

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

**“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LOS  
PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL OPERATIVO EN PLANTAS INDUSTRIALES”**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestría en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009**

**Asesor de Tesis**

**Lic. MSc. Arnoldo Borrayo**

**Postulante**

**Ing. Sergio Antonio Torres Méndez**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011**

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



**“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LOS  
PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL OPERATIVO EN PLANTAS INDUSTRIALES”**

**Ing. Sergio Antonio Torres Méndez**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011**

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

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona  
Vocal II: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero  
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
Vocal IV: P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal  
Vocal V: P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS  
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: Lic. MSc. Armando Melgar Retolaza  
Secretario: Lic. MSc. Mario Rodolfo Santos Girón  
Vocal I: Lic. MSc. Luis Raul Alburez García



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ACTA No. 37-2011**

En el salón número 4 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 29 de octubre de 2011, a las 8:00 horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Ingeniero **Sergio Antonio Torres Méndez**, carné No. **100017119**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro (a) en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el (la) postulante, denominada **"ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN PLANTAS INDUSTRIALES"**.

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.-  
Previo a la aprobación final de la tesis, el (la) postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintinueve días del mes de octubre de dos mil once.

MSc. Armando Melgar Retolaza  
Presidente

MSc. Mario Rodolfo Santos Grón  
Secretario

MSc. Luis Raúl Alburez García  
Vocal I

Ing. Sergio Antonio Torres Méndez  
Postulante





FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

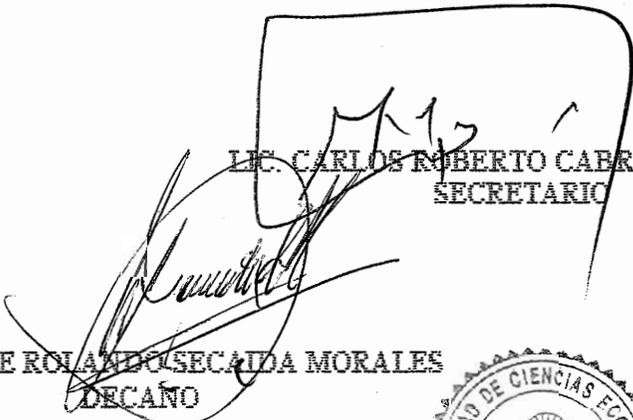
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, DIECINUEVE DE ENERO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.2 del Acta 31-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 37-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de octubre de 2011 y el trabajo de Tesis de Maestría en Recursos Humanos, denominado: "ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN PLANTAS INDUSTRIALES", que para su graduación profesional presentó el Ingeniero SERGIO ANTONIO TORRES MÉNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"D Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECAÑO



Smp.

## ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS:** Por darme sabiduría e inteligencia para la realización del presente trabajo que sirve para alcanzar una meta muy importante en mi vida.
- MI MADRE:** Zoila Marina Méndez con mucho agradecimiento por darme la vida y acompañarme en el transcurso de la vida, te quiero mamita, gracias por todo.
- MI PADRE:** Que Dios todopoderoso lo tenga en su reino.
- MI ESPOSA:** Vera Rizzo, agradezco su apoyo y comprensión por todas esas horas que me perdí de estar a su lado, para poder superarme, te quiero mucho.
- MIS HIJOS:** Sergio Estuardo, Pablo Alejandro y Karen Gabriela, porque ustedes son mi fuerza e inspiración para seguir esforzándome, todo mi amor para ustedes.
- MIS AMIGOS:** Aury (Q.E.P.D.), Paty, Edwin, por todo lo que aprendí y compartí con ellos, muchas gracias por su amistad y todo su apoyo.
- MIS AMIGOS DE ESTUDIO:** Por las experiencias compartidas, así como la amistad brindada.
- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de superarme profesionalmente, así como al claustro de catedráticos.
- ASESOR :** Lic. MSc. Arnoldo Borrayo, por la orientación brindada para hacer realidad este trabajo de graduación, mil gracias que Dios lo bendiga.

