sólo algunas, depende del criterio del especialista que las aplica.

d. Técnicas de simulación: “las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social”. (2:129)

Surgen a partir de un drama, en el cual se representa o simula un acontecimiento cercano a la realidad. Evalúa el comportamiento presentado por los candidatos en acontecimientos relacionados con el trabajo que desempeñará. Las técnicas de simulación las debe aplicar un psicólogo o especialista en el tema.

e. Pruebas de honestidad: una de la pruebas más conocidas es la de polígrafo, otra prueba utilizada actualmente en Guatemala es la conocida como AMITAI, la cual consiste en un “sistema computarizado para la evaluación y selección de personal, diseñado para medir las tendencias de las personas a involucrarse en: robo, soborno, drogas, acoso sexual, lealtad y credibilidad. Esta prueba puede ser aplicada a todo tipo de personal, desde puestos operativos y de apoyo, hasta puestos gerenciales. AMITAI© emite de forma inmediata un reporte gráfico con notas interpretativas sobre los resultados de los candidatos”. (11:s.p)

Estas pruebas son de utilidad para la selección de candidatos que ocuparán cargos, donde tendrán contacto directo con valores, ya sea dinero, mercadería o información confidencial de la empresa. Por medio de las pruebas de honestidad se puede descartar a las personas con resultados sospechosos y evitar futuros problemas o pérdidas en la organización, si se les llegara a contratar.

c) Entrevista de selección

“La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato”. (2:119)

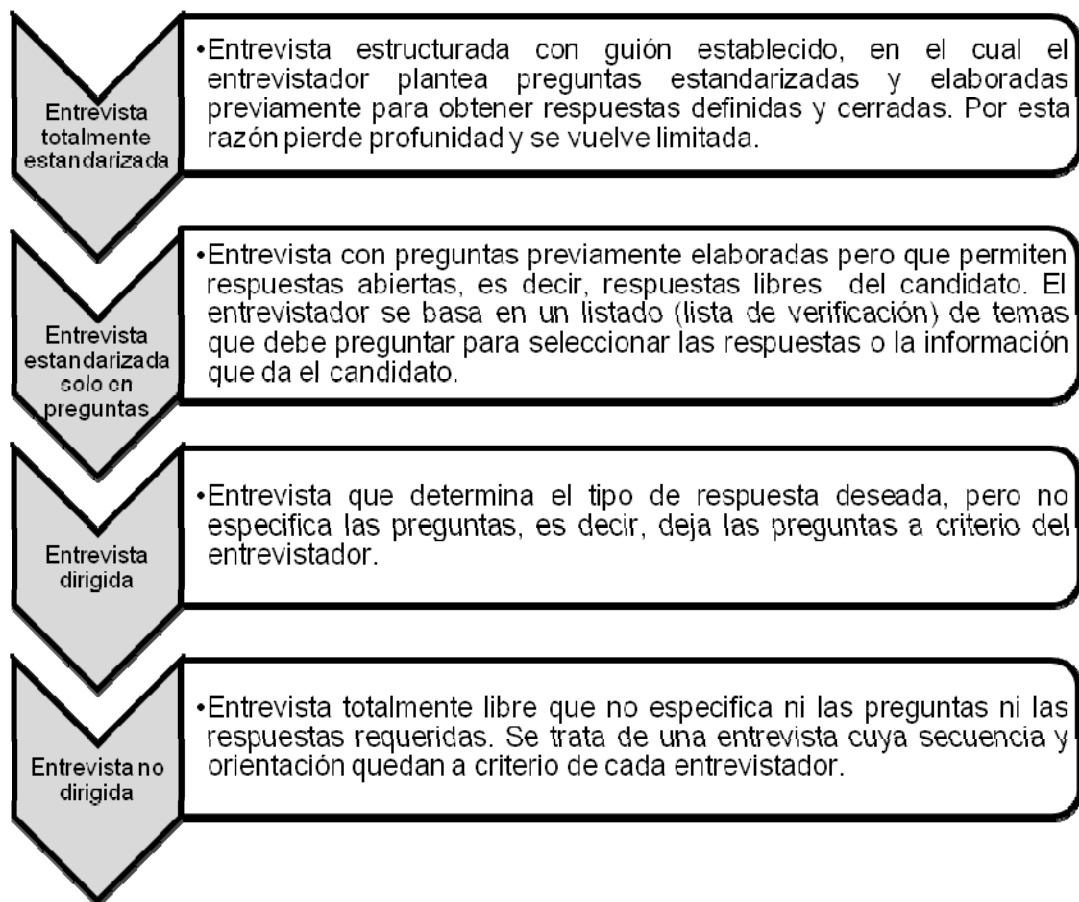
“Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?”. (7:114)

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas para conocer a los aspirantes y con base a los resultados obtenidos, tomar la decisión respecto a la admisión de un candidato. Ésta verifica la información proporcionada en la solicitud de empleo y hoja de vida presentada, y establece una relación personal, al mismo tiempo da la oportunidad de resolver dudas respecto al futuro que se prevé tenga el candidato en la organización.

Es importante no utilizar la entrevista como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otras herramientas y métodos que completen la información.

Clasificación de entrevistas

Esquema 4 Clasificación de entrevistas



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. Año 2002.

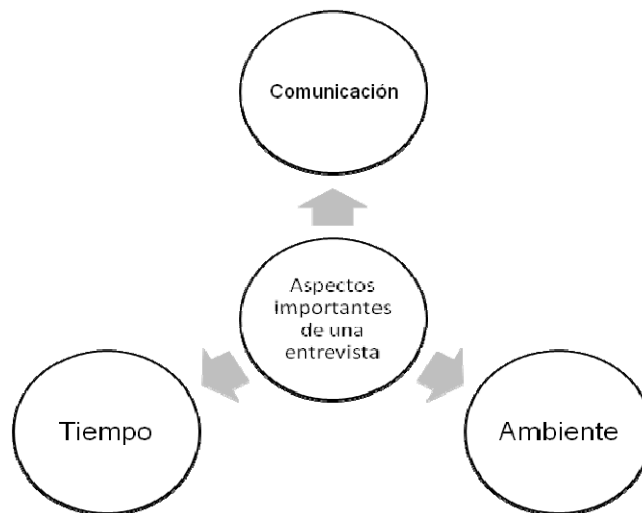
El tipo de entrevista a utilizar, queda a criterio de las organizaciones. El entrevistador debe sostener con el candidato un diálogo con propósito definido, debe decidir el tipo o combinación de entrevista que aplicará, siempre y cuando

obtenga la información necesaria que determine si el aspirante llena los requerimientos del puesto vacante, en cuanto a educación, experiencia y personalidad.

Aspectos importantes en una entrevista

Para tener una entrevista de éxito se deben tomar en consideración tres aspectos importantes:

Gráfica 7
Aspectos importantes en una entrevista



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

- **Comunicación:** el tipo de comunicación debe adaptarse a las exigencias del perfil solicitado para que entre el entrevistador y el entrevistado, exista una correspondencia mutua. Además del lenguaje verbal entre ambos, surgen también posturas, gestos y otros modos de comunicación.

- Tiempo: se debe tener un margen de holgura entre cada entrevistado, debido a que éstos pueden retrasarse, el entrevistador puede demorarse en atenderlos y que la entrevista se extienda. Así también hay que cuidar el tiempo de duración de la misma, que no sea ni muy largo, para evitar que el proceso se vuelva tedioso, ni muy corto, en el que no se pueda obtener la información necesaria.
- Ambiente: el entrevistador debe crear un ambiente agradable, en un lugar privado, para que los aspirantes se sientan cómodos y puedan expresarse con libertad; no deben haber distracciones, como llamadas telefónicas, personas que entran de improviso al lugar, entre otros.

Proceso de entrevista

Se contemplan cinco etapas o pasos a seguir durante una entrevista de selección común, las cuales se detallan a continuación:

Gráfica 8
Proceso de entrevista



Fuente: Administración de recursos humanos. William B. Werther / Keith Davis. Año 2008.

1. Preparación del entrevistador: “el entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren las preguntas específicas de antemano. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante”. (8:210)

La persona encargada de realizar la entrevista debe definir el tipo de entrevista que realizará, estructurar temas y preguntas a formular, también se recomienda hacer una revisión del expediente del candidato y preparar preguntas sobre aspectos que llamen su atención.

Uno de los propósitos del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos de que acepten las ofertas de la empresa, por lo que debe conocer a profundidad las características y responsabilidades del puesto, el salario, las prestaciones y aspectos que puedan ser de interés para el candidato.

2. Creación de empatía: el entrevistador debe crear un ambiente agradable y ameno, para que los candidatos aún cuando no sean seleccionados, se lleven una buena imagen de la organización, también se deben evitar toda clase de interrupciones durante el desarrollo de la entrevista.
3. Intercambio de información: es importante que el entrevistador formule las preguntas adecuadas para obtener información precisa, objetiva y confiable del candidato, así también debe permitir a éste realizar preguntas, para establecer una comunicación de doble vía.
4. Finalización: “cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para

la entrevista, llega el momento de concluir la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo: ¿Tiene usted algún comentario o una pregunta final?”. (8:211)

Se debe comunicar al candidato que la empresa lo estará llamando posteriormente para continuar con el proceso, no es conveniente que el entrevistador le indique al solicitante que perspectiva tiene de obtener el puesto, independientemente de la opinión que se haya formado.

5. Evaluación: “El formulario de verificación de entrevista, se utiliza después de la evaluación que efectúa el entrevistador. El empleo de ésta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal”. (8:211)

Hay organizaciones que cuentan con un formulario de evaluación de entrevista, debido a que éste sirve como registro de las impresiones generales que se tienen del candidato y servirá de guía para la decisión final.

d) Verificación de referencias y antecedentes

Los especialistas de recursos humanos recurren a la verificación de referencias y antecedentes, para corroborar que la información brindada por el candidato sea verídica.

“Un primer elemento es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener”. (8:215)

Por lo general lo anterior se comprueba solicitando al candidato copia y original de los logros académicos obtenidos.

Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo y son más confiables que las personales, por la objetividad que pueden tener los antiguos empleadores del candidato. Regularmente ésta verificación se realiza por medio de llamadas telefónicas y en algunas ocasiones a través de correos electrónicos. Es importante guardar registro de la información obtenida.

Los encargados de selección, demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante. Sin embargo, es importante llevarlas a cabo para conocer aspectos relevantes del carácter y comportamiento del aspirante.

En la mayoría de empresas públicas y privadas en Guatemala, como parte de los requisitos para optar a la vacante, solicitan presentar certificación de antecedentes penales y policíacos; la carencia de éstos, proporciona confiabilidad sobre el comportamiento social del candidato.

e) Examen médico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, para detectar enfermedades contagiosas, prevenir accidentes, y para evitar la contratación de personas que se ausentarán con frecuencia por quebrantos de salud. La mayoría de exámenes médicos de admisión incluyen: grupo sanguíneo, pruebas de abuso de drogas y alcohol.

En Guatemala es común solicitar, la tarjeta de salud y/o pulmones, emitida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y por la Liga Nacional contra la

Tuberculosis, respectivamente. La presentación de estas tarjetas confirma que el candidato fue sometido a pruebas de salud recientemente.

f) Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área

En la mayoría de las empresas, es el supervisor o el gerente del departamento interesado quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimientos técnicos del solicitante. El papel del departamento de personal consiste en proporcionar la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación en las pruebas y entrevistas previamente realizadas.

g) Descripción realista del puesto

“Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar”. (7:123)

Algunas empresas dan a conocer al candidato, los aspectos positivos y negativos de la vacante, lo cual evita que tenga expectativas equivocadas, y se retire al corto tiempo por no habersele advertido previamente.

h) Decisión de contratar

“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de

la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto”. (7:124)

Los documentos concernientes al candidato que se contratará deben conservarse y solicitarle también que complete la documentación con originales, de esta forma se conformará lo que será el inicio de su expediente laboral. Es muy importante que el solicitante cumpla con presentar todos los documentos que le fueron requeridos en la convocatoria, antes de ser contratado. El reclutador debe tener estricto control sobre este factor.

El proceso de selección concluye con la contratación del nuevo empleado, la cual puede ser verbal o escrita, ésta segunda se da por medio de un Contrato Individual y/o Colectivo de Trabajo, que posteriormente en Guatemala debe ser autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

i) Evaluación de los resultados de selección de personas

“El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: saber traer los mejores talentos a la empresa y, sobretodo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal”. (2:132)

Una buena selección ofrece múltiples beneficios a las organizaciones, las personas contratadas se adecuan al cargo e integran a la empresa con rapidez, además se reduce la rotación de personal e inversiones en entrenamiento y se obtiene mayor rendimiento y productividad.

1.7 Tabla de decisión de selección

“La tabla de decisión es un documento en el que se establecen los rasgos que se van a evaluar, los instrumentos que se van a utilizar, el criterio mínimo aceptable, el puntaje que obtendrán en cada criterio y en su caso los resultados y la calificación obtenida. Esta tabla de decisión es el punto de comparación de los resultados que obtengan los candidatos en cada fase del proceso de reclutamiento y selección”. (9:sp)

Este instrumento es de valiosa utilidad para el encargado de selección, con éste se establece el criterio para determinar si el candidato continúa o no con el proceso, todos los rasgos deben someterse a una ponderación de tal manera que entre todos sumen un 100%.

Con esta tabla se puede tomar una decisión más objetiva del candidato que debe ocupar el puesto disponible, porque ofrece una evaluación ponderada de los requerimientos necesarios para la vacante y las etapas del proceso de selección.

1.8 Rotación de personal

“La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. Existen dos tipos de desvinculación:

1. Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir en el mercado laboral.
2. Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral". (2:74)

En la actualidad, el despido también se da por cambios organizacionales o para reducir costos.

La rotación de personal se expresa por medio de una relación porcentual entre admisiones y retiros, y el promedio de trabajadores de la organización en cierto período. El índice de rotación aceptable debe ser entre 25% y 30%; no es aceptable que haya 0% de rotación, debido a que puede bloquear el ingreso o aplicación de información actualizada a la organización.

Para determinar el índice de rotación se utiliza la siguiente fórmula:

$$IR = \left[\frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

Donde:

IR= Índice de rotación

A= Admisiones

D= Número de empleados desvinculados

PE= Promedio de empleados

Es conveniente para las organizaciones considerar el cálculo del índice de rotación, para poder conocer las admisiones y desvinculaciones de personal que sufre la empresa, el mantener una rotación aceptable permitirá reducir costos en nuevos reclutamientos y selecciones, además del tiempo invertido en capacitaciones y otros factores importantes.

La rotación tiene un alto costo para las organizaciones, a continuación se presenta un cuadro, con el detalle de los costos que se deben considerar, por la rotación del personal.

Esquema 5
Los costos de la reposición
debidos a la rotación

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento del empleado • Propaganda • Visitas a escuelas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Estudios de mercado • Cuestionarios y costo de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integración • Inducción • Costos directos de la formación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.). • Pago de prestaciones • Entrevista de separación • Costos del outplacement • Puesto vacante hasta encontrar sustituto

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano. Año 2009.

Como se puede observar, en el esquema anterior se describen los diferentes costos, que deben ser considerados en la rotación de personal. Se debe tomar en cuenta que, no es de carácter obligatorio para todas las empresas determinar todos los costos mencionados, depende de varios factores, como el tamaño de la organización, el tipo de negocio y de operaciones, entre otros.

1.9 Tabla causa-efecto

“La tabla causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema, se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa”. (10:s.p)

Se puede resumir en que cuando se realiza el análisis de un problema de cualquier índole, estos siempre tienen diversas causas de distinta importancia, trascendencia o proporción. Algunas causas pueden tener relación con la presentación u origen del problema y otras, con los efectos que este produce.

Las tablas causa-efecto ayudan a esquematizar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Tienen la ventaja de que permiten visualizar de una manera rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA MAGNA EMPRESARIAL, S.A.

2.1 Generalidades de la unidad de análisis

2.1.1 Antecedentes de Magna Empresarial, S.A.

La empresa Magna empresarial, S.A. surge a principios del año de 1989, cuando un Psicólogo Clínico y un Administrador de Empresas con visión empresarial, deciden independizarse y aplicar su amplia experiencia en departamentos de recursos humanos de diferentes empresas transnacionales, y formar una organización dedicada exclusivamente a la administración de personal.

En sus inicios contaron con varias empresas, que con el fin de reducir el costo total del proceso de administración de la función de pago de nóminas, contrataban una parte del personal por medio de la subcontratación. Después también implementaron el servicio de colocación de personal para otras empresas.

En el año 2008 (cuando dio inicio la presente investigación) contaban con 98 empleados distribuidos en cinco (5) empresas externas, de las cuales dos (2) se dedican al mercado farmacéutico, una (1) a telecomunicaciones, y dos (2) a productos alimenticios. La demanda de personal requerida para estas empresas regularmente son: asistentes administrativos, supervisores de ventas, mercaderistas, impulsadoras, mensajeros, recepcionistas, conserjes, consejeras de belleza, contadores, bodegueros, entre otros.

Actualmente la organización manifiesta que dos (2) de las empresas referidas en el párrafo anterior, desistieron de los servicios de Magna Empresarial, S.A., por

lo que en el presente se han quedado únicamente con tres (3) clientes, los cuales conforman un total de 63 empleados.

2.1.2 Servicios

Dentro de los servicios proporcionados por Magna Empresarial, S.A., se encuentran los siguientes:

- Subcontración de personal.
- Colocación de personal.
- Cálculo y pago de planilla de salarios del personal.
- Trámites administrativos con instituciones estatales (IGSS, IRTRA, Ministerio de Trabajo, SAT) y privadas (Banco de los Trabajadores, agencias de seguros).
- Liquidar y finiquitar la relación laboral de los empleados que ya no pertenecerán a la planilla, ya sea por despido o renuncia del trabajador.

Magna Empresarial se encarga de reclutar y seleccionar al personal y por último se envían tres candidatos con el perfil requerido, la empresa cliente es la encargada de decidir a quien desea contratar, en caso de trabajadores administrativos, para los operativos Magna Empresarial, S.A. es responsable. En algunos casos la relación laboral termina con la contratación de personal que pertenecerá totalmente a nómina interna de la empresa cliente, y en otros, después de colocados los trabajadores en su nuevo empleo se mantiene con ellos la relación laboral, actualmente Magna Empresarial, S.A. tiene a 63 trabajadores bajo este último sistema.

En la actualidad Magna Empresarial, S.A. ofrece soluciones integrales de contratación de personal a todos los niveles (operativo y ejecutivo), de manera temporal o permanente en donde asume íntegramente la relación laboral y contractual con dicho personal, los empleados contratados saben que aún cuando su relación laboral de trabajo es con Magna Empresarial, su trabajo se

desarrolla en la empresa a la cual son asignados y deben comprometerse a respetar las políticas, normas, reglas y procedimientos de la empresa cliente.

La administración de la planilla (nómina) y el pago puntual al personal de la empresa cliente, constituyen áreas críticas que impactan directamente la productividad de los empleados y los costos de la misma. La asistencia que Magna Empresarial ofrece es bajo un enfoque de una administración integral de planillas, es decir que incluye todo el proceso de documentación, procesamiento de la información, cálculo, asesoría y proceso de pago ya sea vía cheque o transferencias electrónicas a la cuenta bancaria personal del empleado.

Para recopilar la información presentada, se realizó un censo a los 63 empleados distribuidos en las tres (3) empresas cliente con que actualmente cuenta Magna Empresarial, S.A.

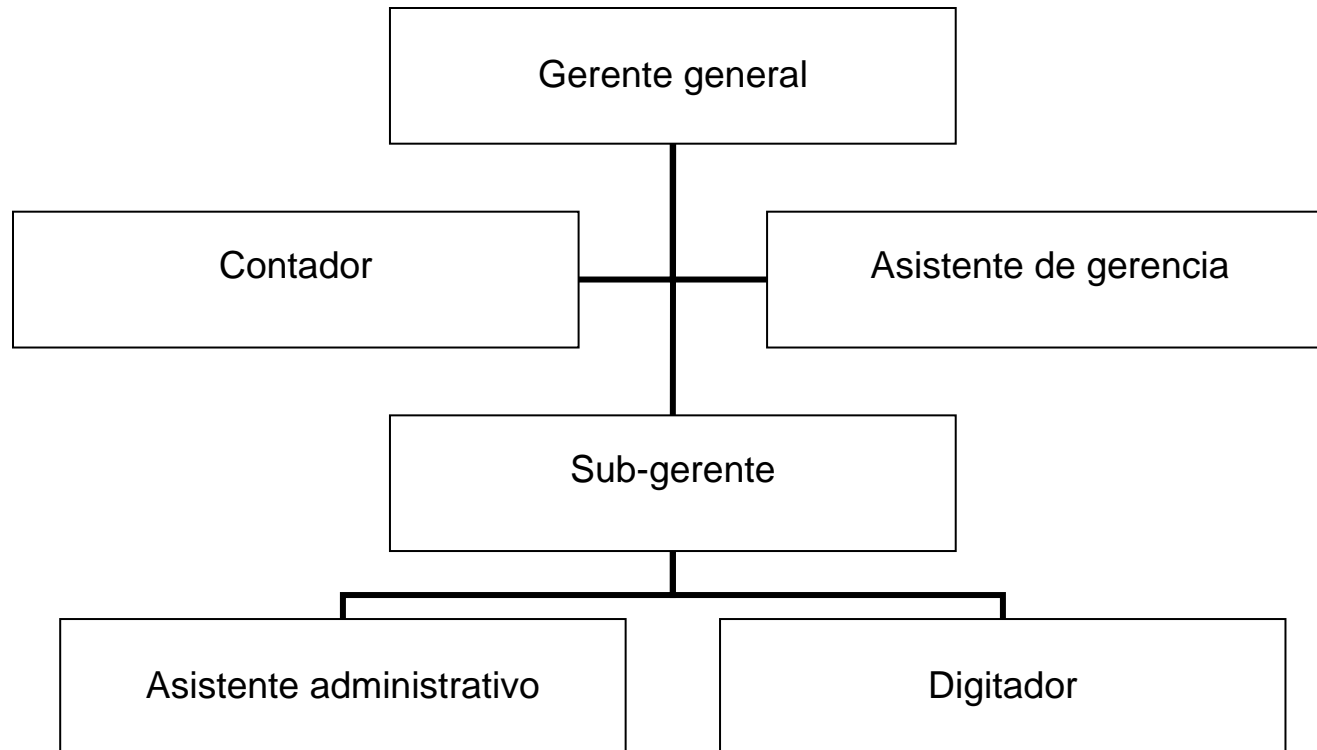
2.1.3 Estructura organizacional

Magna Empresarial S.A., cuenta una estructura administrativa relativamente pequeña, debido a que la conforman seis (6) empleados fijos, los cuales por lo general se comunican de forma verbal, y en ocasiones se transmite información por escrito.

Son éstas seis personas las encargadas de realizar las funciones administrativas de la empresa, el Gerente General y la Asistente de Gerencia son quienes tienen relación directa con los clientes.

Actualmente es la Asistente de Gerencia la persona responsable de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo ésta su única función.

Gráfica 9
Organigrama de puestos actual
Magna Empresarial, S.A.
Año 2010



Fuente: empresa Magna Empresarial, S.A., Mayo 2010.

2.2 Situación actual de admisión de personas

Según estudio realizado se determinó que en la actualidad se tienen bajo planilla de Magna empresarial, S.A. a 63 empleados distribuidos en las tres empresas cliente, quienes se encuentran incorporados en el organigrama de cada una éstas. A continuación se detallan los puestos que fungen dentro de las empresas.

Cuadro 1
Distribución de puestos en empresas cliente
Magna Empresarial, S.A.

Nombre del puesto	Cantidad de personal
Coordinador de mercadeo	1
Supervisor mercaderistas	4
Asistente administrativa	2
Auxiliar de contabilidad	2
Recepcionista	2
Asistente de mantenimiento	2
Bodeguero	6
Consejeras de belleza	3
Mercaderista	17
Impulsadora	24
Total	63

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Para llevar a cabo el proceso de admisión de personas (reclutamiento y selección), participan la Asistente de Gerencia de Magna Empresarial, S.A. y en ocasiones, los supervisores inmediatos de las plazas vacantes en la empresa cliente.

Se identificó que existe inestabilidad en el personal interno de Magna Empresarial, S.A., se considera que esto podría ser una causa determinante, ya que según observación directa, es específicamente en el puesto de Asistente de Gerencia en donde existe mayor rotación, lo cual repercute en el buen desarrollo del proceso, por ser ésta persona la encargada de desempeñar la función de reclutamiento y selección.

Se determinó también que la empresa no cuenta con procedimientos establecidos por escrito, que indiquen los pasos a seguir en el proceso de admisión, y que facilite estandarizar las funciones que se llevan a cabo para cubrir los puestos vacantes en las empresas cliente. El proceso actual de admisión de personas se lleva a cabo de forma empírica.

2.2.1 Análisis de rotación de personal

Se verificó que Magna Empresarial, S.A. no maneja datos estadísticos relacionados con la rotación de personal, que se les ha suministrado a las empresas cliente. Cabe mencionar que la información que será utilizada en el cálculo del índice de rotación, incluye a las cinco (5) empresas cliente con que contaba Magna Empresarial, S.A. en el año 2009.

A continuación el comportamiento de planilla durante el año 2009:

Cuadro 2
Número de empleados externos en planilla en el año 2009
Magna Empresarial, S.A.

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
90	110	115	110	115	90	88	93	95	72	66	63

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

El promedio de empleados externos en el año 2009 es igual a 92.

Cuadro 3
Cantidad de empleados externos admitidos
y desvinculados en el año 2009
Magna Empresarial, S.A.

Admisiones	Empleados desvinculados
20	5
5	25
5	2
5	23
2	6
-	3
37	64

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

El total de admisiones de personal y empleados desvinculados en el año 2009 fue de, 37 y 64 respectivamente. Con los datos obtenidos de promedio de empleados, admisiones y desvinculaciones, se procede a aplicar la fórmula del índice de rotación de personal.

Fórmula

$$IR = \left[\frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

Donde:

IR= Índice de rotación

A= Admisiones

D= Número de empleados desvinculados

PE= Promedio de empleados

$$IR = \left[\frac{(37+64)}{2} / 92 \right] * 100 = 54.89\% \text{ se aproxima a } 55\%$$

$$IR = 55\%$$

La organización presenta problemas de alta rotación de personal, ya que se considera que un porcentaje aceptable debe ser hasta de un 30%. Como se puede observar en el cálculo efectuado para el año 2009, dicho índice fue de 55% lo cual significa que de cuatro empleados suministrados a las empresas cliente dos se desvinculan, esto indica que la mitad del personal contratado ha mostrado deficiencias en la realización de sus labores o insatisfacción de las condiciones laborales, revelando un mal proceso de admisión de personal por parte de Magna Empresarial, S.A.

La alta desvinculación de personal es preocupante, debido a que por la naturaleza del mercado en que Magna Empresarial, S.A. se desenvuelve, las altas deberían ser mayores a las bajas, pero en este caso ha sido lo contrario, debido a que en el periodo mencionado existieron significativas desvinculaciones derivadas principalmente a la pérdida de clientes, y en algunos casos a la mala selección de personal quienes por despido o renuncia, se retiraron de la empresa al poco tiempo de haber sido contratados.

La inestabilidad laboral en Magna Empresarial, S.A. es producto principalmente de la selección incorrecta de personal, debido a que al poco tiempo de haber sido contratados ciertos empleados abandonan la organización, ya sea por decisión propia, o porque ésta descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo. El reemplazo de las personas que renuncian o son despedidas es lento, lo que provoca retrasos en los procesos y actividades de las empresas cliente, por lo cual éstas expresan insatisfacción y desconfianza en la forma en que la unidad de análisis lleva a cabo el proceso de admisión de personas.

Es importante mencionar que Magna Empresarial, S.A. se beneficia al contar con un mayor número de empleados subcontratados en planilla y mientras más elevada sea ésta las utilidades obtenidas son mayores. Cabe mencionar que la organización invierte por cuenta propia en el proceso de admisión de personas, por lo que las desvinculaciones significan pérdidas para la empresa en estudio.

A continuación se describe la estimación de costos anuales, proporcionados por la unidad de análisis.

Cuadro 4
Costos estimados derivados de la rotación
Magna Empresarial, S.A.
(Cifras en quetzales)

Concepto	Monto
Costos de reclutamiento	Q. 10,200.00
Costos de selección	Q. 30,600.00
Costos de separación	Q.102,000.00
Total	Q. 142,800.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según lo indicado por Magna Empresarial, S.A., para el cálculo de los costos, se consideran diferentes aspectos que pueden variar según cada puesto, por lo que fue proporcionada una estimación de dichos costos. Las cifras descritas se refieren a que según el índice de rotación (55%) en el año 2009, estaban en planilla un promedio de 92 personas, de las cuales 51 se desvincularon de la empresa; por lo tanto los costos incurridos en cuanto a la mencionada desvinculación, se observan en el cuadro anterior.

De acuerdo a los datos proporcionados, se calculó que en el año 2009 Magna Empresarial, S.A. incurrió en un costo de Q. 142,800.00, por concepto de la alta rotación de personal; dichos costos causan un impacto negativo que afectan las utilidades potenciales de la empresa.

La alta rotación de personal ha provocado en Magna Empresarial, S.A. inestabilidad en el ambiente laboral de los trabajadores que son subcontratados, y de las empresas cliente para la cual fueron suministrados, lo que conlleva al

incremento de los costos relacionados con la desvinculación y sustitución del personal.

2.2.2 Proceso de reclutamiento

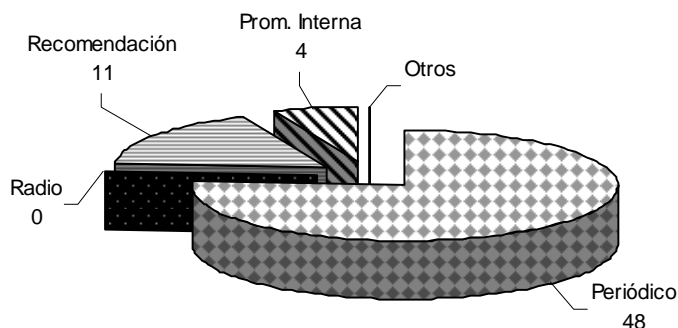
Con base a la entrevista realizada a la Asistente de Gerencia responsable de la admisión de personas, el proceso de reclutamiento se lleva a cabo a partir de que la empresa cliente, describe el puesto vacante que pretende cubrir, por medio de una llamada telefónica o un correo electrónico.

En ocasiones el cliente provee el suficiente tiempo a la empresa para que lleve a cabo el proceso, pero la mayoría de veces la ocupación del puesto vacante es considerada urgente para el cliente, lo que proporciona a Magna Empresarial, S.A. un tiempo limitado para suministrar el personal requerido.

- **Técnicas de reclutamiento utilizadas actualmente**

Es importante conocer las técnicas de reclutamiento aplicadas en la actualidad como parte del proceso de admisión de personas actual. A continuación se analiza la información proporcionada por los empleados y encargada del proceso.

Gráfica 10
Técnicas de reclutamiento utilizadas
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Al obtener la descripción de la vacante a cubrir, la encargada procede ocasionalmente a consultar la base de datos, y generalmente se prefiere colocar anuncios en periódicos, los cuales en su mayoría son de tamaño pequeño (de diez palabras), por lo que se hacen poco atractivos a los candidatos potenciales, teniendo como resultado una cantidad insuficiente de aspirantes para continuar con el proceso de selección. Se determinó según información recopilada directamente de los empleados subcontratados, que 48 de ellos fueron reclutados por medio de anuncios en periódicos, 11 se informaron de la plaza por medio de recomendación y los cuatro (4) restantes por promoción interna o ascenso de la misma empresa cliente donde labora.

Este patrón de respuesta obedece a que Magna Empresarial, S.A. no utiliza otras fuentes de reclutamiento externo más que los anuncios en mención, limitándose únicamente al medio de la prensa. Lo anterior perjudica a la organización, debido a que no se está aprovechando y cubriendo todo el mercado de recursos humanos, excluyendo a todos aquellos que utilizan otros medios para búsqueda de trabajo como sitios de reclutamiento en Internet y ferias de empleo, entre otras. Como consecuencia a lo anterior, entre todas las

personas a las que no se está llegando, podrían resultar candidatos idóneos para el puesto vacante. Se puede decir entonces, que existe deficiencia al no emplear otra metodología.

Se cuestionó también el por qué, la base de datos interna no es un medio frecuentemente utilizado en los reclutamientos, obteniendo como respuesta que es debido a que actualmente la documentación de candidatos que no han sido contratados en otros procesos y también los esporádicos es desechada o extraviada, por lo que la base de datos no es de gran utilidad. Lo anterior afecta a la empresa debido a que el tiempo invertido en candidatos no seleccionados en procesos anteriores, se está desperdiciando totalmente y no se está guardando el registro de su evolución en el proceso anterior.

La documentación que candidatos esporádicos hacen llegar a la empresa ya sea física o por medios electrónicos, no es almacenada ni conservada, lo cual impide enriquecer la base de datos y limita la opción de contactar aspirantes en caso de que se deba cubrir una vacante inmediatamente. Una base de datos desordenada incrementa el gasto en anuncios en periódicos y el tiempo en esperar a que estos sean publicados.

En cuanto al reclutamiento interno, la encargada del proceso mencionó que difícilmente lo llevan a cabo, debido a que toda vez los empleados están ubicados en la empresa cliente, únicamente éstos pueden decidir si se otorga un ascenso a cierto empleado al disponer de una vacante, pero en estos casos Magna Empresarial, S.A. no interfiere.

- **Documentación requerida por la empresa**

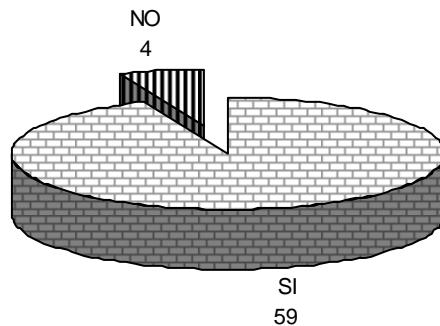
Por otro lado, los empleados subcontratados informaron que los documentos requeridos por la empresa al momento de ser reclutados, fueron por orden de importancia: hoja de vida, constancias laborales, cartas de recomendación, tarjetas de salud y pulmones, antecedentes penales y judiciales.

Cabe mencionar, que aunque la documentación sea requerida a los candidatos seleccionados, el no completar la misma, no es un factor determinante al momento de la contratación, debido a que la persona encargada del proceso, no lleva un control de los documentos proporcionados o faltantes del solicitante, por lo que algunos expedientes se encuentran incompletos. Esto afecta a Magna Empresarial, S.A. ya que el completar el expediente del empleado, es el único respaldo que se tiene de que el aspirante realmente cumple con los requerimientos de la vacante y al mismo tiempo se cuenta con mejor referencia del empleado; también esta documentación es el inicio del expediente del candidato y si éste es contratado sus registros iniciarían de una forma incompleta.

- **Solicitud de empleo**

La solicitud de empleo es indispensable en el proceso de reclutamiento, para obtener una síntesis de la información general del aspirante, por lo que la revisión del documento utilizado en la actualidad es importante.

Gráfica 11
Solicitud de empleo
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Mediante los resultados de la investigación, se identificó que 59 de las personas reclutadas completaron la solicitud de empleo respectiva, para poder aplicar a la vacante, mientras que los cuatro (4) restantes indicaron lo contrario. Según observación directa, la solicitud de empleo con la que cuentan actualmente muestra deficiencias, debido a que es extensa (8 páginas) por lo que recopila información innecesaria y redundante. Además representa un gasto económico en la reproducción de las copias y provoca que los candidatos inviertan aproximadamente una hora para completarla, lo que a la vez retrasa continuar con el proceso. Se observó también que la empresa no cuenta con un área establecida para que los solicitantes completen la solicitud de empleo respectiva.

De igual forma se detectó que la solicitud de empleo utilizada, carece de la sección de integridad de la información, el formulario debe tener una leyenda de advertencia al solicitante, donde asume la responsabilidad de que en caso de detectarse que mintió u omitió datos importantes para la empresa, su contrato de trabajo podría ser anulado. Esto perjudica a Magna Empresarial, S.A. debido a que no existe compromiso alguno por parte del aspirante de que los datos expuestos son verídicos, ante lo cual la empresa quedaría sin respaldo al detectarse cualquier anomalía.

Otro factor que se tomó en cuenta en la entrevista realizada a la Asistente de Gerencia, es el costo en el que se incurre para realizar el proceso de reclutamiento, la encargada del proceso indicó, que dicho costo puede variar según el puesto vacante que se necesite cubrir, para lo cual presento un estimado anual del costo de reclutamiento, el cual se presentó en el análisis de rotación de personal.

Se debe mencionar, que el proceso de reclutamiento en Magna Empresarial, S.A. finaliza cuando el candidato completa la solicitud de empleo y es entregada a la Asistente de Gerencia, en ese momento se analizan las solicitudes recibidas en conjunto con la documentación requerida y se decide si de una vez se

entrevista a los candidatos destacados, o si se les llamará posteriormente. Debe considerarse que el tiempo disponible para revisar la papelería del solicitante y decidir si se le entrevistará en ese momento es muy corto, lo que impide analizar detenidamente a quien realmente se debe entrevistar, por lo que es complicado distinguir a los aspirantes destacados.

2.2.3 Proceso de selección

Se hizo necesario analizar las diferentes actividades que se llevan a cabo en la en la fase de selección de personal, para verificar la forma en que se ejecutan en la actualidad.

- **Entrevistas realizadas**

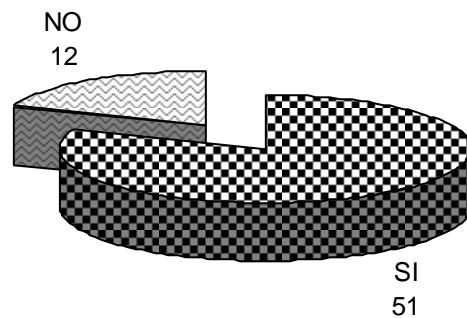
Según la Asistente de Gerencia, después de que es completada la solicitud de empleo, en la mayoría de los casos se realiza una primera entrevista, con la finalidad de depurar a los candidatos, la cual se basa principalmente en la presentación, personalidad, nivel de estudio y experiencia.

La información proporcionada se contradice con la observación directa, en donde se constató que dicha entrevista no se efectúa de forma estructurada, ni se cuestionan aspectos relevantes al candidato como educación y experiencia, por lo que en muchos casos la persona encargada del proceso, se deja llevar solo por características superficiales del candidato, omitiendo indagar sobre el nivel educativo y experiencia del candidato, lo que da como resultado que las decisiones de contratación sean muy subjetivas, debido a que en muchos casos es la única entrevista que se realiza en todo el proceso y ésta tiene una duración aproximada de diez (10) minutos o menos.

La persona encargada de la admisión de personas, indicó que no cuentan con instrumentos técnicos, que sirvan como guía para estandarizar las entrevistas

que se realizan a los aspirantes. Cuando la entrevista inicia se van anotando los aspectos que se consideran relevantes en una hoja en blanco. La entrevista no lleva una estructura definida, lo cual ha provocado que se descarte cuestionar al candidato sobre información que puede ser de importancia, lo cual impide comparar claramente los resultados obtenidos entre un solicitante y otro. Al mismo tiempo, al no tener material que sirva de guía para realizar y evaluar la entrevista, los registros del proceso no se almacenan adecuadamente.

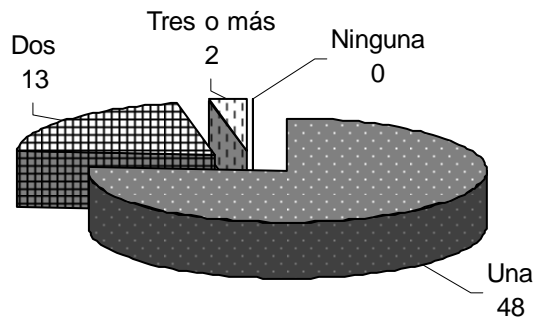
Gráfica 12
Entrevista a colaboradores
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Se pudo corroborar según entrevista realizada a los empleados, que 51 de ellos, fueron sometidos a una entrevista cuando se presentaron por primera vez a Magna Empresarial, S.A., mientras que el 12 de éstos, señaló que fue llamado posteriormente a entrevista. El dato anterior resulta relevante y contradictorio, debido a que se logra atender a los candidatos en su primera visita a la empresa inmediatamente después de lanzada la convocatoria, pero de forma incorrecta, debido a las múltiples deficiencias que presenta la entrevista realizada.

Gráfica 13
Cantidad de entrevistas previas a contratación
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según información manifestada por los empleados, el 48 de ellos indicaron que solamente pasaron por una entrevista antes de ser contratados, lo cual resulta relevante debido a que no se toma en cuenta el criterio del cliente en la mayoría de contrataciones, sin olvidar que la primera entrevista que se realiza presenta varias deficiencias mencionadas anteriormente; 13 de los empleados manifestaron, que les fueron efectuadas dos entrevistas, y los dos (2) restantes señalaron que fueron tres o más entrevistas.

De acuerdo con la información obtenida por parte de la Asistente de Gerencia, el período que transcurre para realizar las entrevistas, depende en gran parte de la disponibilidad de tiempo con que el cliente cuente para ocupar la vacante. Si la empresa cliente no cuenta con tiempo disponible para realizar entrevistas posteriores, se contrata al aspirante tomando como base únicamente la primera entrevista realizada por Magna Empresarial, S.A. la cual es deficiente, lo que conlleva a la contratación de candidatos no idóneos.

Generalmente cuando se lanza la convocatoria se especifica a los candidatos que se presenten a las oficinas de Magna Empresarial, S.A., por lo regular

reciben una alta cantidad de aspirantes, a los cuales se les reparte la solicitud de empleo y se les solicita completarla, mientras van concluyendo de llenar la solicitud, se aprovecha la presencia del candidato para realizar la entrevista y se van llamando de uno en uno, pero debido a la gran afluencia de solicitantes las entrevistas se realizan de forma rápida, a modo de sólo obtener una idea general de las características del aspirante. A pesar de que en las convocatorias también se menciona enviar la documentación vía correo electrónico, regularmente ésta no es tomada en cuenta, por tal razón rara vez se programan entrevistas para este grupo de personas.