## CONTENIDO

No. Página

<b>RESUMEN</b>	I
<b>INTRODUCCIÓN</b>	III
<b>1. ANTECEDENTES</b>	1
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	6
2.1 Las funciones de reclutamiento y selección	6
2.2 Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección	7
2.2.1 Variación de volumen de producción	7
2.2.2 Cambios no planificados en la estructura organizacional	7
2.2.3 Intereses de agrupaciones de trabajadores	8
2.2.4 Influencia de la alta dirección	8
2.2.5 Estereotipos culturales	9
2.2.6 Estandarización de los procesos de reclutamiento	10
2.2.7 Características del entorno económico	10
2.2.8 Políticas de Gobierno y Legislación Laboral	11
2.2.9 Cambios Tecnológicos	12
2.2.10 Características Demográficas	12
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	14
3.1 Método	14
3.2 Unidad de Análisis	14
3.3 Universo y Muestra de Estudio	14
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	17
3.5 Criterios y objetivos de las fuentes de información	17
3.6 Diseño y validación de instrumentos	18
3.7 Ejecución de la investigación	18
3.8 Hipótesis y objetivos	19

	No. Página
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	20
4.1 Análisis por factores	20
4.2 Análisis global: interrelación entre factores	36
4.3 Priorización de los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo	44
4.4 Variables modificadoras encontradas por factor	46
<b>CONCLUSIONES</b>	49
<b>RECOMENDACIONES</b>	51
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	53
<b>ANEXOS</b>	55

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas industriales representan una cantidad considerable de las empresas generadoras de empleos operativos en el país; sin embargo, cuando se necesitan ocupar plazas vacantes en el sector industrial, la tendencia es utilizar procesos de reclutamiento y selección de personal estandarizados y rígidos, bajo el supuesto o creencia que son válidos para la adquisición de cualquier tipo o clase de nuevos trabajadores. No obstante, la experiencia y el marco teórico referencial, inducen a considerar la existencia de factores tanto internos como externos a la organización que afectan dichos procesos.

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad identificar y analizar estos factores en función de determinar el grado y modalidad de penetración en las distintas fases de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales. Entre los primeros sobresale la influencia de los trabajadores organizados en agrupaciones de diferente naturaleza (como el caso de las asociaciones sindicales); las variaciones en los volúmenes de producción en función de los ciclos de la demanda, así como la influencia de los dueños y autoridades directivas, principalmente en empresas familiares.

Con respecto a los factores externos, se identificaron como los que más afectan los estereotipos culturales, el grado de aceleración de los cambios tecnológicos, características del mercado de trabajo y las características de la estructura del cuerpo legal que regula las relaciones laborales.

Los hallazgos del estudio, basado en una muestra representativa y con apego a una estructura metodológica apropiada para este tipo de investigaciones, serán de utilidad para diseñar modelos de reclutamiento, selección y contratación, que garanticen la adquisición de recurso humano operativo de alta calidad que contribuya a la eficiencia y eficacia empresarial.

Los beneficiarios de este trabajo de tesis son las empresas industriales que contratan personal operativo en sus plantas de producción, el personal que trabaja en los departamentos de recursos humanos permitiéndoles tomar en cuenta los efectos negativos que se dan por factor en el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo como también es una fuente para otros temas de investigación como estudiantes, investigadores que pueden tomarla como punto de partida para próximos puntos de tesis.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el informe de la investigación realizada dentro del marco de la tesis de grado exigida como requisito de graduación de maestro en Administración de Recursos Humanos. El estudio se enfoca en el análisis de factores internos y externos que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo en las plantas industriales de Guatemala que cuentan con más de 100 empleados operativos en sus plantillas de operación.