El hecho de que para la mayoría del personal únicamente se esté efectuando una entrevista, perjudica a la organización debido a que el proceso de selección se está realizando de forma superficial, lo que lleva a la contratación de personal no idóneo para las empresas cliente, de las cuales ya se ha denotado cierta insatisfacción, hasta el punto de que algunas empresas han desistido del servicio ofrecido por Magna Empresarial, S.A.

En relación a la cantidad de entrevistas realizadas a los aspirantes, para las vacantes de puestos administrativos, regularmente se envía a los candidatos preseleccionados a la empresa cliente, para recibir el visto bueno del jefe inmediato o supervisor de la plaza disponible, y cuando la persona encargada de la empresa cliente no toma la decisión final es Magna Empresarial, S.A. quien dispone la contratación, basándose en la información recopilada en la primera entrevista.

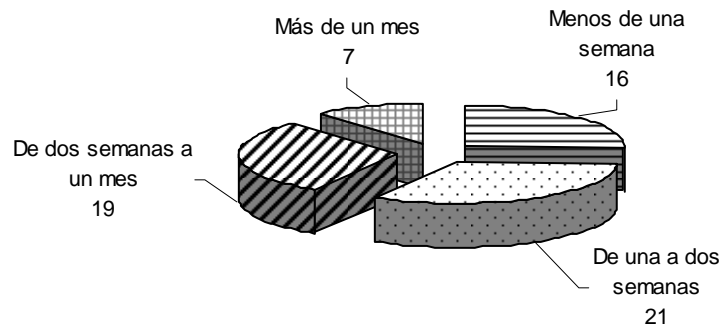
La entrevista que efectúa el superior inmediato a los candidatos para puestos administrativos, da la oportunidad de conocer al aspirante e indagar sobre los aspectos que el supervisor considere necesarios, al mismo tiempo aportar sus comentarios respecto a la percepción obtenida del solicitante y opinar o tomar la decisión final sobre la persona que debería ser contratada para la vacante. La debilidad que se encuentra en este aspecto es que Magna Empresarial, S.A.

maneja en su mayoría personal que no es de tipo administrativo, y la entrevista con superior inmediato únicamente se está realizando para esta parte del personal, omitiéndola para la mayoría del personal contratado.

Para las plazas operativas, no se lleva a cabo la entrevista con superior inmediato, la Asistente de Gerencia solamente realiza una entrevista y con base a ésta, Magna Empresarial, S.A., es responsable de tomar la decisión de contratación, lo que resulta relevante debido a que la mayoría del personal únicamente ha pasado por una entrevista, la cual es superficial y carece de estructura definida.

El sólo realizar una entrevista a la mayor parte del personal, ha traído como consecuencia deficiencias detectadas en los candidatos seleccionados, debido a que al iniciar labores no están totalmente familiarizados con el puesto de trabajo derivado de la falta de experiencia, no se adaptan a las labores asignadas, en ocasiones los horarios no se ajustan a sus necesidades, y el problema que más ha resaltado es la contratación de personas poco confiables, quienes han cometido hurto o faltas a la moral a pocos días de haber sido contratadas; debido a esto los recién contratados renuncian o Magna Empresarial, S.A. se ve obligada a despedirlos. Las debilidades mencionadas son consecuencia de que no se hacen entrevistas a profundidad, con estructura definida, que permitan ver más allá de las apariencias, conocer la personalidad y trayectoria del postulante.

Gráfica 14
Tiempo transcurrido para ser llamado a entrevista
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Otro factor determinante es el tiempo que se toma la encargada del proceso en programar segundas entrevistas, cuando estas son realizadas. Según información recibida por parte de los empleados, 21 de ellos indicaron que el tiempo transcurrido fue de una a dos semanas, mientras 19 empleados señalaron que fueron de dos semanas a un mes, 16 dijeron que se llevaron menos de una semana, y los siete (7) restantes manifestaron que pasó más de un mes para que fueran tomados en cuenta en esta etapa. Los procesos de entrevista que llevan más de una semana, afectan a Magna Empresarial, S.A. debido a que en este lapso de tiempo, se pierden candidatos idóneos, dado a que no se tiene comunicación con el aspirante para informarle sobre el proceso, lo cual le hace perder interés y buscar otras oportunidades de empleo.

De igual forma, los gastos de reclutamiento en que se ha incurrido para atraer a los aspirantes, no es aprovechado debido a la lentitud de la programación de las entrevistas, dicho costo se duplica al repetir el proceso de reclutamiento, dado a que los candidatos preseleccionados ya no están disponibles en el mercado laboral.

- **Pruebas de idoneidad**

En cuanto a las pruebas de idoneidad que se realizan en el proceso de selección, según información recopilada, los 63 empleados coincidieron en que no les fueron realizadas pruebas de conocimientos básicos del puesto a desempeñar previo a la contratación. Lo anterior genera en algunos casos, la contratación de personal no apto para desarrollar las funciones asignadas, debido a que no es evaluado el nivel de conocimiento del aspirante, en cuanto a las atribuciones que llevará a cabo en el puesto para el que fue contratado.

Asimismo, se identificó que no se realizan pruebas psicométricas, de personalidad, de honestidad y técnicas de simulación. Esta información se corroboró con la entrevista a los empleados, en la cual todos manifestaron no haber sido sometidos a ningún examen en el que se reflejen los resultados de fortalezas y debilidades de los candidatos, por lo que no se consideran criterios sólidos y objetivos que permitan tomar decisiones acertadas.

La falta de aplicación de pruebas en Magna Empresarial, S.A. ha causado que no se aprovechen técnicas, que permiten conocer a los aspirantes desde otros enfoques. Como consecuencia de no aplicar pruebas de idoneidad, no se tienen parámetros para comparar si los resultados coinciden con las características requeridas en el puesto vacante.

Se determinó también que no se practican pruebas de honestidad a los aspirantes, el factor anterior es una debilidad en el proceso de selección, relacionado principalmente con los antecedentes de hurto que se tienen en la empresa, tomando en cuenta que la mayoría de personal contratado por Magna Empresarial, S.A. tiene contacto con mercadería o valores, la falta de aplicación de pruebas de honestidad impide detectar las tendencias que tienen las personas de involucrarse en este tipo de hechos.

Lo anterior indica que el proceso de selección es muy pobre, debido a que omite pasos importantes que se deben llevar a cabo para el adecuado suministro de personal, a los clientes que así lo requieren.

- **Investigación de referencias**

Por otra parte, la Asistente de Gerencia informó que no en todos los casos se realiza la investigación de referencias laborales y personales, por falta de tiempo y que varios de los candidatos suministrados a las empresas cliente, no fueron investigados previamente, también indicó que cuando se verifican referencias, no se guarda ningún tipo de registro de que realmente ésta información fue confirmada.

Según información proporcionada por los clientes, se tienen precedentes de hurto y abandono de puesto, en los primeros días de trabajo, por parte de algunos empleados seleccionados por Magna Empresarial, S.A., lo cual revela la falta de seguimiento e indagación del historial del nuevo colaborador. La contratación de solicitantes sin que antes se verifiquen referencias ha traído graves consecuencias a la empresa, debido a que no se tiene un respaldo por parte de una organización o supervisor anterior, que constate que la persona que se desea contratar, tuvo un buen desempeño y careció de problemas en su trabajo anterior. Es importante guardar registro por escrito, de las personas que verifican las referencias y de los principales comentarios realizados en cuanto al solicitante.

Según observación directa en la revisión de ciertos expedientes, se determinó que los antecedentes penales y policíacos, no fueron presentados cuando la documentación fue requerida; al no contar con estos documentos se desconoce la confiabilidad y el comportamiento previo del aspirante.

La falta de verificación de referencias ha provocado a Magna Empresarial, S.A., la contratación de personal de dudosa honorabilidad, lo que ha tenido como consecuencia mala imagen para la empresa frente a los clientes y se ha incurrido en gastos innecesarios al dar de alta a este personal.

- **Examen Médico**

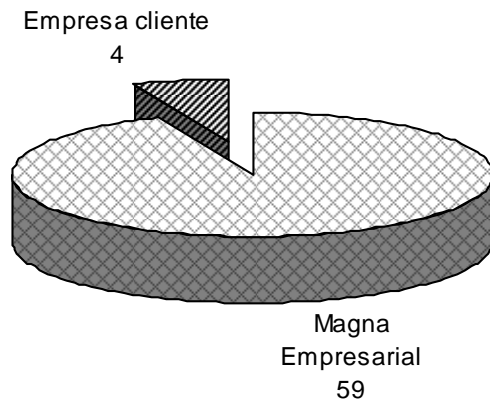
La encargada de admisión de personal confirmó, que no están contempladas dentro del proceso las pruebas médicas o exámenes de laboratorio; en ocasiones se solicitan las tarjetas de salud y pulmones, pero esto es únicamente si la empresa cliente lo solicita para personal que trabajará en supermercados.

Para el caso de trabajadores administrativos o personal que no tendrá relación con alimentos o supermercados en el desempeño de su labor, no se realiza ningún tipo de examen médico para constatar el estado de salud del candidato, previo a ser contratado, lo cual evita a Magna Empresarial, S.A. conocer si el aspirante tiene alguna enfermedad que pueda intervenir en el desempeño de sus labores y que se ausentará con frecuencia, o en todo caso contagiar al resto de trabajadores, lo cual conlleva consecuencias desfavorables para la empresa.

- **Decisión de contratación**

La Asistente de Gerencia indicó que no cuenta con ningún instrumento que utilice como guía, para determinar quien será el candidato elegido a ocupar la vacante disponible, regularmente el factor más importante de decisión son las entrevistas que se logren realizar en el proceso. Como se indicó anteriormente para la mayoría del personal contratado es Magna Empresarial, S.A. quien toma la decisión final del candidato que será contratado, y al haber tomado la decisión se comunica directamente con los aspirantes.

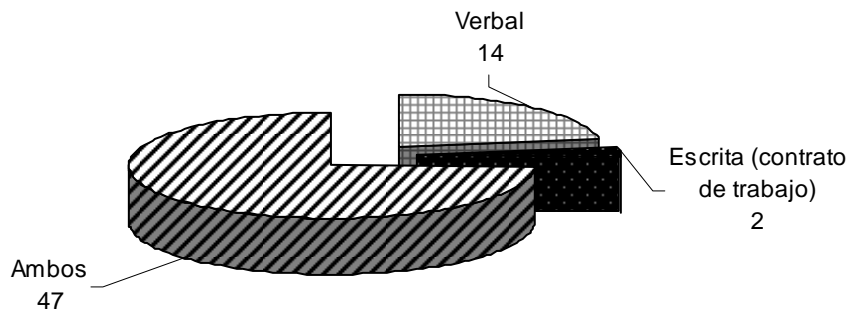
Gráfica 15
Notificación de contratación
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Se debe mencionar que la persona encargada de informar la contratación al candidato, la mayoría de las veces es la Asistente de Gerencia, son pocos los casos en que la empresa cliente lo lleva a cabo. Dicha información se corroboró con lo indicado por los empleados, en donde 59 de ellos indicó que Magna Empresarial, S.A. le confirmó, que había sido seleccionado para optar a la plaza, y los cuatro (4) restantes manifestaron, que fue la empresa cliente quien llevó a cabo la comunicación.

Gráfica 16
Forma de contratación
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según información obtenida por los empleados, 47 manifestaron que la contratación se hace de forma verbal y escrita, aunque el 14 de ellos dijeron haber sido contratados solo de manera verbal, y los dos (2) restantes indicaron que fue únicamente por escrito. Dicho hallazgo es positivo, porque se cuenta con contratos formales, autorizados por el Ministerio de Trabajo, que a la vez sirven de respaldo a la empresa en cuanto a la negociación pactada con el empleado. De esa forma tanto el empleado como patrono firman de conformidad y se pueden evitar problemas laborales en un futuro. Sin embargo, es necesario que todos los empleados nuevos firmen contrato laboral, para contar con el compromiso de forma escrita.

Así también, se determinó que no se tiene calculado exactamente el costo para llevar a cabo las actividades del proceso de selección, debido a que puede variar según la naturaleza del puesto que se desea ocupar; por lo tanto Magna Empresarial, S.A. proporcionó un estimado anual de los costos de este proceso, los cuales fueron presentados anteriormente en el análisis de rotación de personal.

Los costos que contempla Magna Empresarial en el proceso de admisión de personas son los siguientes:

Costos del reclutamiento

- Proceso de reclutamiento del empleado
- Propaganda
- Atención a los candidatos
- Tiempo de los reclutadores

Costo de la selección

- Entrevistas de selección
- Tiempo de los seleccionadores

Costos de la formación

- Por ser una empresa de subcontratación de personal estos costos corren por cuenta de los clientes.

Costos de separación:

- Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.).
- Pago de prestaciones

También se constató que en la empresa no se evalúan los resultados de la selección de personas, por lo que se desconoce el rendimiento de cada uno de los empleados suministrados a las empresas cliente.

2.2.4 Nivel de satisfacción de los clientes

La entrevista se llevó a cabo en las tres (3) empresas cliente, las cuales se identificarán en el siguiente cuadro como empresas A, B y C, con la finalidad de manejar la información de forma confidencial. Magna Empresarial, S.A. carece de un método de evaluación de satisfacción del cliente, según información proporcionada por la asistente de gerencia.

Dicha entrevista consta de ocho (8) preguntas, las cuales fueron calificadas de acuerdo a la siguiente ponderación:

10 = Excelente

8 = Bueno

6 = Malo

4 = Muy malo

La calificación óptima es de 80 puntos, representando éste el 100% de satisfacción del servicio. Se establece una calificación mayor o igual a 75% para

considerar a un cliente satisfecho; cualquier puntuación menor al porcentaje de aceptación será motivo para revisión del proceso y verificación de las posibles deficiencias del mismo. Adicionalmente se incluye un apartado para las observaciones que el cliente considere pertinentes. El formato utilizado en la entrevista mencionada, se encuentra en el anexo cuatro (4).

Cuadro 5
Nivel de satisfacción de los clientes
Magna Empresarial, S.A.

Aspectos evaluados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Satisfacción del servicio de suministro de personal	Malo (6)	Malo (6)	Bueno (8)
Personal capacitado para ejecución de reclutamiento y selección	Muy malo (4)	Malo (6)	Malo (6)
Atención profesional de servicio al cliente	Malo (6)	Malo (6)	Bueno (8)
Personal suministrado idóneo	Muy malo (4)	Malo (6)	Malo (6)
Personal con valores y principios	Muy malo (4)	Malo (6)	Bueno (8)
Cumplimiento en los plazos de entrega	Muy malo (4)	Bueno (8)	Bueno (8)
Solución de problemas	Malo (6)	Malo (6)	Malo (6)
Estabilidad laboral del personal suministrado	Muy malo (4)	Muy malo (4)	Malo (6)
PUNTUACIÓN TOTAL	38/80	48/80	56/80
Calificación de satisfacción obtenida	47.50%	60.00%	70.00%

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En el cuadro anterior se puede observar que la empresa A, está insatisfecha con el servicio que se le presta en la actualidad, debido a que según los resultados de la entrevista realizada obtuvo un 47.50% de satisfacción, lo cual es delicado dado al antecedente que se tiene de pérdida de clientes. La misma mencionó que el personal reclutado y seleccionado por Magna Empresarial, S.A. no ha brindado los resultados esperados, por no cumplir con los requerimientos de nivel académico, experiencia y personalidad, adecuados para el puesto al que fueron asignados, por lo cual el cliente tiene la percepción que la persona encargada del proceso de admisión lo está ejecutando de forma inadecuada.

Además se han tenido problemas respecto al incumplimiento con la entrega de candidatos en el tiempo requerido, lo cual ha provocado reajustes en la planificación laboral del cliente. La empresa A manifestó que no se realizan pruebas y tampoco se investiga adecuadamente a los candidatos, como consecuencia cierto personal suministrado por Magna Empresarial, S.A. sustrajo producto de sus instalaciones, por lo cual fueron despedidos la primera semana de labores.

El resultado obtenido de la empresa B fue de 60% de satisfacción, lo cual se encuentra por debajo del nivel óptimo. El cliente manifestó haber tenido problemas con las personas suministradas, debido a que en repetidas ocasiones no satisfacen las necesidades del puesto para el que fueron contratadas. También indicaron que la solución de problemas no ha sido eficiente por parte de los ejecutivos, porque el tiempo de respuesta para la resolución de los mismos es alto. Otro factor mencionado fue que cuando se solicita personal, Magna Empresarial, S.A. no es capaz de conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios. El personal suministrado, muestra inestabilidad laboral y falta de adaptación a la empresa, debido a que no se lleva a cabo un proceso adecuado de selección.

Se observó que la empresa cliente C, tiene un nivel de satisfacción del 70% ligeramente inferior a la calificación considerada satisfactoria, por lo que el servicio prestado debe mejorar. Se mencionó que cuando se han presentado dificultades y necesita comunicarse con el personal administrativo no obtiene respuesta inmediata. El cliente considera que el personal suministrado podría acercarse más a sus expectativas, y expresó que Magna Empresarial, S.A tiene un bajo criterio de selección

2.3 Tabla causa-efecto de la admisión de personas

De acuerdo al trabajo de campo realizado en la empresa Magna Empresarial, S.A. se determinó que el proceso de admisión de personas ejecutado actualmente, posee varios factores que ocasionan deficiencias en la realización del mismo.

A continuación se presenta una tabla causa-efecto, del proceso de admisión de personas, en el cual se detalla una síntesis de los factores que conllevan deficiencias en el desarrollo de dicho proceso.

Esquema 6
Tabla causa-efecto del proceso de admisión de personas
Magna Empresarial, S.A.

Causa	Efecto
No se cuenta con una guía que permita estandarizar y establecer la forma en que se ejecutará el proceso.	El proceso de admisión de persona se realiza de forma inadecuada.
Anuncios de prensa poco atractivos y falta de utilización de otros medios.	No es capaz de conseguir un grupo de candidatos idóneos.
Base de datos obsoleta	No se tiene facilidad de contactar a candidatos que no fueron contratados con anterioridad, pero que realizaron parte del proceso. No se tiene acceso a candidatos inmediatamente, sin tener que recurrir a anuncios en prensa.
Solicitud de empleo extensa.	El aspirante invierte mucho tiempo en completarla. Costos elevados en la reproducción de la misma.
Falta de control para que el candidato complete la documentación solicitada para el puesto.	Expedientes incompletos de candidatos potenciales, lo cual podría ocasionar retrasos en su contratación.
Entrevistas sin estructura definida.	No permiten conocer adecuadamente las aptitudes personales y profesionales de los candidatos.
En la mayoría de los casos, sólo se realiza una entrevista.	Debido a que en el proceso de selección realizado actualmente, dicha entrevista es la única base para elegir al personal, se efectúa una mala contratación.
No se realizan pruebas de conocimientos básicos, psicométricos, de personalidad, de honestidad y técnicas de simulación.	Se desconoce si el personal a contratar posee los conocimientos requeridos por el puesto vacante, el potencial necesario, la personalidad y los valores.
Falta de verificación de referencias personales y laborales.	Se ha contratado personal con antecedentes poco confiables.
No se toma en cuenta el criterio del cliente en la mayoría de las contrataciones.	Se contrata personal que el cliente considera no idóneo para las vacantes.
Contratación de personal que no reúne los requerimientos exigidos por el cliente.	Elevado índice del personal subcontratado.

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En el esquema anterior se describen las principales causas y efectos, los cuales han provocado deficiencias en el desarrollo del proceso de admisión de personas. Esto conlleva a la contratación de personal no adecuado a los requerimientos de los clientes, e insatisfacción en el servicio prestado.

Al identificar las causas probables de las deficiencias del proceso, éstas pueden ser trabajadas individualmente para disminuir los problemas que actualmente enfrenta la unidad de análisis.

2.4 Análisis de resultados

Se identificó en la investigación de campo que Magna Empresarial, S.A., a pesar de ser una organización dedicada a la administración de recursos humanos para empresas externas, desarrolla en forma inadecuada el proceso de admisión de las personas que remite a las empresas cliente. Dicho proceso se realiza de forma empírica, sin contar con instrumentos técnicos de soporte, lo que provoca deficiencias en la contratación de personas idóneas para los puestos vacantes, generando a la vez insatisfacción en las empresas cliente, según el análisis de percepción realizado.

Adicional a ello, se detectó alta rotación de personal (55%), como consecuencia de que los trabajadores contratados no duran mucho tiempo en los puestos de trabajo y no se obtienen los resultados esperados, derivado a las deficiencias en la aplicación del actual proceso de reclutamiento y selección. Las desvinculaciones de personal generadas por la alta rotación, conllevan altos costos para la empresa.

Las fuentes aplicadas en el reclutamiento y las fases de selección de personal no están claramente definidas, y no existe un procedimiento por escrito que facilite e identifique las etapas del proceso, lo que produce desconfianza por parte de las empresas externas hacia la forma en que Magna Empresarial, S.A. presta sus servicios.

Así también se identificó que en la etapa de reclutamiento, la empresa se limita únicamente a utilizar el medio de prensa en anuncios de diez (10) palabras, para dar a conocer las plazas vacantes, por lo que no se puede alcanzar un gran número de aspirantes, debido a que dichos anuncios resultan ser poco atractivos y se disminuye la posibilidad de enviar candidatos idóneos hacia el proceso de selección. También se constató que la base de datos no es utilizada como fuente de reclutamiento, debido a que no se encuentra actualizada ni ordenada,

lo cual evita que se pueda contactar a aspirantes potenciales. Otra deficiencia que se identificó es lo extenso de la solicitud de empleo, en la que se obtiene información innecesaria y hace que la empresa incurra en gastos debido a la reproducción de la misma.

Por otra parte se detectó que se muestran deficiencias en la etapa de selección, debido a que en la mayoría de los casos, sólo se realiza una entrevista que no tiene estructura definida, que de a conocer la personalidad y trayectoria del postulante, tampoco cuentan con instrumentos técnicos, que sirvan de guía para la estandarización de las entrevistas. Además no se llevan a cabo pruebas de conocimientos básicos, psicométricas, de personalidad y de honestidad, que permitan analizar el potencial y características predominantes del candidato. Así mismo, se identificó que en algunos casos no se investigan las referencias laborales y personales, lo que resulta delicado debido al antecedente de contratación de personas poco confiables.

Así también, se constató la falta de un instrumento que sirva para calificar las cualidades del aspirante y de esa forma tomar la mejor decisión de la persona que debe ser contratada.

En el análisis realizado al nivel de satisfacción de los clientes, se determinó que las tres empresas cliente que posee actualmente Magna Empresarial, S.A. expresan insatisfacción en cuanto al servicio prestado, lo cual es preocupante debido que algunos clientes han desistido de los servicios recientemente.

Por todo lo descrito anteriormente, se hace necesaria la aplicación de un proceso de admisión de personas, que tenga como finalidad proponer soluciones que permitan disminuir los problemas que actualmente enfrenta Magna Empresarial, S.A. y así brindar lineamientos y herramientas necesarias para contratar a las personas idóneas, requeridas por las empresas cliente.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA MAGNA EMPRESARIAL, S.A.

3.1 Presentación

El proceso de admisión de personas que se presenta a continuación tiene una importancia de primer orden, debido a que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario, para cubrir las vacantes disponibles, que son solicitadas por las empresas cliente, logrando así optimizar el proceso en referencia. La correcta aplicación del proceso contribuirá a suministrar el personal apropiado, para que los usuarios del servicio incrementen su nivel de satisfacción y la organización en estudio, recupere la buena imagen. Lo anterior conlleva a desarrollar relaciones perdurables y aumenta la posibilidad de obtener clientes potenciales; lo que repercutirá directamente en las utilidades de la organización.

Se diseñó el proceso de admisión, iniciando con la mejora de la estructura organizacional, al proponer que exista una persona con el puesto de encargado(a) de reclutamiento y selección. En cuanto a la utilización de fuentes externas se sugiere ordenar, actualizar y digitalizar la base de datos; los anuncios en periódicos deberán hacerse más atractivos y de mayor tamaño; de igual forma se propone la utilización de sitios de reclutamiento en Internet y participación en ferias de empleo; además se presenta un nuevo modelo de solicitud de empleo, el cual es más conciso y permitirá optimizar los recursos de la empresa. En la fase de selección se propone llevar a cabo un proceso más completo, por medio de las herramientas e instrumentos desarrollados para este propósito. Se incluyen también tres diferentes escenarios financieros para la ejecución de la propuesta y su relación con los beneficios a obtener con la implementación de la misma.

3.2 Objetivos

- Lograr que el 100% de los candidatos potenciales, sean calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes de las empresas cliente, en un lapso de seis (6) meses después de la implementación de la propuesta.
- Satisfacer en un 90% a los clientes, facilitándoles personal idóneo y competente para los puestos vacantes, en un período de seis (6) meses posterior a la puesta en marcha de la propuesta.
- Reducir en un 30% el índice de rotación de personal, para lograr estabilidad en los puestos de trabajo de las empresas cliente, en un lapso de seis (6) meses después de aplicada la propuesta.

3.3 Reglas

Se establecen las siguientes reglas con la finalidad de reclutar y seleccionar al recurso humano, que cumpla de la mejor manera posible con los requisitos y características que se adecuen a las vacantes.

- El reclutamiento de candidatos se llevará a cabo únicamente mediante la utilización de fuentes externas.
- Las empresas cliente deben proporcionar el descriptor de puesto de la vacante a cubrir, que contenga las funciones del mismo, experiencia, conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas, con base a descripción de puestos. En caso de no contar con descriptor de puestos, el cliente debe completar el formato de perfil de puesto proporcionado por Magna Empresarial, S.A.

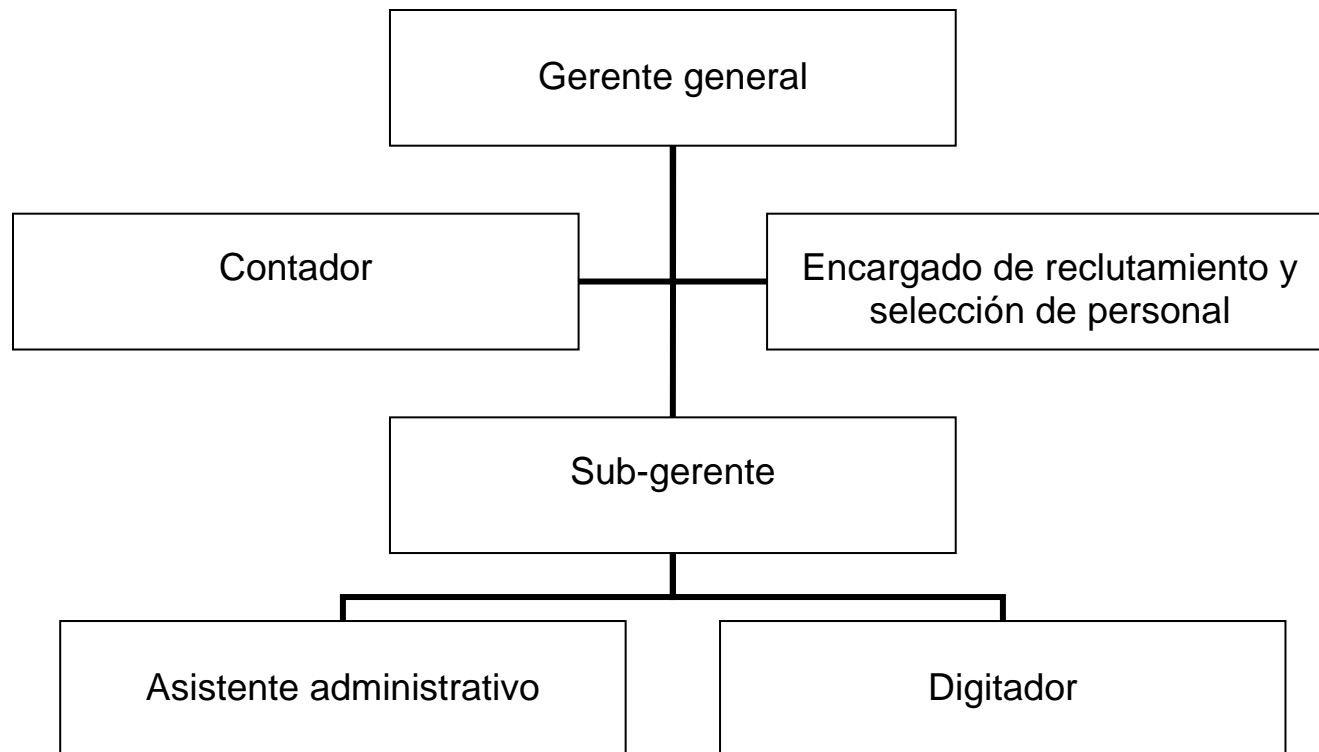
- Todos los solicitantes a optar por las plazas vacantes, serán sometidos obligatoriamente al proceso de selección, es decir, al conjunto de entrevistas y evaluaciones específicas para cada puesto.
- Antes de la toma de decisión final en el proceso de selección, siempre se deben analizar las entrevistas y tomar en cuenta los resultados de las pruebas a las que fueron sometidos los candidatos, utilizando la tabla de decisión.
- Se deben verificar sin excepción, las referencias laborales y personales de todos los candidatos preseleccionados.
- La admisión de talento humano se efectuara en un marco de estricta ética.
- La base de datos se debe actualizar y ordenar de forma trimestral, sin excepción.

3.4 Responsabilidad del proceso de admisión de personas

Se propone el cambio del nombre del puesto a Encargado(a) de reclutamiento y selección de personal, se pretende que éste puesto se encargue de todas las actividades relacionadas con recursos humanos en un futuro, pero por la naturaleza del estudio actual, se sugiere que inicie únicamente siendo responsable del proceso de admisión de personas.

A continuación se propone el nuevo organigrama de puestos a utilizar, el cual incluye el puesto de Encargado(a) de reclutamiento y selección de personal.

Gráfica 17
Organigrama de puestos propuesto
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Además, se incluye el descriptor de puesto para el Encargado(a) de reclutamiento y selección de personal, con el fin de describir a detalle el trabajo que se debe realizar, y de esta manera la persona que ocupe el puesto, tendrá claramente definidas sus funciones y responsabilidades.

De igual forma el descriptor de puesto, incluye el perfil ideal para ocupar el cargo mencionado. Según el diagnóstico realizado la persona que ejecuta el proceso de admisión en la actualidad no cumple con el perfil necesario, por lo que se recomienda contratar a alguien afín al descriptor propuesto.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado(a) de reclutamiento y selección de personal
Ubicación Administrativa:	Gerencia General
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza:

Es un puesto de carácter ejecutivo que coordina y ejecuta el proceso de reclutamiento y selección del personal que será suministrado a las empresas cliente.

Atribuciones:

- Establecer modalidades de convocatoria, para cubrir los puestos vacantes.
- Organizar la recepción de documentos que acreditan la preparación académica y experiencia laboral de los candidatos.
- Supervisar que la base de datos de expedientes esté debidamente actualizada.
- Localizar en la base de datos, candidatos potenciales a ocupar los cargos.
- Analizar la documentación que permite determinar que las personas reúnan los requisitos establecidos para cada puesto y especialidad.

- Proporcionar y dar seguimiento al llenado de formularios de solicitud de empleo por parte de los aspirantes.
- Convocar, recibir y efectuar entrevistas iniciales, para establecer aspectos complementarios vinculados con los candidatos.
- Aplicar y calificar pruebas de capacidad, psicométricas, de personalidad, de honestidad y técnicas de simulación a los solicitantes, según el puesto lo amerite.
- Realizar entrevistas de selección con el propósito de conocer rasgos de personalidad del candidato.
- Proponer listas de personas calificadas como elegibles, para la realización de la entrevista con superior inmediato en empresas cliente.
- Velar porque las referencias laborales y personales sean verificadas y confirmadas.
- Informar a los candidatos seleccionados que han sido considerados para ocupar el puesto vacante.
- Mantener una comunicación constante con los clientes para conocer las necesidades e inquietudes que puedan surgir.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto, mantiene estrecha relación internamente con el Gerente General, Subgerente, Asistente Administrativo y Digitador; externamente con los clientes.

Autoridad:

Toma de decisiones en relación al proceso de reclutamiento y selección.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias del puesto, toma de decisiones, maneja información confidencial, vela por el uso adecuado de los recursos físicos a su disposición.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación:

Pensum cerrado en Psicología.

b) Experiencia:

Conocimiento y experiencia en la administración de pruebas de capacidad, psicométricas, de personalidad y de honestidad; procesos y metodología de entrevista y reclutamiento externo. Con una experiencia mínima de 2 años en relación a la administración del talento humano.

c) Habilidades:

Habilidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal, preparar y presentar informes, capacidad de toma de decisiones, comunicación oral y escrita fluida, capacidad de proceso y análisis matemático estadístico.

d) Destrezas:

Manejo de paquetes de computación en ambiente Windows y equipo de oficina.

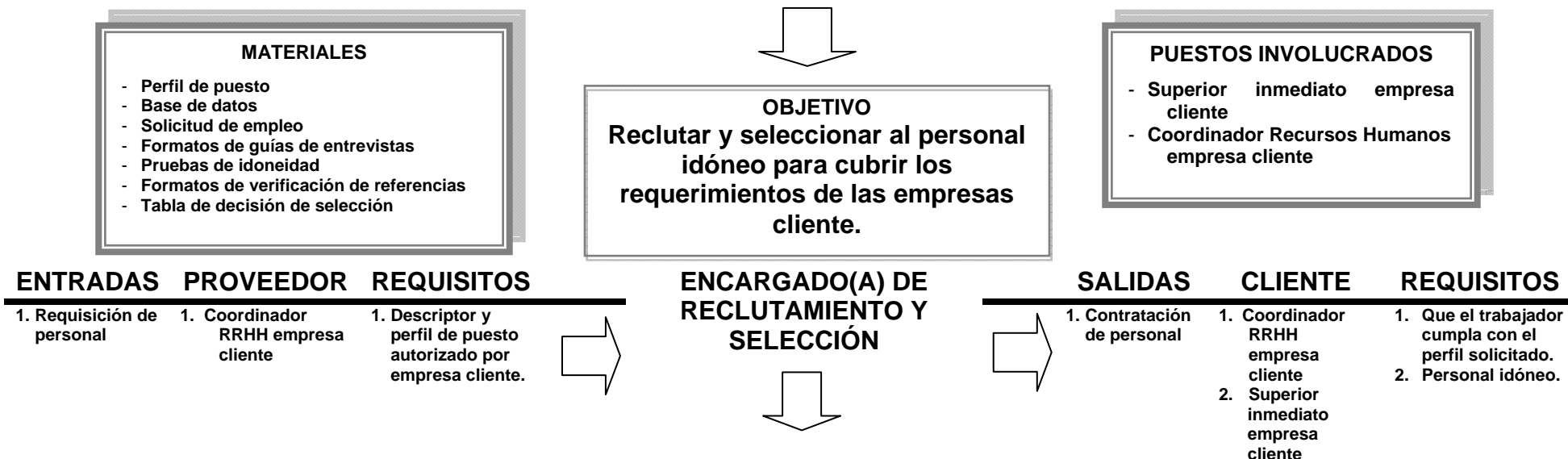
e) Competencias:

- Analítico(a).
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Enfocado(a) a resultados.
- Liderazgo.
- Emprendedor(a).
- Confiable

3.5 Proceso de admisión de personas

Para llevar a cabo la admisión de personas, será necesario contemplar el siguiente mapa de proceso, en el que de manera sencilla se ilustran el objetivo, participantes, materiales, entradas, salidas y los pasos a seguir para obtener el personal idóneo solicitado por la empresa cliente.

Gráfica 18
Mapa de proceso de admisión de personas
Magna Empresarial, S.A.



PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS

1 Requisición de personal	2 Reclutamiento externo	3 Solicitud de empleo	4 Entrevista preliminar	5 Verificación de datos y referencias	6 Aplicación de pruebas de idoneidad
7 Entrevista de selección	8 Descripción realista del puesto	9 Examen médico	10 Aplicación de tabla de decisión de selección	11 Entrevista con superior inmediato	12 Análisis y decisión final

Fuente: elaboración propia. Año 2010

A continuación se describen los pasos a seguir para la realización del proceso de admisión de personas, según el mapa de proceso propuesto.

1. Requerimiento de personal

El encargado del proceso identificará las vacantes mediante la petición de la empresa cliente, la cual se rige por la planeación y las necesidades de cubrir los puestos disponibles actuales y los que se contemplan a futuro.

El coordinador de recursos humanos de la empresa cliente, deberá enviar a Magna Empresarial, S.A. el formato de requisición de personal propuesto y el descriptor de puesto autorizado, según la vacante que se requiera ocupar.

En caso de contar con dicho descriptor, el cliente completará el formato de perfil de puesto proporcionado por Magna Empresarial, S.A., el mencionado perfil será enviado por medio electrónico al cliente, para que éste complete la información necesaria para la búsqueda de candidatos. Es este el punto de partida para la ejecución del proceso de admisión de personas.

Formato 1
Formato de requisición de personal
Magna Empresarial, S.A.



Magna Empresarial

Recursos Humanos

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha de requerimiento:

Nombre de empresa solicitante:

Nombre del puesto:

Unidad administrativa:

Número de vacantes disponibles:

Motivo de la requisición:

Reemplazo

Plaza nueva

Fecha para la cual se necesita cubrir la vacante:

Nombre de quien solicita: _____

Puesto: _____


Firma: _____

ORIGINAL: Archivo

COPIA: Cliente

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Formato 2
Formato de perfil de puesto
Magna Empresarial, S.A.


<u>FORMATO DE PERFIL DE PUESTO</u>
I. IDENTIFICACION DEL PUESTO
Título del puesto: _____
Ubicación administrativa: _____
Inmediato superior: _____
Subalternos: _____
II. ESPECIFICACION DEL PUESTO
a) Educación: _____ _____
b) Experiencia: _____ _____
c) Habilidades: _____ _____
d) Destrezas: _____ _____
e) Competencias: _____ _____
III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
Género: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
Rango de edad: 18 - 25 <input type="checkbox"/> 26 - 30 <input type="checkbox"/> 31 - 35 <input type="checkbox"/> 36 - 40 <input type="checkbox"/> 41 + <input type="checkbox"/>
Horario de trabajo: _____
Rango salarial: _____
Prestaciones: _____
ORIGINAL: Archivo COPIA: Cliente

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

2. Proceso de reclutamiento

La finalidad de este proceso, es contar con un número elevado de candidatos que permita asegurar que dentro de ellos, se encuentren personas adecuadas a los puestos a cubrir. La persona encargada de reclutar al nuevo personal debe tomar en consideración los siguientes pasos.

2.1 Detección de necesidades de reclutamiento de personal

El reclutador se basará tanto en las necesidades del puesto, como en las características de la persona que lo desempeñará, para lo cual será necesario comunicarse con el cliente que solicitó al nuevo empleado, y cuando sea necesario contactará al inmediato superior de la plaza vacante, para solventar cualquier inquietud y obtener información adicional.

2.2 Técnicas de reclutamiento

De acuerdo a la naturaleza de la empresa el reclutamiento interno no es aplicable, debido a que no se tiene la autoridad para tomar las decisiones de transferencias o ascensos de personal en las empresas cliente, por lo que en el presente proceso únicamente se utilizará reclutamiento externo.

Para localizar a los posibles candidatos, será necesario acudir a fuentes externas, dentro de las cuales se propone utilizar: base de datos, anuncios en periódicos, sitios de reclutamiento en Internet, ferias de empleo y recomendaciones por parte de los empleados actuales; será necesario desarrollar actividades diseñadas para atraer una cantidad óptima de candidatos calificados, los cuales se encuentran en el mercado de recursos humanos, quienes enviarán su documentación por correo electrónico o se presentarán a las instalaciones de Magna Empresarial, S.A..

a) Base de datos de candidatos

Cuando se requiera buscar un candidato externo, el primer medio a consultar será la base de datos, la cual está conformada por los candidatos que han llevado a cabo algunas fases del proceso de selección en oportunidades anteriores, y se tiene registrado de ellos una buena calificación.

La base de datos también la integran exempleados de proyectos temporales, como es el caso de colocadores, impulsadoras y mercaderistas de los cuales ya es conocido su desempeño laboral.

Además de lo mencionado, para el puesto que se necesite cubrir en ese momento, se aprovechará la documentación de candidatos obtenida por los anuncios en periódicos publicados con anterioridad, que han servido para reclutar personal de un mismo perfil. Así mismo se deberá tomar en cuenta la documentación de candidatos que se presentan espontáneamente.

Es necesario que además de ordenar y actualizar la base de datos en un robot (archivo especial para bases de datos físicas), ésta sea digitalizada en Microsoft Access que incluya, los datos principales y el puesto de interés del candidato, lo cual facilita la búsqueda y localización de aspirantes. Se recomienda que la digitalización la realice el digitador disponible en la empresa.

Para la digitalización de la base de datos se proponen dos modelos, los cuáles incluyen: fecha en que fue recibida la documentación, nombre completo, número de teléfono, género, nivel educativo, experiencia y cargo deseable; se sugiere ordenar la base de datos por fecha, de la más reciente a la más antigua. De igual forma en el archivo físico deberán eliminarse los expedientes con más de seis (6) meses de antigüedad.

Gráfica 19
Modelo I base de datos propuesta
Magna Empresarial, S.A.

FECHA	APELLIDO	NOMBRE	NUMERO	TELEFONO	GENERO	NIVEL EDUCATIVO	EXPERIENCIA	CARGO DESEABLE
05/10/2010	Briones Sánchez	Luis Fernando		52897412	M	Cuarto año mercadotecnia	Supervisión	Supervisor
15/09/2010	Lopez Díaz	Efraín Humberto		52968456	M	Nivel básico	Mensajería	Mensajero
10/09/2010	Girón Jiménez	Maria Fernanda		52698741	F	Segundo año admon.	Administrativa	Asistente de gerencia/administrativo
09/09/2010	Retana Osorio	Christian Flavio		25874698	M	Bachiller en Ciencias y Letras	Supervisión	Supervisor
08/09/2010	Morán Valdez	Maria Renné		41859612	F	Bachiller en Computación	Colocar e impulsar	Consejera de Belleza
24/08/2010	Aldana Mendoza	Renata Alejandra		24859631	F	Bachiller en Computación	Colocar e impulsar	Mercaderista
25/07/2010	Gómez Pinto	Carmen Lucrecia		24158645	F	Nivel básico	Mantenimiento	Mantenimiento
09/07/2010	Rodríguez García	Wagner Miguel		24247368	M	Perito Contador	Contabilidad	Contador
08/05/2010	Toledo Bautista	Doris Janeth		24859612	F	Secretaria Bilingüe	Recepción	Recepcion
08/05/2010	García Lopez	Carlos Roberto		24859626	M	Nivel básico	Bodeguero	Bodeguero
20/04/2010	Alvarado Ramírez	Roxana		58967412	F	Secretaria Oficinista	Colocar e impulsar productos	Mercaderista
02/02/2010	Gonzalez Palencia	Jimena María		52416389	F	Bachiller en Ciencia y Letras	Supermercados	Degustadora
26/01/2010	Godínez Reyes	Karen Paola		24859612	F	Secretaria Bilingüe	Supermercados	Degustadora

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Gráfica 20

Modelo II base de datos propuesta Magna Empresarial, S.A.