La relevancia del tema se sustenta en el grado de importancia que representa el sector industrial para el desarrollo económico del país. El hecho que en Guatemala existe un promedio aproximado de 1800 empresas industriales en los diferentes sectores económicos con más de 100 empleados operativos, significa la existencia de una atractiva fuente de empleo para ciudadanos que en un alto porcentaje provienen de una clase económica cuyo perfil profesigráfico se caracteriza por una escolaridad baja y pertenecientes a una clase laboral con ingresos que apenas sobrepasan el salario mínimo. Del otro lado de la medalla, se tiene un sector empresarial constituido por empresas generalmente con origen familiar, de mediana tecnificación en sus procesos productivos, con demanda masiva de mano de obra y sistemas administrativos empíricos.

En este contexto, se pretende que los hallazgos del estudio constituyan un aporte a la profesionalización de la administración de los recursos humanos de esta rama productiva de Guatemala. Los resultados son producto de un proceso de investigación científica apegada a la estructura requerida por el normativo de tesis de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas.

La hipótesis que se plantea en este trabajo de investigación es:

**“Existen factores internos y externos que afectan negativamente el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.”**

El objetivo general de este trabajo de investigación es:

“Determinar la naturaleza de los factores y la manera como afectan la aplicación de un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales.”

Entre los objetivos específicos de este trabajo de investigación se pueden mencionar los siguientes:

- Identificar los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo en las plantas industriales.
- Priorizar los factores que tienen mayor incidencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo en las empresas industriales.

En el capítulo 1 del informe, se describen los antecedentes de investigaciones realizadas concernientes al área temática, incluidos trabajos de tesis publicadas en las universidades del país, y la existencia de estudios relacionados, editados en sitios de internet y bibliografías varias. Así mismo, se incluyen los resultados de un sondeo exploratorio con expertos que trabajan en el área de recursos humanos, los cuales expusieron sus puntos de vista con respecto al tema.

El capítulo 2, contiene el marco teórico conceptual que sustenta el esquema metodológico de la investigación, estructurado con base en la revisión de la literatura sobre la fase de reclutamiento y selección de personal como etapa clave para proveer a la organización de personal de excelencia; conceptos sobre los factores como variables de análisis que afectan esta fase, como los son las variaciones en los volúmenes de producción, cambios no planificados en la estructura organizacional de la empresa, intereses de agrupaciones de trabajadores, influencia de la alta dirección, estereotipos culturales, estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal operativo, características del entorno económico, políticas de gobierno y leyes laborales, cambios tecnológicos y características demográficas.

En el capítulo 3, se describe el método utilizado en la investigación, dentro del marco de un estudio de tipo cualitativo, no experimental y exploratorio. Se describe la unidad de análisis utilizada, el universo y la muestra del estudio. Se exponen las técnicas e instrumentos aplicados, así como los criterios y objetivos de las fuentes de información que se utilizaron para captar la información.

En el capítulo 4, se analizan los resultados obtenidos de la percepción del personal entrevistado, presentando la información a través de tablas y gráficas que describen en forma clara los datos recolectados referentes a cada factor con su análisis correspondiente. También se presenta la priorización de los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo según la opinión de los expertos en recursos humanos. Por último, se hace un análisis por separado tanto de los factores internos y externos como de los factores ya integrados, interpretando cómo estos afectan el proceso de contratación de trabajadores operativos.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos consistentes en los instrumentos utilizados en la presente investigación.

## 1. ANTECEDENTES

Respecto al estudio de los factores que afectan e influyen en el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo en las empresas industriales, se investigaron antecedentes de estudios previos realizados tanto a nivel nacional como internacional. Se procedió a indagar sobre tesis universitarias, documentos científicos sobre el área temática e incluso se consultó con expertos en la rama de recursos humanos.

En este contexto, Iserit y Paredes (2003), en su Tesis para la Universidad Austral de Chile, denominada "Análisis de los Procesos de Obtención y Desvinculación de Recursos Humanos en la Empresa Telefónica del Sur, S. A.", resalta la importancia de los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicados a la gestión de Recursos Humanos. Concluyen que cuando el proceso de reclutamiento y selección de personal es llevado a cabo de la mejor forma tomando en cuenta los factores que afectan el proceso, hace que las personas se sientan motivadas, lo que permite demostrar sus capacidades y habilidades en la empresa. Hacen énfasis y especifican que un factor determinante en el proceso es la evaluación médica y la entrevista de la institución así como la adecuada evaluación en el período de prueba.