The screenshot displays the Microsoft Access interface with a form titled 'BASE DE DATOS MAGNA'. The form contains the following fields and values:

Field Name	Value
ID	10
FECHA	24/08/2010
APELLIDO	Aldana Mendoza
NOMBRE	Renata Alejandra
NUMERO_TELEFONO	24859631
GENERO	F
NIVEL EDUCATIVO	Bachiller en Computación
EXPERIENCIA	Colocar e impulsar
CARGO_DESEABLE	Mercaderista

At the bottom of the form, it indicates 'Record: 6 of 13'. The taskbar at the bottom shows the Start button, taskbar icons for 'Inbox - Microsoft...', 'Microsoft Access - ...', 'Office Communicator', 'db1 : Database (A...', 'BASE DE DATOS M...', and the system clock showing '03:02 p.m.'.

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Se expone a criterio de la organización, seleccionar el modelo que mejor considere se adapte a las necesidades.

b) Anuncios en periódicos

Se propone la colocación de anuncios en periódicos para reclutar personal operativo, cuando existan de uno (1) a cuatro (4) puestos vacantes para la

misma plaza, se deberá utilizar el formato con recuadro en medidas de 0.96” de ancho, por 0.751” de alto, para que se obtenga una cantidad óptima de aspirantes, este tamaño de anuncio resulta atractivo y económico. La publicación de este anuncio en Prensa Libre, tiene un valor de Q.174.38.

Para la contratación de personal administrativo o para grupos de promociones especiales, se propone la utilización de anuncios de mayor tamaño a los publicados actualmente, por lo que se sugieren las medidas 2x2” pulgadas el cual tiene un valor de Q.697.50. A continuación se presenta un modelo de anuncio para uso en periódicos.

Gráfica 21
Modelo de anuncio de periódico propuesto
Magna Empresarial, S.A.

Magna Empresarial *Empresa de subcontratación de personal*
Recursos Humanos *solicita para cliente de prestigio:*

IMPULSADORAS!!!

Requisitos:

- Experiencia en puestos similares
- Título a nivel medio
- Sexo femenino
- De 18 a 25 años
- Excelente presentación personal

Ofrecemos:
SALARIO
COMPETITIVO
Ambiente agradable
de trabajo

Interesadas presentar papelería completa a: 15 calle 31-19 Ciudad de Plata
Zona 7 o enviar CV a maquesa@gmail.com Tel.: 2471-56-96

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Se propone que los anuncios mencionados, sean publicados los días lunes y/o jueves en Prensa Libre, dado a que en estos días existe mayor demanda por parte del mercado de recursos humanos. Cabe mencionar que el diseño de los anuncios, debe realizarse con base al perfil de puesto de la vacante que se desee ocupar, según las necesidades de la empresa cliente.

En el anuncio de periódico anterior se aplicó la técnica AIDA, por lo cual a continuación se señalan las características de dicha técnica, en el modelo de anuncio propuesto.

Gráfica 22
Aplicación de técnica AIDA en modelo
de anuncio de periódico propuesto
Magna Empresarial, S.A.

Magna Empresarial *Empresa de subcontratación de personal solicita para cliente de prestigio:*

IMPULSADORAS!!!

Requisitos:

- Experiencia en puestos similares
- Título a nivel medio
- Sexo femenino
- De 18 a 25 años
- Excelente presentación personal

Ofrecemos:
SALARIO COMPETITIVO
Ambiente agradable de trabajo

Acción → Interesadas presentar papelería completa a: 15 calle 31-19 Ciudad de Plata Zona 7 o enviar CV a magesa@gmail.com Tel.: 2471-56-96

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

- **Atención:** la calidad gráfica de “impulsadoras” es diferente al resto del anuncio y dado a su tamaño es atractivo a la vista.
- **Interés:** al mencionar que se solicita personal para un cliente de prestigio, se despierta el interés en los lectores.
- **Deseo:** resulta atractivo y causa deseo al lector, el mencionar que el salario para el puesto vacante será competitivo, así como también mencionar el ambiente agradable en el que podría desarrollar las labores.
- **Acción:** se provoca la acción en el lector, al indicar los medios por los cuales puede comunicarse o acercarse a entregar la documentación requerida.

c) Sitios de reclutamiento en Internet

Se plantea a Magna Empresarial, S.A. afiliarse a empresas proveedoras de servicios de publicación de plazas vacantes, por medio de sitios en Internet, donde los candidatos pueden acceder con facilidad a conocer las ofertas disponibles, por considerarse ésta una fuente que ha aumentado su popularidad en el mercado de trabajo.

Así también la empresa podrá obtener fuente de reclutamiento al acceder a páginas con bases de datos, de personas en búsqueda de empleo que han ingresado su información para ser tomados en cuenta.

Según la investigación realizada, a continuación se sugieren dos sitios disponibles en Guatemala los cuales prestan estos servicios de forma gratuita, únicamente se debe completar un formulario electrónico con datos generales de la organización interesada.

- Computrabajo (<http://www.gt.computrabajo.com/>)
Este sitio ofrece publicar ofertas de empleo gratis, crear una página web con los datos de la empresa, y la posibilidad de buscar entre miles de currículos a los mejores profesionales del país.
- Acción trabajo (<http://acciontrabajo.com.gt/>)
En éste sitio se pueden publicar ofertas de empleo gratis, obtener una página de empresa y consultar currículos de candidatos registrados en la base de datos. Es un servicio totalmente gratuito, se pueden publicar tantas ofertas de empleo como se necesite, se tiene acceso a los curriculums completos de candidatos interesados en las ofertas de trabajo publicadas y acceso al banco de curriculums de candidatos ya registrados.

d) Ferias de empleo

Se propone la participación en ferias de empleo realizadas por diferentes entidades en el país. Dichas ferias se consideran un medio efectivo para hacer contacto con candidatos potenciales.

Las ferias de empleo representan ahorro de gastos y tiempo en la publicación de plazas vacantes, amplio margen de candidatos para ocupar los puestos disponibles, ayudan a enriquecer la base de datos, además de brindar promoción a la empresa.

Se sugiere la participación en las ferias de empleo organizadas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social dos veces por año, en las cuales el costo de participación es más económico (Q.2,500 por participación) y causan gran impacto a nivel nacional. El ministerio ofrece un stand de 3x2 metros en el Parque de la Industria (8ª. Calle 2-33 zona 9, ciudad de Guatemala), donde Magna Empresarial, S.A. podrá promocionar las diferentes vacantes, además de dar a conocer la empresa en el mercado de recursos humanos.

e) Recomendación por parte de empleados actuales

Para economizar los costos en los que se incurre en el proceso de reclutamiento y para agilizar la búsqueda de personal, se deberán tomar en consideración las recomendaciones de amigos, vecinos o parientes, realizadas por parte de los empleados.

3. Solicitud de empleo

A las personas que se presentan de manera directa a Magna Empresarial, S.A. que por lo general serán las reclutadas por medio de anuncios en periódicos, se les requerirá completar la solicitud de empleo.

Con las otras fuentes de reclutamiento se utilizará filtro de preselección para tomar en consideración únicamente a los candidatos que cumplan con el perfil requerido, Magna Empresarial, S.A. se contactará con éstos para indicarles que se presenten a llenar el formulario respectivo.

Se propone una nueva solicitud de empleo, en la cual de manera concisa, se conoce a los postulantes y al mismo tiempo se optimizan los recursos de la empresa. De igual forma, el nuevo modelo incluye la sección de integridad de la información.

Formato 3
Modelo de solicitud de empleo
Magna Empresarial, S.A.

Pág. 1 de 3



Fotografía

SOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO(S) QUE SOLICITA	PRETENSIÓN SALARIAL
<input type="text"/>	Q. <input type="text"/>
<input type="text"/>	

I. DATOS PERSONALES

PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DIRECCIÓN			
<input type="text"/>			
TELÉFONO CASA	TELÉFONO CELULAR	TELÉFONO FIJO	EDAD
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			SEXO
			<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
No. DE CÉDULA	EXTENDIDA EN	No. AFILIACIÓN IGSS	CORREO ELECTRÓNICO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD	RELIGIÓN
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
LICENCIA DE CONDUCIR NO.	TIPO DE LICENCIA	CLASE DE VEHÍCULO	MARCA DE VEHÍCULO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		MODELO	No. DE PLACA
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> SOLTERO(A)	<input type="checkbox"/> CASADO(A)	<input type="checkbox"/> UNIDO(A)
			<input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> SEPARADO(A)
VIVE CON	<input type="checkbox"/> SUS PADRES	<input type="checkbox"/> CÓNYUGE	<input type="checkbox"/> PARIENTES
			<input type="checkbox"/> INDEPENDIENTE
No. PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED		<input type="text"/>	
NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	NOMBRE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	PARENTESCO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	TELÉFONO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

II. DATOS DE SALUD FÍSICA

TIPO DE SANGRE	¿HA PADECIDO DE ENFERMEDADES PSICOLÓGICAS?
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
	¿CUÁLES? <input type="text"/>
PADECE DE ALERGIAS	¿CUÁLES?
<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	<input type="text"/>
¿ESTÁ EMBARAZADA?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
	NÚMERO DE MESES DE EMBARAZO <input type="text"/>
¿TIENE PROBLEMAS DE SALUD AL TRABAJAR?	<input type="checkbox"/> PARADO(A) <input type="checkbox"/> SENTADO(A) <input type="checkbox"/> VIAJAR
¿HA PADECIDO O PADECE DE LAS SIGUIENTES ENFERMEDADES?	<input type="checkbox"/> DEF. AUDITIVA <input type="checkbox"/> DEF. VISUAL <input type="checkbox"/> GRIPES CRÓNICAS
<input type="checkbox"/> HEPATITIS <input type="checkbox"/> VARICELA <input type="checkbox"/> SARAMPIÓN	<input type="checkbox"/> RUBIOLA <input type="checkbox"/> VÁRICES <input type="checkbox"/> ETS (SEXUALES)
<input type="checkbox"/> FIEBRE TIFOIDEA <input type="checkbox"/> TUBERCULOSIS <input type="checkbox"/> ASMA	<input type="checkbox"/> HERNIAS <input type="checkbox"/> DE PIEL <input type="checkbox"/> NEUROLÓGICAS

III. DATOS FAMILIARES

Pág. 2 de 3

	NOMBRE Y APELLIDO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	EDAD
PADRE				
MADRE				
CÓNYUGE				
HERMANOS				

	EDAD	OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO	DIRECCIÓN DEL TRABAJO
PADRE				
MADRE				
CÓNYUGE				
HERMANOS				

	NOMBRE Y APELLIDO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO
HIJOS					

IV. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTO

	INSTITUCIÓN	FECHAS	ÚLTIMO AÑO	GRADO O TÍTULO OBTENIDO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
DIVERSIFICADO				
UNIVERSIDAD				
POST-GRADO				

COMPUTACIÓN MS OFFICE WINDOWS INTERNET OTROS

INGLÉS % ESCRITO % LEIDO % HABLADO OTROS

OTROS CURSOS

V. CONDICIONES DE EMPLEO

FECHA DISPONIBLE DE INICIO ¿TIENE PROBLEMAS PERSONALES PARA TRABAJAR?

VIAJAR FIN DE SEMANA NOCHE

HORARIO EN EL QUE PUEDE LABORAR LUN - SAB MAR - DOM SAB - DOM OTROS

TURNOS EN LOS QUE PUEDE LABORAR 8AM - 6 PM 8AM - 2PM NOCTURNO OTROS

VI. REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	TELÉFONOS	TIEMPO DE CONOCERLO

VII. DATOS DE EMPLEOS ANTERIORES Y/O ACTUAL

Pág. 3 de 3

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TIUVO PERSONAL A CARGO?	¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO			
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO			PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TIUVO PERSONAL A CARGO?	¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO			
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO			PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TIUVO PERSONAL A CARGO?	¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO			
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO			PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

YO CERTIFICO QUE TODA LA INFORMACIÓN QUE HE PROPORCIONADO CON EL PROPÓSITO DE SOLICITAR Y OBTENER EMPLEO EN ESTA EMPRESA; ES VERDADERA, COMPLETA Y CORRECTA. AUTORIZO A MAGNA EMPRESARIAL, S.A. A HACER LAS INVESTIGACIONES CORRESPONDIENTES, Y ENTIENDO QUE SI SE HAYA CUALQUIER INFORMACIÓN FALSA O INCORRECTA SERÁ CAUSA SUFICIENTE PARA CANCELAR CUALQUIER CONSIDERACIÓN A ESTA SOLICITUD O CONTRATO YA ESTABLECIDO (ARTÍCULO 77 INCISO 1 DEL CÓDIGO DE TRABAJO). ENTIENDO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SERVIRÁN PARA OPTAR AL PUESTO QUE CORRESPONDA SEGÚN MI PERFIL, APTITUDES Y SITUACIÓN ACTUAL. ENTIENDO Y ACEPTO QUE ESTA SOLICITUD NO CONSTITUYE NINGÚN ACUERDO O CONTRATO DE EMPLEO. ACEPTO QUE LA EMPRESA SE RESERVE EL DERECHO A RETENER LOS DOCUMENTOS QUE HAYA PRESENTADO JUNTO A ESTA SOLICITUD.

FIRMA

FECHA

PARA USO DE MAGNA EMPRESARIAL, S.A.

ACEPTADO

RECHAZADO

FECHA DE INICIO

SUELDO

Q.

Proceso de selección

Después de contar con la documentación respectiva de los candidatos potencialmente idóneos, se debe realizar la selección bajo un juicio objetivo, en donde el perfil exigido para la vacante, coincida lo más exacto posible con las características y cualidades del postulante. La persona encargada deberá llevar a cabo los siguientes pasos:

4. Recepción preliminar de candidatos

Después de completada la solicitud de empleo y revisada la documentación requerida al candidato, la cual consiste en: hoja de vida, constancias laborales, cartas de recomendación, constancias de estudios realizados, antecedentes penales y policíacos, y en los casos que aplique, tarjetas de salud y pulmones; es de carácter obligatorio que los postulantes presenten la documentación requerida para poder continuar con el proceso.

Posteriormente, se procederá a realizar una preselección de los candidatos cuyas características se aproximen más a lo solicitado; el encargado(a) de reclutamiento y selección deberá solicitar a los aspirantes clasificados, por medio de llamada telefónica o por correo electrónico, que se presenten a Magna Empresarial, S.A. para continuar con el proceso, en donde se les realizarán las entrevistas y pruebas correspondientes.

Entrevista inicial o preliminar

Para identificar claramente y en el menor tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y la relación o similitud que este tiene con los requerimientos del puesto, es necesario que el encargado(a) de reclutamiento y selección, realice una depuración a través de una entrevista preliminar, que


permita al entrevistador descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos que el puesto exige.

En esta entrevista se calificará principalmente, la habilidad para relacionarse, facilidad de expresión verbal, presentación, entre otros. Así también, se les deberá informar a los postulantes la naturaleza del puesto, el horario a cubrir, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que ellos decidan si les interesa seguir adelante con el proceso.

Se debe tener muy presente que tanto en esta entrevista como en todas las demás, no se le deben dar falsas promesas a los candidatos, porque de eso depende en gran medida el interés o desinterés que estos puedan tener y se pasará a la siguiente etapa, sólo si existe acuerdo mutuo entre las dos partes.

Para facilitar la entrevista preliminar, se presenta un formato de tipo entrevista estandarizada sólo en preguntas, el cual pretende recopilar la información necesaria y servirá de guía en su realización.

Formato 4
Guía de entrevista preliminar
Magna Empresarial, S.A.

	
<u>GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR</u>	
Fecha de entrevista: _____	
Nombre del aspirante: _____	
Puesto que solicita: _____	Pretensión salarial: _____
Edad: _____	Fecha en que puede comenzar a trabajar: _____
Profesión u ocupación: _____	Escolaridad: _____
Medio por el que se enteró de la vacante: _____	
Horario disponible para trabajar: _____	
Entrevistador: _____	
Marque con una (X) como califica al aspirante entrevistado según los siguientes aspectos:	
ASPECTOS	CALIFICADORES
Presentación personal	Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>
Escolaridad necesaria para el puesto	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Equivalente <input type="checkbox"/>
Experiencia en posiciones similares	Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>
Sociabilidad	Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>
Disponibilidad de horario	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Disponibilidad turnos rotativos	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Disponibilidad fin de semana	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
COMENTARIOS	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Recomendación:	
<input type="checkbox"/> Pruebas de idoneidad	<input type="checkbox"/> Descartar
<input type="checkbox"/> Almacenar en base de datos	<input type="checkbox"/> Otro: _____
<small>ORIGINAL: Archivo</small>	

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

5. Verificación de datos y referencias


Se propone que concluidas las entrevistas preliminares se proceda a verificar los datos y referencias de los candidatos, para evitar continuar el proceso con solicitantes de los cuales no se reciba una buena referencia. El encargado(a) de reclutamiento y selección, deberá llevar a cabo de carácter obligatorio, la verificación de las referencias laborales de los candidatos preseleccionados.

Para ello se hace necesario contactar ya sea por llamadas telefónicas y/o por medio electrónico, al jefe inmediato o al departamento de recursos humanos de las empresas, en donde han prestado servicios con anterioridad, con la finalidad de confrontar la hoja de vida presentada y conocer varios aspectos relevantes del aspirante, tales como: puesto desempeñado, tiempo laborado, relaciones interpersonales, actitud, responsabilidad, logros obtenidos, motivo de retiro, entre otros.

Asimismo, se deben tomar en cuenta las referencias personales tanto de amistades como de familiares, que permitan tener una idea general de las características que predominan en el candidato.


Para dejar constancia a la empresa cliente de la confirmación de referencias, se propone un formato para la verificación de laborales y otro para personales, los cuales brindan la estructura, de cómo deben ser realizadas.

Formato 5
Guía de verificación de referencias laborales
Magna Empresarial, S.A.

 Magna Empresarial Recursos Humanos					
<u>VERIFICACIÓN REFERENCIAS LABORALES</u>					
Fecha: _____					
Nombre del aspirante: _____					
Vacante a la que aplica: _____					
INFORMACIÓN A VERIFICAR					
Nombre de la empresa: _____					
Actividad principal: _____					
Puestos desempeñados: _____					
Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____					
Salario inicial: _____ Salario final: _____					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL					
FACTOR	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	NO APLICA
Responsabilidad					
Relaciones interpersonales					
Relación con jefes					
Relación con subalternos					
Capacidad para supervisar					
Capacidad para integrar equipos					
Capacidad para delegar					
Puntualidad					
Asistencia					
Iniciativa					
Colaboración					
Carácter					
Calificación del desempeño en la empresa: _____					
Cualidades que posee el candidato: _____					
Limitaciones o deficiencias: _____					
Motivo de retiro: _____					
Lo contrataría nuevamente: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No					
Persona contactada: _____ Puesto: _____					
Nombre de verificador: _____ Firma: _____					
ORIGINAL: Archivo					

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Formato 6
Guía de verificación de referencias personales
Magna Empresarial, S.A.

					
VERIFICACIÓN REFERENCIAS PERSONALES					
					Fecha: _____
Nombre del aspirante: _____					
Vacante a la que aplica: _____					
DATOS DEL INFORMANTE					
Nombre completo: _____					
Profesión u ocupación: _____ Número telefónico: _____					
INFORMACIÓN A VERIFICAR					
¿Qué vínculo tiene con el aspirante? _____					
¿Cómo conoció al aspirante? _____					
¿Hace cuánto tiempo conoce al aspirante? _____					
¿Podría mencionar dónde ha trabajado? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si → Especifique: _____					
EMPRESA	Puesto	Motivo de retiro	Fecha retiro		
¿Tiene conocimiento si ha pertenecido a grupos sindicales, políticos o religiosos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si → Especifique: _____					
CONDUCTAS, HÁBITOS Y COSTUMBRES OBSERVADAS					
ASPECTO	MUCHO	REGULAR	POCO	NO	NO APLICA
Es responsable					
Es puntual					
¿Con qué frecuencia se enferma?					
Es una persona con valores					
Es colaborador(a)					
Es violento(a)					
¿Ha tenido problemas con la ley?					
Consumo bebidas alcohólicas					
Consumo drogas					
Fuma					
¿Cómo describe el carácter del aspirante? _____					
¿Lo recomienda? _____					
Observaciones generales: _____					
Nombre de verificador: _____ Firma: _____					

ORIGINAL: Archivo

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

6. Aplicación de pruebas de idoneidad

Después de realizada la entrevista preliminar y verificadas las referencias laborales y personales, se toma la decisión de los candidatos que podrían ocupar la vacante y se programan las pruebas de idoneidad, a aplicar, según el perfil requerido.

Estas evaluaciones permiten conocer de forma rápida y sencilla, características como inteligencia, conocimientos, habilidades, comportamiento, valores, adaptabilidad, vocación, personalidad y responsabilidad.

Se propone la adquisición de la licencia Armstrong del proveedor HR Center el cual tiene un costo de \$3,592.00 ($\$3,592.00 * Q.8.00 = Q.28,736.00$), este paquete incluye:

- Licencia vitalicia de once pruebas psicométricas y de personalidad
- Prueba de honestidad Amitai
- Perfiles de puestos (típicos y atípicos)
- Más de 125 evaluaciones de conocimientos básicos y de simulación
- Reporte y análisis ejecutivo
- Archivo electrónico
- Capacitación a nivel usuario y soporte técnico para dos personas.

Existe diversidad de pruebas, sin embargo, para los diferentes puestos a cubrir, no se considera necesaria la aplicación de todas, por lo que en el siguiente cuadro se propone la aplicación de las diferentes evaluaciones para lo cual se contemplaron los puestos existentes en la actualidad; en el cual las casillas marcadas con "X" se refiere a que la prueba se debe aplicar y "N/A" que no aplica según la naturaleza del puesto:

Esquema 7
Propuesta de aplicación de pruebas
Magna Empresarial, S.A.

PUESTOS	PRUEBAS					Comentarios
	Conocimiento básico	Psicométrica	Personalidad	Simulación	Polígrafo (Amitai)	
Coord. de logística	Mercadotecnia, inglés	Cleaver, Terman, Moos.	16 PF	X	N/A	Se aplicará prueba de simulación para verificar conocimientos logísticos en casos hipotéticos.
Coord. de merca.	Mercadotecnia, inglés	Cleaver, Terman, Moos.	16 PF	X	N/A	Se llevará a cabo prueba de simulación para identificar la forma de actuar en diversas situaciones.
Superv. Mercaderista	Mercadotecnia	Cleaver, Terman, Moos.	16 PF, APV	X	X	Se aplicará la prueba de aptitud para las ventas APV y Amitai, debido al manejo de valores.
Asistente admón.	Secretarial, administración	Cleaver, Terman, Moos.	16 PF	N/A	X	Por la confidencialidad requerida por el puesto se sugiere aplicar Amitai.
Aux. contable	Contabilidad, computación	Cleaver, Terman, Moos.	16 PF	N/A	X	Por la confidencialidad requerida por el puesto se sugiere aplicar Amitai.
Recepcionista	Secretarial	Cleaver, Terman.	16 PF	N/A	N/A	Debido a las relaciones interpersonales se hace necesaria la prueba 16 PF.
Asist. Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	No se recomienda ninguna prueba debido a la naturaleza del puesto.
Bodeguero	Inventario	Cleaver	16 PF	N/A	X	Dado el manejo de valores requerido por el puesto se sugiere aplicar Amitai.
Consejera de belleza	N/A	Cleaver, Moos	16 PF, APV	X	X	Se aplicará la prueba de aptitud para las ventas APV y Amitai, debido al manejo de valores.
Impulsadora	N/A	Cleaver, Moos	16 PF, APV	X	X	Se aplicará la prueba de aptitud para las ventas APV y Amitai, debido al manejo de valores.
Colocadora	N/A	Cleaver	16 PF	N/A	X	Dado el manejo de valores requerido por el puesto se sugiere aplicar Amitai.

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Como se puede observar en el esquema anterior, las pruebas psicométricas a aplicar generalmente para los puestos administrativos son: Cleaver, Terman y Moos, debido a que en el desarrollo de sus funciones se requerirá constancia, apego a las normas y facilidad para establecer relaciones interpersonales. De igual forma, se recomienda la aplicación de la prueba 16PF para conocer la auto

descripción de la personalidad del evaluado y en caso de manejo de valores o información confidencial, la prueba de Amitai.

Para personal operativo las pruebas a aplicar son más variables debido a la naturaleza de los puestos, en su mayoría se aplican únicamente las pruebas psicométricas Cleaver y Moos; en cuanto a las pruebas de personalidad se recomienda la 16PF y la APV, en el caso de los candidatos a ocupar puestos relacionados con el área de ventas; es necesaria en todos los casos la prueba de honestidad.

7. Entrevista de selección

Después de realizadas las pruebas de idoneidad necesarias y teniendo los resultados de las mismas, se procede a contactar a los candidatos cuyas calificaciones hayan resultado satisfactorias, según los requerimientos de la vacante a cubrir. Los resultados obtenidos en las pruebas, deberán ser confrontados con las respuestas y desenvolvimiento del aspirante durante la entrevista.

Al encargado(a) de reclutamiento y selección le compete realizar la entrevista de selección con la mayor objetividad posible, para lo cual debe tomar en cuenta la información recibida y evitar prejuicios antes de conocer a profundidad a los postulantes, al mismo tiempo que éstos obtienen información de la empresa a la que pretenden prestar los servicios, por lo que es necesario que el entorno en el cual se desarrolle, sea agradable y permita al candidato llevarse una buena imagen. En el siguiente esquema se propone un proceso de entrevista aplicativo a Magna Empresarial, S.A.:

Esquema 8
Proceso de entrevista aplicado en Magna Empresarial, S.A.
Magna Empresarial, S.A.

Proceso de entrevista	Forma de aplicación
Preparación del entrevistador	<p>Previamente se debe contar con un formato de entrevista, que se adapte a la plaza que se pretende cubrir y se base en las especificaciones del puesto.</p> <p>Estar informado adecuadamente de todos los aspectos relevantes de la vacante, a fin de responder cualquier inquietud que surja por parte del candidato.</p>
Creación de un ambiente de confianza	Mostrar atención, amabilidad y respeto al candidato entrevistado, para crear una buena imagen tanto de Magna Empresarial, S.A. como de la empresa cliente, a la cual se está representando.
Intercambio de información	<p>Mantener comunicación de doble vía, que brinde la oportunidad al candidato de expresarse en las respuestas a las preguntas formuladas, así como también plantear sus cuestionamientos.</p> <p>En esta etapa se debe obtener la mayor cantidad de información posible, que permita determinar si el candidato califica para el puesto disponible.</p>
Terminación	Cortésmente indicar al candidato si cuenta con alguna pregunta o comentario final y si la respuesta es negativa, proceder a informarle que se le estará llamando posteriormente.
Evaluación	Evaluar los resultados según formato de evaluación de entrevista propuesto.

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En la entrevista de selección se deben tomar en cuenta aspectos como las habilidades, competencias, motivaciones y aptitudes relevantes del candidato. El formato que se presenta a continuación, contribuye en la indagación del perfil de los aspirantes, debido a que en éste se contempla una entrevista estandarizada sólo en preguntas, así como cuestionamientos que surgen durante la misma.

Formato 7
Guía de entrevista de selección
Magna Empresarial, S.A.

Página 1 de 2



GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

DATOS GENERALES

Fecha: _____

Nombre completo: _____
 Edad: _____ Estado Civil: _____ Religión: _____
 Escolaridad: _____ Profesión: _____
 Vacante a la que aplica: _____

DATOS FAMILIARES Y SOCIOECONÓMICOS

¿ Con quién vive? _____
 Si es casado(a), ocupación del cónyuge: _____
 Lugar de trabajo del cónyuge: _____
 ¿ Tiene hijos? Si No ¿ Cuántos? _____

Sexo	Edad	Lugar de estudio o trabajo	Grado o puesto desempeñado	Aporte económico

Observaciones: _____

Número de personas que dependen económicamente de usted: _____
 ¿ A cuánto asciende su aporte familiar? _____
 ¿ Tiene alguna otra fuente de ingreso? _____
 Situación del lugar donde vive: Propia De sus padres Alquilada Q. _____

DATOS ACADÉMICOS

Último título obtenido: _____ Establecimiento: _____
 ¿ Estudia actualmente? _____ Lugar de estudio: _____
 ¿ Qué estudia? _____ Horario de estudio: _____

Observaciones: _____

DATOS LABORALES

Nombre de empresa último empleo: _____
 Puesto desempeñado: _____ Horario: _____
 Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
 Salario inicial: _____ Salario final: _____
 Principales actividades: _____

Principal desafío de éste empleo: _____

Motivo de retiro: _____

Observaciones: _____

(Continuación datos laborales)

Nombre de empresa empleo anterior: _____
 Puesto desempeñado: _____ Horario: _____
 Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
 Salario inicial: _____ Salario final: _____
 Principales actividades: _____

Principal desafío de éste empleo: _____

Motivo de retiro: _____

Observaciones: _____

Horario disponible para trabajar: _____
 Disponibilidad para trabajar turnos rotativos: _____
 Disponibilidad para trabajar fines de semana y asuetos: _____
 ¿Tiene familiares y/o conocidos que laboren en ésta empresa? _____
 Si la respuesta es positiva ¿Quiénes? _____

Mencione las razones por las que debería ser contratado en ésta empresa: _____

Observaciones: _____

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Menciones tres características personales positivas:
 1- _____
 2- _____
 3- _____

Menciones tres características personales negativas:
 1- _____
 2- _____
 3- _____

Observaciones: _____

CONDUCTA OBSERVADA DURANTE LA ENTREVISTA

ASPECTOS	CALIFICADORES							
Presentación personal	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Comunicación	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Cortesía	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Vocabulario	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Interés en el puesto	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

Observaciones generales: _____

Aspirante recomendable: Si No

Entrevistador: _____ Firma: _____

ORIGINAL: Archivo

Cuando el encargado realiza la entrevista, debe poner atención a la comunicación verbal que utilice el candidato, es decir conocer si utiliza un lenguaje culto, si el tono de su voz no afecta la realización de sus labores, si expresa seguridad o dominio del tema tratado, entusiasmo por obtener el empleo y seguridad en si mismo.

Así también, deberá observar cuidadosamente la expresión corporal, es decir los movimientos o gestos, así como los “tics” que presenta el postulante durante la entrevista, debido a que estos pueden revelar nerviosismo, mala educación e inclusive algunos trastornos de personalidad.

Se presenta también un formato de evaluación de entrevista, que servirá para determinar la calificación y percepción final en cuanto a la entrevista de selección realizada, el cual indicará que candidatos son aptos para continuar con la siguiente fase del proceso de selección.

Formato 8
Formato de evaluación de entrevista
Magna Empresarial, S.A.



FORMATO DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA

Nombre del aspirante: _____ Fecha de entrevista: _____

Puesto que solicita: _____

Entrevistador: _____

Calificar en una escala de 1 a 10 (siendo 10 la calificación más alta), sus observaciones de acuerdo a los siguientes ítems, respalde sus observaciones con ejemplos, principalmente si la calificación es menor a 5. Se consideran aceptables para continuar en el proceso, los candidatos cuya calificación promedio total sea mayor o igual a 7 puntos.

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
Requisitos básicos del puesto		
Experiencia en trabajos similares		
Comunicación verbal		
Presentación		
Conocimiento en ventas <i>(si aplica)</i>		
Conocimiento técnico <i>(si aplica)</i>		
Otros		
PROMEDIO TOTAL		

Detalle según su criterio cuales son las fortalezas del aspirante: _____

Detalle según su criterio cuales son las debilidades del aspirante: _____

Recomendación:

Entrevistar nuevamente

Retener

Considerarlo para el puesto

No contratar

ORIGINAL: Archivo

8. Descripción del puesto

Se aprovechará la presencia del candidato en la entrevista de selección, para llevar a cabo la descripción del puesto, la cual consiste en exponerle a los postulantes la situación real en la que se desenvolverán, así como el equipo y/o instrumentos que utilizarán en caso de ser contratados, para evitar expectativas equivocadas y que éstos se rehúsen a realizar las labores asignadas.

Por otra parte, como ya se ha mencionado en las reglas del presente proceso, las descripciones de cada puesto deberán ser emitidas por las empresas cliente, debido a que son éstas quienes delimitan las necesidades que se requieren cubrir y la disponibilidad monetaria para llevarlo a cabo. De igual forma, la persona encargada de la admisión en Magna Empresarial, S.A., deberá conocer con detalle y apegarse estrictamente a los requerimientos del cliente, para brindarles satisfacción total con un servicio de calidad y evitar así cualquier tipo de inconveniente.

9. Examen médico

Se considera de vital importancia que los aspirantes se sometan a un examen médico, en el que se pueda identificar el estado de salud actual de los candidatos que se consideran aptos. Esto con el propósito de evitar adversidades a corto plazo como: elevado índice de ausentismos, alta rotación de personal, recargo de trabajo a los compañeros, entre otros. Además, se debe evitar el ingreso de individuos que padezcan enfermedades contagiosas, que puedan arriesgar la salud del resto del personal, que labora dentro de las empresas cliente.

Para llevar a cabo este control, los aspirantes a optar a plazas operativas donde existe manejo de alimentos o puestos en supermercados como es el caso de: colocadores, impulsadores, mercaderistas, consultoras de belleza,

degustadoras, entre otros, deben presentar la tarjeta de salud vigente, extendida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala, la cual sirve de constancia de que el postulante fue sometido a una serie de exámenes de laboratorio, en el que se incluyen diagnósticos de sangre, orina y heces. Adicional tendrá que contar con la tarjeta de pulmones emitida por la Liga Nacional contra la Tuberculosis.

Por su parte, los candidatos para plazas administrativas, deberán obtener una certificación extendida por un profesional de la medicina, donde conste el estado de salud actual.

10. Aplicación de tabla de decisión de selección

La tabla ayudará a establecer las calificaciones obtenidas por el postulante en cada etapa del proceso de selección, en el cual se asigna una ponderación a cada aspecto, para así alcanzar al final un resultado global de las fases a las que fue sometido el aspirante en el proceso de admisión. Se deberá considerar como idóneas, a las personas que obtengan un puntaje mayor o igual al 75%.

Se propone la utilización de la tabla de decisión, previamente a que los candidatos sean enviados a la entrevista con el superior inmediato de la empresa cliente, debido a que según criterio de Magna Empresarial, S.A. cualquiera de los candidatos enviados a esta entrevista, podría ser el candidato contratado para la vacante.

Utilización de la tabla de decisión de selección:

- Para la elaboración de la tabla de decisión de selección, se hace necesario conocer el descriptor de puestos de la vacante a cubrir, para poder determinar los aspectos que se deben evaluar y criterios necesarios a calificar en el instrumento propuesto.

- Utilizando el descriptor de puestos de la vacante, deben listarse los aspectos más relevantes con los que debe contar la persona que sea contemplada para ocupar el puesto.
- Se debe contar con la documentación completa del candidato, incluyendo hoja de vida, constancias de estudio, constancias laborales, cartas de recomendación, tarjetas de salud y pulmones y/o certificado médico; además, los resultados de las pruebas de conocimientos, psicométricas, de personalidad y de honestidad a las que haya sido sometido; asimismo, la solicitud de empleo, los formatos de entrevista preliminar y de selección, de evaluación de entrevista y de verificación de referencias laborales y personales utilizados como parte del proceso.
- El listado de aspectos importantes extraído del descriptor de puestos, debe colocarse en la primera columna de la tabla de decisión; igualmente se listan los diferentes pasos del proceso de selección a los que fue sometido el candidato; es importante mencionar que las pruebas de capacidad, psicométricas, de personalidad y de honestidad aplicadas al aspirante, se realizan con base al descriptor de puestos de la vacante, por lo tanto pueden variar según el puesto que se desea ocupar.
- Al completar el listado de todos los aspectos a evaluar, se debe asignar ponderación a cada uno según la importancia que tenga para el puesto, cuya sumatoria será igual al 100%. La ponderación establecida se coloca en la última columna de la tabla de decisión.
- Debe establecerse también, con que instrumento se va comprobar el aspecto que se está calificando, el cual es colocado en la segunda columna. Por ejemplo: en el caso del nivel académico, el instrumento a utilizar sería la constancia de estudios.

- En la tercera columna de la tabla de decisión se sitúa, el criterio aceptable o ideal para el puesto vacante. Por ejemplo: en el caso de la experiencia laboral, debe colocarse cuantos años son necesarios o exige el puesto vacante. Si el candidato cumple con lo establecido en esta columna obtiene el punteo máximo asignado a este criterio.
- La cuarta columna de la tabla de decisión expone el punteo asignado. El criterio aceptado mencionado en la tercera columna, establece la calificación máxima; se deben plantear otros criterios que podrían contemplarse para ocupar la vacante, los cuales tendrán calificaciones menores a la ideal. La decisión de la ponderación de cada criterio es responsabilidad del encargado(a) de reclutamiento y selección.
- En la quinta columna debe colocarse el punteo obtenido por la persona que se está evaluando.
- Por último, debe realizarse la sumatoria de los punteos obtenidos en todos los criterios evaluados. Se consideran como candidatos idóneos, las personas que obtengan un punteo mayor o igual al 75%.
- Con los resultados de la tabla de decisión de selección, el encargado(a) de reclutamiento y selección de personal, debe tomar la decisión sobre a que aspirantes enviará a la entrevista con superior inmediato de la empresa cliente. Se considera que deben seleccionarse a los candidatos que hayan obtenido las mayores calificaciones. El número de solicitantes a seleccionar dependerá de las vacantes a cubrir.

A continuación se presenta un ejemplo de una tabla de decisión aplicada para el puesto de asistente administrativo, previamente se presenta el descriptor de puestos que sirvió como guía para la elaboración de la tabla de decisión. Es importante mencionar, que la ponderación establecida para cada uno de los aspectos, podrá variar según el puesto que se evalúe.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Asistente Administrativo
Ubicación Administrativa:	Gerencia General
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza:

Apoya al Gerente General en la redacción, registro, archivo y control de la correspondencia del área a su cargo, velando por su confidencialidad y seguridad. Además ejecuta funciones administrativas de la empresa.

Atribuciones:

- Cumplir con las actividades administrativas de acuerdo a las reglas, regulaciones, políticas y estrategias de la empresa.
- Apoyar en la preparación de presupuestos de la gerencia general.
- Dar seguimiento a las compras y pagos de la empresa.
- Apoyar a la organización en los procesos de compra, recepción de cotizaciones, ofertas o propuestas y su evaluación preliminar.
- Realizar los procedimientos para viajes y reserva de hoteles, prepara autorizaciones de viaje, tramita solicitudes de visas y otros documentos.
- Recopilar la información para viáticos, agencias de viajes y otras cuestiones administrativas.

- Brindar apoyo administrativo y logístico para las reuniones de trabajo, conferencias y talleres.
- Recibir y dar seguimiento a la entrada de correspondencia, incluyendo correos electrónicos.
- Mantener el sistema de archivo, para garantizar la conservación de los documentos importantes, revisiones presupuestarias y planes de trabajo.
- Proveer apoyo en el mantenimiento del edificio y servicios comunes.
- Redactar e imprimir correspondencia y/o documentos elaborándolos de acuerdo a instrucciones de Gerente General.

Relaciones de trabajo:

Mantiene relación interna con gerencia general, personal secretarial, contabilidad y otras gerencias; externamente con proveedores y organizaciones vinculadas con la empresa.

Autoridad:

Toma de decisiones en relación al puesto.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias del puesto; vela por el uso adecuado de los recursos físicos a su disposición y mantiene la confidencialidad con respecto a la información recibida.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación:

Título de Secretaria Bilingüe o Perito Contador con estudios universitarios en Administración de Empresas, Auditoría o Ingeniería Industrial (pensum cerrado).

b) Experiencia:

Experiencia relevante en servicios de apoyo administrativo, gerencia general o presidencia, mínimo tres (3) años de experiencia.

c) Habilidades:

Para preparar y presentar informes, capacidad de toma de decisiones, comunicación oral y escrita fluida, capacidad de proceso y análisis matemático-estadístico.

d) Destrezas:

Manejo de paquetes de computación en ambiente Windows y equipo de oficina.


e) Condiciones especiales:

Disponibilidad de horario e inglés intermedio.

f) Competencias:

- Analítico(a).
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Enfocado(a) a resultados.
- Confiable

Cuadro 6
Tabla de decisión de selección
Magna Empresarial, S.A.

					
<p align="center">TABLA DE DECISIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>					
Nombre del candidato: Gloria Martínez Puesto al que aplica: Asistente Administrativo		Fecha: 15-11-2010			
ASPECTO A EVALUAR	INSTRUMENTO UTILIZADO	CRITERIO ACEPTABLE	PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN
Nivel académico	Constancia de estudios	Pensum cerrado en Licenciatura en Administración de Empresas, Auditoría o Ingeniería Industrial	Pensum cerrado = 10% 3er. año de universidad = 7% Título a nivel medio = 5%	7%	10%
Experiencia laboral	Constancia de trabajo	3 años de experiencia en puestos similares	3 años = 20% 2 años = 15% 1 año = 10%	15%	20%
Documentación completa	Expediente del candidato	Copias de los documentos requeridos por el puesto	Completo = 5%	5%	5%
Entrevista preliminar	Formato de entrevista preliminar	Cumplir con los requerimientos mínimos del puesto	Satisfactorio = 5%	5%	5%
Verificación de referencias	Formatos de verificación de referencias laborales y personales	Referencias correctas	Correctas = 10%	10%	10%
Pruebas de conocimientos básicos	Prueba secretarial, de administración e inglés	Promedio de 75 puntos	75 - 100 = 10% 60 - 74 = 5% 0 - 59 = 0%	5%	10%
Prueba psicométrica Cleaver	Prueba Cleaver	Evaluación válida	Válida = 5%	5%	5%
Prueba psicométrica Terman	Prueba Terman	C.I. normal	Normal = 5%	5%	5%
Prueba psicométrica Moos	Prueba Moos	Normal	Normal = 5%	5%	5%
Prueba de personalidad	16 PF	Sin trastornos de personalidad que obstaculicen su desempeño en el puesto	Sin puntaje	0%	0%
Prueba de honestidad	Amitai	Evaluación válida	Válida = 10%	10%	10%
Entrevista de selección	Formato de evaluación de la entrevista	Obtener 7 puntos en evaluación de entrevista.	7 puntos = 15% 5 - 6 puntos = 8% 0 - 4 puntos = 0%	8%	15%
Examen médico	Tarjetas de salud o certificación médica	Sin problemas de salud que interfieran en el desempeño de su puesto.	Sin puntaje	0%	0%
TOTAL				80%	100%

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Formato 9
Formato de presentación de resultados finales de candidatos
Magna Empresarial, S.A.