Por otro lado Sánchez (1999), realizó un estudio de tipo descriptivo sobre el reclutamiento y selección de personal externo en Tarragona, España. Esta tesis se basó en los estudios de Hunter y Hunter sobre la validez predictiva de los factores utilizados en la selección de entrada a un puesto de trabajo. Describió la tendencia gradual utilizada en las empresas privadas de los diferentes métodos para seleccionar su personal y estableció un análisis de los factores de selección en función de los puestos de trabajo. Concluyó que existe una evolución progresiva en el proceso de reclutamiento de personal externo y por lo tanto la evolución de los mismos factores que la limitan, siendo los más predictivos el Currículum Vitae y la experiencia.

Por su parte Simón Dolan, Randall Schuler, en su libro “La gestión de los Recursos Humanos”, hace un estudio acerca de los factores o condicionantes que afectan al proceso de reclutamiento y selección de personal y agrupa dichos factores de la siguiente manera:

- Influencias internas
- Apoyo de la alta gerencia
- Cultura organizacional
- Cambios tecnológicos
- Tamaño de la empresa
- Economía del entorno
- Competencia laboral

Hace una descripción de cada factor y la influencia que ejercen en el proceso de reclutamiento y selección de personal, llegando a la conclusión de que cada uno de ellos afecta en diferente forma a las empresas dependiendo de situaciones geográficas, económicas y sociales.

Con el ánimo de enriquecer los antecedentes se hizo un sondeo entre expertos en recursos humanos en el país, para conocer experiencias en la investigación del área temática. De las entrevistas, se concluye que con los años de experiencia que tienen cada uno de ellos en trabajar en el medio, no conocen que se haya hecho algún estudio sobre el análisis de factores que afectan el proceso de captación de trabajadores operativos, sin embargo, sus puntos de vista al respecto son los siguientes:

Para la Licenciada Karin de la Cruz, Gerente de Recursos Humanos de la empresa Tele Soluciones, S. A., los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Publicidad y medios de comunicación

- Salarios ofrecidos
- Mercado laboral
- Capacitación del personal de recursos humanos
- Burocracia en el personal de recursos humanos
- Injerencia de los propietarios de la empresa
- Cultura organizacional
- Aspecto social y cultural de los candidatos

Por otro lado, la Licenciada Carol Gordillo Gerente de Recursos Humanos de la empresa Vipesa y consultor externo de la empresa Estrategas, S. A., agrupa los factores que afectan al proceso de reclutamiento y selección de personal de la siguiente forma:

- Agrupaciones de trabajadores
- Políticas de gobierno y leyes laborales
- Falta de capacitación en el personal de recursos humanos
- Factor Económico
- Cambios tecnológicos
- Estandarización de procesos

Estos factores son los que más afectan, por lo que se deben tomar en cuenta a la hora de implementar un proceso de requerimiento de personal en las áreas de producción de las empresas. Si se analizan estos factores el proceso será más efectivo y el riesgo de contratar personal no idóneo será mínimo.

Por su parte, la Licenciada Heidy Ocaña Gerente de Recursos Humanos para Centroamérica de la empresa Rotoplast, manifiesta que los factores que afectan el proceso de captación de mano de obra operativa son los siguientes:

- Políticas de gobierno y leyes laborales
- Falta de capacitación en el personal de recursos humanos
- Cambios en los volúmenes de producción

- Falta de estandarización en la aplicación de las herramientas en el proceso

Concluye que las empresas deben constantemente analizar los factores para actualizar al personal de recursos humanos con el fin de mantenerse al día con las nuevas técnicas que aparecen en el mercado.

Así mismo, en la entrevista con el Licenciado Edwin Andrade Gerente de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paul, se percibe que los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Falta de capacitación del personal de recursos humanos
- Presencia de agrupaciones de trabajadores
- Cultura organizacional
- Falta de transparencia en el proceso por parte del personal de recursos humanos
- Presencia de sindicatos

Concluye a que cada factor actúa de diferente forma dependiendo de las condiciones de la empresa y por lo tanto hay factores que influyen en algunas empresas y en otras no dependiendo del tamaño de la misma.

Para la Licenciada Patricia Figueroa Gerente de Recursos Humanos de la ONG Common Hope, la ausencia de un proceso de requisición definido o la falta de su seguimiento influye de sobremanera sobre todo, cuando los encargados de áreas, piden que se cubra un puesto con cierta urgencia e incluso, piden que se omitan algunas fases para tener pronto su personal. Concluye que la estandarización de los procesos para atraer candidatos para ocupar plazas vacantes operativas es primordial para equiparar el grado de dificultad en el proceso de selección del

personal necesario en la empresa independientemente si es administrativo o si es operativo, con el fin de contratar al personal idóneo según la plaza a ocupar.

Por su parte la Licenciada Iraidá Campos, consultora independiente en recursos humanos, ha llegado a la conclusión a través de los años de experiencia en el campo, que las demandas de candidatos siempre son urgentes y se dejan por un lado algunas de las etapas importantes que conforman el proceso debido a la falta de tiempo. Las empresas no tienen estandarizadas las políticas a seguir con el proceso de requerimiento de mano de obra por lo que improvisan a la hora de reclutar personal. Concluye la Licenciada Campos en que en el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo sí existen factores que afectan en ciertas situaciones su óptima aplicación.

Además, se realizaron sondeos en trabajos de post grado tanto en universidades privadas como en la Escuela de Post Grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde no se encontraron experiencias de trabajos anteriores al respecto.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En éste capítulo se expone el enfoque teórico conceptual utilizado en la investigación, en función de la naturaleza del tema de estudio.

### **2.1 La Fase de Reclutamiento y Selección: Etapa Clave para Proveer a la Organización de Personal de Excelencia.**

La administración de personal constituye un pilar fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, para ello, es necesario realizar un proceso de previsión de recursos humanos capaz de suministrar personas con conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización del trabajo.

De acuerdo con Dessler, la administración de los recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño y todas aquellas acciones que se deben tomar en cuenta para que la armonía laboral coexista entre patronos y trabajadores. Se refiere al aspecto jurídico y todo lo relacionado a las relaciones laborales.

El desempeño efectivo de cada una de estas fases y funciones de personal, se inicia con el cuidado de permitir el ingreso de aspirantes que cumplan con las expectativas y necesidades organizacionales. En consecuencia, todo ingreso de nuevo personal debe ser planificado con tiempo con el apoyo de los departamentos de la empresa con base a sus necesidades a corto, mediano y largo plazo.

Esta etapa de admisión, sin embargo, está sujeta a la influencia de variables internas y externas a la empresa que definen el grado de éxito en el cumplimiento de proveerla de recurso humano de calidad. La importancia del control y manejo profesional de estos factores resulta, por consiguiente, un requisito indispensable.

## **2.2 Factores que Afectan el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Operativo para el Área de Producción.**

Con relación a la presente investigación se describen, según estudios realizados, los principales factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo para el área de producción.

### **2.2.1 Variación de Volumen de Producción**

Según Sveldlik (1984), el volumen de producción es la cantidad necesaria de productos que una empresa necesita producir para evaluar la rentabilidad de la inversión que hacen los accionistas de la misma. Sin embargo, está limitada a la capacidad de los recursos con que cuenta la organización y por la demanda del mercado.