			
<u>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES DE CANDIDATOS</u>			
			Fecha: _____
Puesto a cubrir: _____			
Empresa: _____			
A continuación se presentan los resultados de los tres candidatos, que obtuvieron las calificaciones más altas en la tabla de decisión, utilizada como parte del proceso de selección de Magna Empresarial, S.A.			
	CANDIDATOS		
	A	B	C
ASPECTOS EVALUADOS	(Nombre)	(Nombre)	(Nombre)
Nivel académico			
Experiencia laboral			
Documentación completa			
Entrevista preliminar			
Verificación de referencias			
Prueba de conocimiento Contabilidad			
Prueba de conocimiento Mercadotecnia			
Prueba de conocimiento Administración			
Prueba de conocimiento Secretarial			
Prueba de conocimiento Inglés			
Prueba de conocimiento Computación			
Prueba psicométrica Cleaver			
Prueba psicométrica Terman			
Prueba psicométrica Moos			
Prueba psicométrica Escala avanzada de matrices RAVEN			
Prueba psicométrica Dominós			
Prueba psicométrica Terman			
Prueba de personalidad 16 PF			
Prueba de personalidad Allort			
Prueba de personalidad Aptitud para las ventas APV			
Prueba de honestidad			
Entrevista de seleccionar			
Examen médico			
PUNTEO TOTAL			
COMENTARIOS: _____			
Elaborado por: _____ Firma: _____			
<small>ORIGINAL: Archivo</small>			

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Después de haber sido evaluados los candidatos en la tabla de decisión de selección, se debe completar el formato de presentación de resultados finales de candidatos, donde el encargado(a) de reclutamiento y selección expone los nombres de los solicitantes y los respectivos punteos obtenidos en cada una de las etapas a los que fueron sometidos, así como también los comentarios que tenga sobre el proceso realizado.

Con base en el formato anterior, el cliente tendrá un mejor panorama de los candidatos que entrevistará, previo a tomar la decisión final de contratación.

11. Entrevista con el superior inmediato

Posterior a las entrevistas de selección el encargado(a) de reclutamiento y selección, deberá elegir a los candidatos más idóneos para los puestos vacantes y que en su opinión cualquiera de éstos podría ser contratado. Por lo que los solicitantes seleccionados deberán ser enviados a la empresa cliente, donde el superior inmediato, realizará una entrevista formal, cuya finalidad es conocerlos física e intelectualmente y reforzarlos en cuanto a información relacionada con el puesto vacante. Concluida esta entrevista el cliente deberá comunicarse con Magna Empresarial, S.A. para informarle que candidato debe ser contratado.

12. Análisis y decisión final

La entrevista con superior inmediato en la empresa cliente se considera la última etapa del proceso propuesto, debido a que el cliente informará a Magna Empresarial, S.A. qué solicitante deberá ser contratado. Posterior a este paso, debe comunicarse con el o los elegidos para informarles de que han sido seleccionados para el puesto. Se debe citar al solicitante previamente a que inicie labores, para llevar a cabo formalmente la contratación y la firma del contrato laboral.


También se debe solicitar al aspirante completar la documentación que se le solicitó al inicio de la convocatoria, para realizar la apertura oficial de su expediente laboral, ya como colaborador de la empresa. Para asegurarse de que la documentación está completa se sugiere la utilización de un formato de lista de verificación, el cual será la primera hoja que aparecerá en el expediente del nuevo empleado.

La documentación requerida para completar el expediente de ingreso es la siguiente:

- Hoja de vida
- Constancias de estudio
- Constancias laborales
- Cartas de recomendación
- Antecedentes penales y policíacos
- Tarjetas de salud y pulmones y/o certificado médico

Como se mencionó en la recepción preliminar de candidatos, es de carácter obligatorio que los postulantes presenten la documentación requerida.

Formato 10
Lista de verificación de expediente
Magna Empresarial, S.A.


<u>LISTA DE VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTE LABORAL</u>
Nombre del Empleado: _____ Fecha: _____
DOCUMENTO
<input type="checkbox"/> Solicitud de empleo <input type="checkbox"/> Hoja de vida <input type="checkbox"/> Constancias Laborales <input type="checkbox"/> Cartas de recomendación <input type="checkbox"/> Constancias de estudios realizados <input type="checkbox"/> Antecedentes penales <input type="checkbox"/> Antecedentes policíacos <input type="checkbox"/> Tarjeta de salud (si aplica) <input type="checkbox"/> Tarjeta de pulmones (si aplica) <input type="checkbox"/> Certificación médica (si aplica) <input type="checkbox"/> Contrato laboral <input type="checkbox"/> Otros _____

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Conviene agregar a la base de datos física, la documentación de los candidatos que podrán ser considerados para futuras vacantes, debido a que éstos equivalen a una inversión en tiempo y de ellos puede surgir un empleado idóneo para otro puesto. La documentación de las personas que por cualquier

circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura, se tendrá que desechar para evitar registros innecesarios.

El proceso de admisión de personas concluye con este paso, Magna Empresarial, S.A. debe hacer énfasis en suministrar a los clientes, empleados idóneos que sean el reflejo de una búsqueda minuciosa y profesional en el mercado de recursos humanos.

3.6 Diagrama de flujo del proceso de admisión de personas

En el diagrama de flujo propuesto, se describe el orden de las actividades a seguir para llevar a cabo el proceso de admisión de personas, en éste se indica la continuidad del proceso, señalando en que etapas sigue adelante o termina dicho proceso.

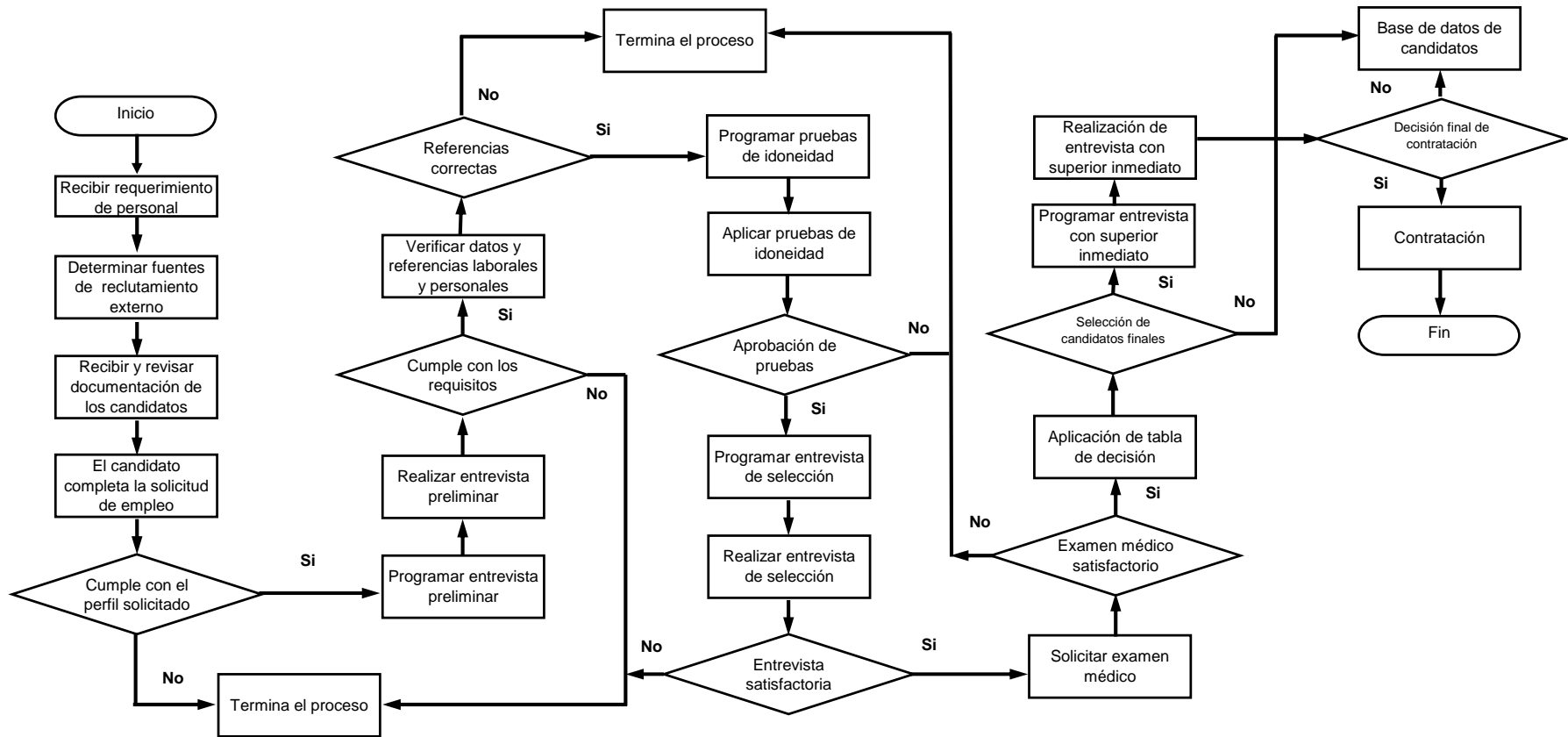
Esquema 9
Descripción del proceso de admisión de personas
Magna Empresarial, S.A.

Responsable	Actividad	Documento
Coordinador de recursos humanos empresa cliente	Realiza solicitud de personal a Magna Empresarial, S.A.	- Formato de requisición de personal
Coordinador de recursos humanos empresa cliente	Entrega a encargado(a) de reclutamiento y selección, el descriptor y perfil de puesto autorizado de la vacante a cubrir.	- Perfil y descripción del puesto
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Determina las fuentes externas de reclutamiento que utilizará.	- Perfil y descripción del puesto
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Recibe y analiza los documentos de los candidatos y selecciona aquellos que puedan cumplir los requisitos de la vacante.	- Perfil y descripción del puesto - Documentación del aspirante
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se pide al candidato que llene la solicitud de empleo.	- Solicitud de empleo propuesta
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Analiza la documentación del aspirante y la compara con el perfil del puesto a cubrir.	- Solicitud de empleo propuesta - Perfil y descripción del puesto - Documentación del aspirante
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se programa cita para entrevista preliminar.	
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se realiza la entrevista preliminar y se decide el o los candidatos que continúan con el proceso.	- Solicitud de empleo propuesta - Perfil y descripción del puesto - Documentación del aspirante - Formato de entrevista preliminar propuesto
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se verifican datos y referencias laborales y personales; si las referencias son correctas el o los candidatos continúan con el proceso.	- Documentación del aspirante - Formatos de verificación de referencias laborales y personales propuestos
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se programa cita para aplicación de pruebas de idoneidad.	
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se aplican las pruebas de idoneidad según los requerimientos del puesto a cubrir. De ser satisfactorios los resultados de las pruebas los candidatos continúan con el proceso.	- Pruebas de idoneidad
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se programa cita para entrevista de selección.	

Responsable	Actividad	Documento
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se realiza entrevista de selección y se decide el o los candidatos que continúan con el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de empleo propuesta - Perfil y descripción del puesto - Documentación del aspirante - Formato de entrevista de selección propuesto - Formato de evaluación de entrevista
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se solicita a los candidatos los exámenes médicos requeridos. En caso de ser satisfactorios los candidatos continúan con el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas de salud y pulmones - Certificado médico
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Aplicación de la tabla de decisión. Se seleccionan los candidatos con las puntuaciones mayores, para continuar con el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de empleo propuesta - Perfil y descripción del puesto - Documentación del aspirante - Resultados de evaluación de entrevista de selección - Formato de tabla de decisión propuesto
Encargado(a) de reclutamiento y selección Superior inmediato en empresa cliente	Programación de entrevista con superior inmediato en empresa cliente. Los candidatos enviados son quienes obtuvieron mayor calificación en la tabla de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la tabla de decisión de selección
Superior inmediato en empresa cliente	Realización de entrevista con superior inmediato.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación del aspirante - Resultados de la tabla de decisión de selección
Superior inmediato en empresa cliente Encargado(a) de reclutamiento y selección	Después de realizada la entrevista con superior inmediato, la empresa cliente informa a Magna Empresarial, S.A. la persona que debe ser contratada.	
Encargado(a) de reclutamiento y selección	Se debe citar al candidato seleccionado, previamente a que inicie sus labores para llevar a cabo formalmente la contratación y la firma del contrato laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato individual de trabajo

Fuente: elaboración propia. Año 2010

Gráfica 23
Diagrama de flujo del proceso de admisión de personas
Magna Empresarial, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

3.7 Evaluación del proceso

- **Satisfacción de los clientes**

Para comprobar si la implementación de la propuesta tendrá mejoras en el proceso de admisión de personas, la base fundamental es conocer el nivel de satisfacción del cliente.

En el capítulo II se presentó una entrevista efectuada a las empresas cliente, en la cual se midió el nivel de satisfacción actual. Se propone que la entrevista de percepción del cliente, sea realizada semestralmente después de haber sido implementada la propuesta, para de esa forma conocer la evolución de la satisfacción del servicio.

La entrevista de satisfacción del cliente consta de ocho (8) preguntas, las cuales representan los aspectos principales del servicio que presta Magna Empresarial, S.A.

A continuación se explica la forma en que la entrevista de satisfacción del cliente debe ser analizada:

La calificación óptima de la entrevista es de 80 puntos, representando éste el 100% de satisfacción del servicio. Se establece una calificación mayor o igual a 75% para considerar a un cliente satisfecho; cualquier puntuación menor al porcentaje de aceptación será motivo para revisión del proceso y verificación de las posibles deficiencias del mismo. Adicionalmente se incluye un apartado para las observaciones que el cliente considere pertinentes. La calificación asignada representa lo siguiente:

10 = Excelente


8 = Bueno

6 = Malo

4 = Muy malo

Se presenta a continuación el formato de entrevista sugerido para llevar a cabo este propósito.

Formato 11
Entrevista de satisfacción del cliente
Magna Empresarial, S.A.

 <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p> <p style="text-align: center;">ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p> <p>OBJETIVO: determinar el nivel de satisfacción de los clientes, para mejorar los servicios prestados.</p> <p>INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan una serie de aspectos, relacionados con el servicio de suministro de personal que se le presta actualmente. Marque con una "X" el cuadro que corresponda a su elección.</p>	MUY MALO	MALO	BUENO	EXCELENTE
	4	6	8	10
1.- ¿Cómo satisface Magna Empresarial, S.A. sus necesidades de suministro de personal?				
2.- ¿Considera usted que Magna Empresarial, S.A. dispone de personal capacitado para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección?				
3.- ¿Considera profesional la atención brindada por los ejecutivos de servicio al cliente?				
4.- ¿El personal suministrado es el idóneo?				
5.- ¿Considera usted que el personal suministrado cumple con los valores y principios establecidos por su empresa?				
6.- ¿Se cumplen los plazos de entrega al solicitar personal?				
7.- ¿Cuándo se presentan dificultades relacionadas con el personal suministrado, cómo son manejados los problemas?				
8.- ¿Cómo considera la estabilidad en los puestos de trabajo, del personal suministrado por Magna Empresarial, S.A.?				
OBSERVACIONES:				

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

- **Rotación de personal**

Se propone el cálculo del índice de rotación de personal semestralmente, para monitorear el comportamiento de las admisiones y desvinculaciones de los empleados suministrados a las empresas cliente. Dicha revisión permitirá conocer la estabilidad laboral del personal contratado, demostrando a la vez idoneidad para el puesto requerido.

El mantener un índice de rotación estable (menor a 30%), permitirá evaluar el proceso de admisión propuesto, debido a que las personas sujetas a éste proceso son reclutadas y seleccionadas de forma eficiente.

3.8 Plan de implementación de la propuesta

En el siguiente cuadro se presenta el plan de acción, en el que se incluyen el objetivo, metas, acciones, responsables, tiempo de duración para ejecutarlo, así como también los costos incurridos por cada acción.

Cuadro 7
Plan de implementación de la propuesta
Magna Empresarial, S.A.

Proceso de admisión de personas				
Objetivo: lograr que el 100% de los candidatos potenciales, sean calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes de las empresas cliente, en un lapso de seis (6) meses después de la implementación de la propuesta.				
Metas	Acciones	Responsable	Duración	Costo
Establecer quién será la persona responsable del proceso de admisión.	Revisión del perfil de la encargada actual del proceso, utilizar como nombre del puesto Encargada de reclutamiento y selección.	Gerente General, Magna Empresarial, S.A.	Una semana	Q -
Creación de base de datos.	Actualizar, ordenar y digitalizar periódicamente la base de datos.	Digitador y Encargado(a) de reclutamiento y selección	Una semana cada tres meses.	Q 800.00
Reclutamiento de candidatos.	Diseñar y publicar anuncios en medios escritos y en sitios de reclutamiento en internet.	Encargado(a) de reclutamiento y selección	Una semana	Q 8,370.00
Depuración de candidatos con base en el perfil requerido.	Revisión de documentación presentada por parte de los candidatos.	Encargado(a) de reclutamiento y selección	Un día	Q -
Programación de entrevistas a candidatos preseleccionados.	Realizar las entrevistas con apego a la estructura planteada y utilizando los instrumentos diseñados.	Encargado(a) de reclutamiento y selección	Dos semanas	Q 45.00
Obtener referencias reales de los candidatos.	Verificar y confirmar referencias, vía telefónica o por medio electrónico, según instrumento.	Encargado(a) de reclutamiento y selección	Un día	Q 22.50
Aplicación de pruebas de idoneidad.	Someter a los candidatos a las pruebas necesarias según la vacante, utilizando el programa propuesto.	Encargado(a) de reclutamiento y selección	Dos días	Q 28,736.00
Obtener la ponderación de los candidatos destacados.	Utilización de la tabla de decisión de selección, y decidir que candidatos serán enviados con el cliente.	Encargado(a) de reclutamiento y selección	Un día	Q 11.25
Presentar al cliente los candidatos idóneos para el puesto vacante.	Enviar al cliente los candidatos preseleccionados, para entrevista con superior inmediato.	Encargado(a) de reclutamiento y selección y superior inmediato de la empresa cliente	Un día	Q -
Selección del candidato a contratar.	El cliente informará quien será el candidato seleccionado, comunicarse con el solicitante para informarle.	Encargado(a) de reclutamiento y selección y superior inmediato de la empresa cliente	Un día	Q -
Contratación formal del candidato elegido.	Se citará a solicitante seleccionado para firma de contrato de trabajo.	Encargado(a) de reclutamiento y selección	Un día	Q -
Conocer el nivel de satisfacción del cliente.	Enviar a cliente formato de entrevista de satisfacción y analizar la información proporcionada.	Encargado(a) de reclutamiento y selección	Semestralmente	Q -
			TOTAL	Q 37,984.75

Fuente: elaboración propia. Año 2010

3.9 Presupuesto para la implementación de la propuesta

A continuación se brinda un panorama económico en el que de manera detallada se refleja en tres escenarios distintos, la integración de los gastos que se tienen estimados, para desarrollar cada una de las actividades contempladas en la propuesta del proceso de admisión de personas.

Cuadro 8
Presupuesto para la implementación de la propuesta
Escenario No. 1
Magna Empresarial, S.A.
(Cifras en quetzales)

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
RECLUTAMIENTO			
Publicación de anuncio en prensa tamaño 2x2"	12	Q 697.50	Q 8,370.00
Participación en ferias de empleo stand 3x2 metros	2	Q 2,500.00	Q 5,000.00
Reproducción de formato de solicitud de empleo	45	Q 0.75	Q 33.75
SELECCIÓN			
Reproducción formato de verificación referencias laborales	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato de verificación referencias personales	45	Q 0.25	Q 11.25
Licencia de paquete de pruebas de idoneidad	1	Q 28,736.00	Q 28,736.00
Reproducción formato de guía de entrevista	45	Q 0.75	Q 33.75
Reproducción formato de evaluación de entrevista	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato tabla de decisión de selección	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato lista de verificación del expediente	45	Q 0.25	Q 11.25
OTROS GASTOS			
Robot para archivo de base de datos	1	Q 800.00	Q 800.00
Sueldo para Encargado(a) de reclutamiento y selección de personal	12	Q 4,000.00	Q 48,000.00
Varios			Q 1,000.00
TOTAL			Q 92,029.75

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Con base en datos estadísticos obtenidos en el año 2009, se determinó que las admisiones para el año mencionado fueron de 37 empleados. Por lo que se proyecta con la implementación de la propuesta, integrar 45 empleados nuevos en las empresas cliente actuales y/o potenciales.

Por tal razón, los gastos reflejados en el presupuesto anterior se proyectan para un año de funcionamiento; a excepción de la licencia del paquete de pruebas de idoneidad el cual tiene vigencia indefinida.

El presupuesto presentado como escenario No. 1 asciende a Q.92,029.75, es el más recomendable para la implementación del proceso de admisión de personas en Magna Empresarial, S.A., en primer lugar porque permite aplicar de forma más amplia el reclutamiento externo sugiriendo la participación en dos (2) ferias de empleo anuales, las cuales permitirán atraer un mayor número de candidatos potenciales y al mismo tiempo dará a conocer a la organización como una empresa de subcontratación de personal, lo que puede llevar a futuros clientes.

El escenario No. 1 también contempla la adquisición de la licencia vitalicia de pruebas de idoneidad, las cuales son de alta importancia para la puesta en marcha del proceso, ya que el paquete incluye las pruebas de conocimientos, psicométricas, de personalidad y de honestidad propuestas para cada puesto. El contar con el servicio de aplicación de pruebas de idoneidad otorga a la empresa una mejor imagen, porque los clientes podrán percibir lo completo del servicio ofrecido por Magna Empresarial, S.A. La ventaja de realizar ésta inversión es que se efectuaría por única vez, ya que los permisos para aplicar las pruebas son vitalicios.

La reproducción de todos los formatos propuestos, formará parte de los tres escenarios financieros, debido a que son una herramienta importante que permite guardar registro de todas las etapas del proceso a las que son sometidos los aspirantes.

Cuadro 9
Presupuesto para la implementación de la propuesta
Escenario No. 2
Magna Empresarial, S.A.
(Cifras en quetzales)

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
RECLUTAMIENTO			
Publicación de anuncio en prensa tamaño 2x1"	12	Q 348.75	Q 4,185.00
Participación en ferias de empleo stand 3x2 metros	1	Q 2,500.00	Q 2,500.00
Reproducción de formato de solicitud de empleo	45	Q 0.75	Q 33.75
SELECCIÓN			
Reproducción formato de verificación referencias laborales	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato de verificación referencias personales	45	Q 0.25	Q 11.25
Laboratorio de evaluación psicométrica de personal individual	45	Q 560.00	Q 25,200.00
Laboratorio de evaluación de honestidad de personal individual	45	Q 224.00	Q 10,080.00
Reproducción formato de guía de entrevista	45	Q 0.75	Q 33.75
Reproducción formato de evaluación de entrevista	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato tabla de decisión de selección	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato lista de verificación del expediente	45	Q 0.25	Q 11.25
OTROS GASTOS			
Sueldo para Encargado(a) de reclutamiento y selección de personal	12	Q 4,000.00	Q 48,000.00
Varios			Q 1,000.00
TOTAL			Q 91,088.75

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Por otro lado el escenario No. 2 asciende a Q.91,088.75, levemente inferior al escenario No. 1, la diferencia radica en que se cambiarán los anuncios de periódico a utilizar por unos más pequeños y al mismo tiempo, más económicos.

Además se establece ya no comprar la licencia vitalicia de pruebas; en su lugar se propone enviar a los candidatos individualmente, a realizarse un máximo de cinco (5) pruebas necesarias para el proceso a la empresa HR Center que cuenta con el servicio mencionado; la prueba de honestidad tiene un valor adicional. La ventaja que tiene este escenario es que los pagos se realizarían cada vez que se necesite realizar las pruebas a los aspirantes como parte del proceso y las erogaciones serían menores.

Por último, se eliminó el gasto del robot especial para el archivo de base de datos físico, se propone adaptar alguno con que la empresa ya cuente.

Cuadro 10
Presupuesto para la implementación de la propuesta
Escenario No. 3
Magna Empresarial, S.A.
(Cifras en quetzales)

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
RECLUTAMIENTO			
Publicación de anuncio en prensa tamaño 2x3"	12	Q 1,046.25	Q 12,555.00
Reproducción de formato de solicitud de empleo	45	Q 0.75	Q 33.75
SELECCIÓN			
Reproducción formato de verificación referencias laborales	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato de verificación referencias personales	45	Q 0.25	Q 11.25
Laboratorio de evaluación psicométrica de personal individual	45	Q 336.00	Q 15,120.00
Reproducción formato de guía de entrevista	45	Q 0.75	Q 33.75
Reproducción formato de evaluación de entrevista	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato tabla de decisión de selección	45	Q 0.25	Q 11.25
Reproducción formato lista de verificación del expediente	45	Q 0.25	Q 11.25
OTROS GASTOS			
Sueldo para Encargado(a) de reclutamiento y selección de personal	12	Q 4,000.00	Q 48,000.00
Varios			Q 1,000.00
TOTAL			Q 76,798.75

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

El escenario No. 3 asciende a Q76,798.75, es el más económico de los tres presupuestos, éste escenario está enfocado en utilizar un reclutamiento externo más fuerte en cuanto anuncios en periódicos, debido a que propone la utilización de anuncios más grandes que pueden causar mayor impacto en los candidatos potenciales.

Por otro lado se cotizó otro proveedor para el laboratorio de pruebas de idoneidad, el cual resultó ser más económico, es importante mencionar que la prueba de honestidad ya no se estaría aplicando a todos los candidatos y quedaría a criterio del Encargado(a) de reclutamiento y selección de personal, a que aspirante enviaría exclusivamente con HR Center a la prueba de honestidad.

El robot para base de datos tampoco está contemplado en este escenario financiero, por lo que se adaptaría un archivo existente en la organización.

Después de analizar los tres escenarios financieros propuestos, se sugiere la utilización del que se adapte más a las necesidades y posibilidades de Magna Empresarial, S.A.

3.10 Relación costo-beneficio al implementar la propuesta

La relación costo–beneficio se realiza con la finalidad de conocer si la inversión que la empresa efectuará, es compensada con los beneficios que puede proporcionar la implementación de la propuesta. A continuación se presenta un cuadro donde son evaluados los factores mencionados:

Cuadro 11
Relación costo – beneficio confrontado con el impacto financiero
de la rotación de personal
Magna Empresarial, S.A.
(Cifras en quetzales)

Costo		Beneficio	
Reclutamiento	Q 13,403.75	Ahorro en gastos incurridos por reclutamiento, selección y separación de personal, según la rotación calculada	Q 142,800.00
Selección	Q 28,826.00		
Otros gastos	Q 49,800.00		
TOTAL	Q 92,029.75	TOTAL	Q 142,800.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Se tomó en consideración para el costo, el presupuesto para implementación de la propuesta escenario No. 1, por ser el más recomendable.

Según la información expuesta, el beneficio obtenido es mayor a la inversión necesaria para la implementación de la propuesta, en un monto de Q.50,770.25. De igual forma se calculó la tasa de retorno de la inversión, la cual se obtiene dividiendo el costo dentro del beneficio multiplicado por 12 meses, dicha tasa

indica que la inversión se recuperará después de ocho (8) meses de implementada la propuesta. Según el análisis efectuado, el proceso de admisión de personas, es factible económicamente y además aportará beneficios no cuantificables, entre los que se mencionan:

- Satisfacción del cliente.
- Lealtad y relaciones perdurables con los clientes.
- Identificación de talento idóneo.
- Aumento del prestigio en el mercado de recursos humanos.

En definitiva, un sistema de admisión bien diseñado aumenta las probabilidades de contratar a las personas idóneas, desde luego, no pueden lograrse cambios radicales inmediatos. Sin embargo, la puesta en práctica del proceso de admisión de personas, marca los parámetros de conducta y los estándares de cada puesto que se contratará.

Así, a medida que algunas personas vayan abandonando las empresas cliente y se vayan contratando los substitutos con estos nuevos estándares, gradualmente se observarán mejoras en el nivel de preparación del personal y en la captación de talentos nuevos.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la razón por la que se presentan deficiencias en la admisión de personas, en la empresa Magna Empresarial, S.A., se debe principalmente a que no aplican procesos técnicos e instrumentos administrativos relacionados con el reclutamiento y selección de personal, por lo que se comprueba la primera hipótesis planteada.
2. El proceso de admisión de personas, se ejecuta de forma empírica en la empresa Magna Empresarial, S.A. por lo que carece de uniformidad y omiten importantes etapas tanto del proceso de reclutamiento, como del de selección de personal.
3. La empresa no cuenta con instrumentos que sirvan de guía para llevar a cabo el proceso de admisión de personas, lo que impide guardar registro correcto de las etapas por las que pasa el candidato, previo a ser contratado.
4. Magna Empresarial, S.A. toma las decisiones del proceso de selección, sin una base sólida, que permita demostrar al cliente cualitativa y cuantitativamente la razón por la que se está eligiendo a determinado candidato como idóneo para ocupar la vacante.
5. Se verificó que la unidad de análisis posee alta rotación de personal, derivada principalmente a la pérdida de clientes que debido a insatisfacción, desistieron del servicio durante el período evaluado y a los despidos y/o renuncias prematuras, consecuencia de la mala selección de personal.
6. Se constató que la organización, no cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, en relación a la idoneidad de los trabajadores propuestos a los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta del proceso de admisión de personas, con el fin de eliminar y/o minimizar las deficiencias en la forma que se llevan a cabo las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de personal para las empresas cliente.
2. Utilizar el proceso de admisión de personas propuesto, para así evitar omitir etapas del reclutamiento y selección, que podrían resultar valiosas para la decisión de contratación de los candidatos.
3. Utilizar los instrumentos propuestos para el proceso de admisión de personal, y guardar registro de los mismos en el expediente de cada candidato.
4. Implementar la utilización de la tabla de decisión de selección, para así obtener una calificación global de todas las etapas y pruebas a las fueron sometidos los solicitantes; la aplicación de la tabla permitirá seleccionar a las personas más idóneas para los puestos vacantes.
5. Aplicar el proceso propuesto para reclutar y seleccionar a los candidatos más idóneos para las empresas cliente, con el fin de satisfacer las necesidades de personal y de esa forma evitar que éstos se retiren del servicio que presta Magna Empresarial, S.A., reduciendo de igual forma el índice de rotación de personal.
6. Poner en práctica el sistema de satisfacción del cliente, en cuanto a la idoneidad de los trabajadores suministrados, para conocer la percepción de los mismos semestralmente y en caso demuestren insatisfacción, realizar las revisiones pertinentes al proceso de admisión de personas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles Martha. **Elija al mejor**. Segunda edición. Buenos Aires, Argentina., Ediciones Granica, S.A., 2003. 252 páginas.
2. Chiavenato Idalberto. **Gestión del talento humano**. Primera edición. Bogotá, Colombia., Mc Graw-Hill, 2002. 475 páginas.
3. Chiavenato Idalberto. **Gestion del Talento Humano**. Tercera edición. México., McGraw – Hill, 2,009. 586 páginas.
4. Dessler Gary. **Administración de personal**. Octava edición. México, Pearson Educación, 2001. 728 páginas.
5. Koontz Harold; Weihrich Heinz. **Administración Una perspectiva global**. 11^a. Edición. México., McGraw – Hill, 1998. 804 páginas.
6. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración. **Material didáctico el Proceso Administrativo y sus fases**. Apuntes de Administración II, 2,007. 6 páginas.
7. Werther William. Davis Keith. **Administración de personal y recursos humanos**. Quinta edición. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2000. 582 páginas.
8. Werther William. Davis Keith. **Administración de recursos humanos**. Sexta edición. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2008. 610 páginas.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

9. Asociación Oaxaqueña de Psicología. **La tabla de decisión en la selección de personal**. México 2010. <http://www.conductitlan.net>
10. Gestipolis. **Tablas y diagramas causa-efecto**. Guatemala 2004. <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca.htm>
11. HR Center. **Amitai**. Guatemala 2008. <http://www.pruebadehonestidad.com/reportes.php>
12. HR Center. **Pruebas psicométricas**. Guatemala 2006. <http://www.armstrong-guatemala.com/pruebasp.php>
13. Revista Laboral ICAL, No. 2 ICAL, Instituto de Ciencias Alejandro Lipschtuz, **La subcontratación y el suministro de personal**. Chile. Septiembre 2005. <http://www.revistalaboralical.cl>
14. Wikipedia, la enciclopedia libre. **EMPRESA**. Noviembre 2010. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

ANEXOS

Anexo 1
Metodología utilizada en la investigación
Magna Empresarial, S.A.

Para desarrollar el análisis presentado en el capítulo II, se hizo necesario efectuar una investigación bibliográfica, en donde se consultaron varios textos y páginas web, que brindan información referente al tema investigado, y sirven de base para confrontar la situación actual, en cuanto al proceso de admisión de personas. Otra fuente que sustenta la investigación es la observación directa, que sirvió para dar veracidad a las entrevistas realizadas.

Previo a realizar la investigación de campo en la unidad de análisis, se hizo necesaria la elaboración de una prueba piloto en donde se utilizaron las entrevistas diseñadas para el estudio, a diez empleados subcontratados por empresas de la misma naturaleza que Magna Empresarial, S.A.. Las diez personas entrevistadas en la prueba piloto, no tienen ninguna relación con la unidad de análisis.

La prueba piloto realizada comprobó la veracidad de los instrumentos, para obtener información objetiva e identificar la situación actual del desarrollo del proceso de admisión de personas en Magna Empresarial, S.A. previo a realizar el censo.

Para recopilar la información presentada, se realizó un censo a los 63 empleados contratados por Magna Empresarial, S.A. (requeridos por las empresas cliente, a quienes se les brinda el servicio de dotación de personal), distribuidos en las tres (3) empresas cliente actuales. Debido a la cantidad reducida de personal, se tomó en consideración a toda la población para obtener resultados más confiables.

Las entrevistas a empleados actuales, se llevaron a cabo con la finalidad de obtener información confiable y de conocer el proceso de admisión efectuado para cada uno de ellos. La metodología para la realización de esta entrevista fue, asistir a las reuniones mensuales que tienen los empleados en Magna Empresarial, S.A.

Asimismo, se tomó como base la entrevista realizada a la responsable de efectuar el proceso de reclutamiento y selección actual.

También se entrevistó a tres ejecutivos de las empresas cliente, con quienes regularmente se tiene contacto directo para la prestación del servicio. Esta entrevista se realizó con el fin de conocer la percepción que actualmente tienen del servicio.

La investigación se llevó a cabo en el mes de enero del año 2010.

Anexo 2

Entrevista al responsable del proceso de admisión de personas Magna Empresarial, S.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
TESIS DE GRADO



ENTREVISTA A EJECUTIVO RESPONSABLE PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS MAGNA EMPRESARIAL, S.A.

Fecha: _____

Objetivo: obtener información directa de la persona responsable de reclutar y seleccionar al personal de la empresa Magna Empresarial, S.A. con el fin de conocer la forma en que se realiza actualmente el proceso de admisión de personas.

Instrucciones: Responder de manera clara y concisa a las siguientes interrogantes. Todas sus respuestas serán procesadas confidencialmente con fines académicos.

I. DATOS DEL ENTREVISTADO

Género: _____ Edad: _____

Puesto que desempeña: _____

II. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Quiénes participan en el proceso de reclutamiento y selección para la contratación del personal?

- Gerente General Magna Empresarial
- Asistente de Recursos Humanos
- Asistente de gerencia
- Contacto en empresa cliente
- Otros _____

2. ¿Existe algún proceso establecido para el reclutamiento y selección del personal?

- Si
- No (Pase a la pregunta No. 4)

3. ¿Se encuentra establecido por escrito el proceso de reclutamiento y selección de personal?

- Si
- No

III. INFORMACIÓN DE RECLUTAMIENTO

4. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento utilizado en la empresa?

5. ¿Qué fuente utiliza para reclutar al personal?

- Interno (pase a pregunta No. 7)
- Externo
- Ambos

Comentarios: _____

6. ¿Qué técnicas de reclutamiento externo utiliza?

- Periódico
- Radio
- Afiches
- Banco de datos
- Publicaciones en internet
- Otros _____

7. ¿Se tiene calculado el costo de reclutamiento?

- Si
- No (pase a pregunta No. 8)

¿A cuánto asciende?

8. ¿Actualmente, se evalúan los resultados del reclutamiento?

- Si
- No (pase a pregunta No. 9)

¿De qué forma?

IV. INFORMACIÓN DE SELECCIÓN

9. ¿Cuál es el proceso de selección de personal que utilizan en la empresa?

10. ¿Qué aspectos son considerados en el proceso de selección?

- Nivel de estudios
- Experiencia
- Presentación personal
- Personalidad
- Otros

¿Cuáles? _____

11. ¿Se tiene calculado el tiempo que transcurre desde que es requerido el personal hasta que es contratado?

- Si
- No

¿A cuánto asciende?

12. ¿Cuántas entrevistas son realizadas a los candidatos y con qué fin?

13. ¿Cuáles de las siguientes características se toman en cuenta durante la entrevista para la selección del personal?

- Habilidades
- Conocimientos
- Apariencia física
- Personalidad
- Experiencia laboral
- Deseo de superación
- Capacidad de expresarse
- Otros

¿Cuáles? _____

14. ¿Se realiza alguna investigación de referencias del candidato?

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Nunca

¿Por qué? _____

15. ¿Se tiene calculado el costo de selección de personas?

- Si
- No

¿A cuánto asciende?

16. ¿Actualmente, se evalúan los resultados de selección?

- Si
- No

¿De qué forma?

17. ¿Conoce el índice de rotación del personal que se encuentra en planilla de Magna Empresarial, S.A?

- Si
- No

¿Cuál es?

18. ¿Qué debilidades o barreras ha encontrado en el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección?

Anexo 3

Cuestionario a empleados subcontratados

Magna Empresarial, S.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
TESIS DE GRADO



CUESTIONARIO A EMPLEADOS SUBCONTRATADOS PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS MAGNA EMPRESARIAL, S.A.

Fecha: _____

Objetivo: obtener información directa del personal subcontratado que labora en las empresas cliente, con el fin de conocer la forma en que fueron reclutados y seleccionados.

Instrucciones: responder de manera clara y concisa a las siguientes interrogantes. Todas sus respuestas serán procesadas confidencialmente con fines académicos.

II. INFORMACIÓN GENERAL
Género: _____ Edad: _____ Puesto que desempeña: _____
1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? <input type="checkbox"/> Menos de 6 meses <input type="checkbox"/> De 6 meses a 1 año <input type="checkbox"/> De 1 año a 3 años <input type="checkbox"/> Más de 3 años
II. INFORMACIÓN DE RECLUTAMIENTO
2. ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo que actualmente desempeña? <input type="checkbox"/> Periódico (pase a pregunta No.4) <input type="checkbox"/> Radio (pase a pregunta No.4) <input type="checkbox"/> Recomendación (pase a pregunta No.4) <input type="checkbox"/> Promoción interna <input type="checkbox"/> Otros _____
3. ¿qué puesto desempeñaba anteriormente? _____
4. ¿Qué documentación le fue requerida para aplicar al puesto? <input type="checkbox"/> Hoja de vida <input type="checkbox"/> Antecedentes penales <input type="checkbox"/> Antecedentes judiciales <input type="checkbox"/> Cartas de recomendación <input type="checkbox"/> Constancias laborales <input type="checkbox"/> Tarjetas de salud y pulmones Otros _____

5. ¿Completó alguna solicitud de empleo?

- Si
- No

III. INFORMACIÓN DE SELECCIÓN

6. ¿Lo entrevistaron cuando se presentó por primera vez?

- Si
- No

7. ¿Cuánto tiempo transcurrió para ser llamado a entrevista?

- Menos de una semana
- De una a dos semanas
- De dos semanas a un mes
- Más de un mes

8. ¿Cuántas entrevistas se le realizaron antes de ser contratado?

- 0
- 1
- 2
- 3 o más

9. ¿Quién o quienes fueron las personas encargadas de realizar las entrevistas?

10. ¿Le practicaron algún examen de conocimientos básicos para optar a la plaza vacante?

- Si
- No

11. ¿Le practicaron exámenes de pruebas psicométricas, de personalidad y de honestidad?

- Si
- No


12. ¿Quién le informó que iba a ser contratado?

- Magna Empresarial
- Empresa cliente

13. Su contratación fue en forma:

- Verbal
- Escrita (Contrato de trabajo)
- Ambos

Anexo 4
Entrevista de satisfacción del cliente
Magna Empresarial, S.A.

 <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p> <p style="text-align: center;">ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p> <p>OBJETIVO: determinar el nivel de satisfacción de los clientes, para mejorar los servicios prestados.</p> <p>INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan una serie de aspectos, relacionados con el servicio de suministro de personal que se le presta actualmente. Marque con una "X" el cuadro que corresponda a su elección.</p>	MUY MALO	MALO	BUENO	EXCELENTE
	4	6	8	10
1.- ¿Cómo satisface Magna Empresarial, S.A. sus necesidades de suministro de personal?				
2.- ¿Considera usted que Magna Empresarial, S.A. dispone de personal capacitado para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección?				
3.- ¿Considera profesional la atención brindada por los ejecutivos de servicio al cliente?				
4.- ¿El personal suministrado es el idóneo?				
5.- ¿Considera usted que el personal suministrado cumple con los valores y principios establecidos por su empresa?				
6.- ¿Se cumplen los plazos de entrega al solicitar personal?				
7.- ¿Cuándo se presentan dificultades relacionadas con el personal suministrado, cómo son manejados los problemas?				
8.- ¿Cómo considera la estabilidad en los puestos de trabajo, del personal suministrado por Magna Empresarial, S.A.?				
OBSERVACIONES:				