Es muy frecuente, de acuerdo a Sveldlik, la solicitud inmediata de personal extra en las plantas industriales para poder llevar a cabo un excedente de producción resultado de una variante entre la oferta y la demanda en el ámbito en que se desenvuelve la empresa. La prisa que se tiene por cubrir esa cantidad adicional de producción y la exigencia de parte de la planta para con el personal de recursos humanos es tal magnitud que el tiempo con que se cuenta es muy limitado para reclutar y seleccionar al personal operativo idóneo siguiendo las etapas del proceso normal.

### **2.2.2 Cambios no Planificados en la Estructura Organizacional de la Empresa.**

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (1995), los cambios organizativos se refieren a las constantes variantes que sufren las empresas en sus estructuras organizacionales y funcionales para adaptarse al mercado. Toda empresa que no se adapta hoy en día para hacerle frente a los requerimientos del mercado, está condenada al fracaso.

Los cambios organizativos pueden ser de estrategias y políticas, de procedimientos de trabajo e incluso pueden consistir en reestructuraciones que impliquen la eliminación de secciones completas con el consecuente despido de trabajadores o contratación de nuevos empleados cuando se trata del fortalecimiento de alguna área específica.

Lamentablemente, la tendencia de muchas unidades administrativas de laborar de manera aislada dentro de una cultura de desorden y falta de planificación, redundando en demandas urgentes en el requerimiento de contratación de nuevo personal, como lo es en los departamentos de producción donde es común la readecuación de procesos productivos o proyectos de ampliación. Peticiones urgentes que afectan cumplir con un proceso adecuado de reclutamiento y selección y con el tiempo necesario, para que convoque al proceso de captación de personal operativo requerido.

### **2.2.3 Intereses de Agrupaciones de Trabajadores**

De acuerdo a Antonio Rivera Neutze (2007), los trabajadores que luchan por una causa común, se aglutinan para defender sus derechos ante un patrono amparados por las leyes laborales de un país. Los sindicatos constituyen el tipo de asociación laboral a la que más se recurre.

En las empresas e instituciones donde existen sindicatos u otro tipo de agrupaciones de trabajadores (cajas de ahorro, movimientos solidaristas, cooperativas, etc.) es común la existencia de presiones o tendencias a influir en las autoridades de la compañía para modificar las decisiones finales sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **2.2.4 Influencia de la Alta Dirección**

Para la Licenciada Irida Campos (2011), La injerencia de los propietarios de la empresa o altos directivos de la misma constituye un factor que dificulta la

implementación de un proceso de reclutamiento y selección de personal. Es común que por intereses de la familia o de amistad, principalmente en empresas familiares, se presione a los encargados del proceso de selección para obviar pasos fundamentales, como el proceso de evaluación de la idoneidad del puesto.

En países subdesarrollados la cultura organizacional impuesta por los directivos de la alta dirección de las empresas, es la no estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que el tiempo que se necesita para convocar a los candidatos interesados en ocupar una plaza, es relativamente largo, por lo que la exigencia de ocupar los puestos vacantes es grande y los directivos o propietarios no están dispuestos a esperar a pasar todo el proceso para seleccionar al mejor candidato.

El tipo de liderazgo en las empresas contribuye a que no se respeten las normativas impuestas para un proceso administrativo, especialmente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que esta situación crea frustración en el personal de recursos humanos.

### **2.2.5 Estereotipos Culturales**

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (1995), se refiere al tipo de percepciones o creencias que conduce a determinados comportamientos y actitudes. Los valores, creencias y percepciones que se tiene de las personas que desempeñan labores operativas como peones, mensajeros, personal de limpieza y operadores de máquinas, influyen en que prevalezca el esquema mental en este género de mano de obra por el tipo de trabajo que realizan, en creer que no necesitan pasar por todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección, que por lo general es el mismo para personal administrativo, técnico, profesional e incluso para ejecutivos de mandos medios.

En las empresas industriales, donde generalmente el 60% del personal es operativo, es común que los encargados de recursos humanos reciban

instrucciones de "saltarse" etapas en el proceso de selección y contratación por considerarlas innecesarias.

### **2.2.6 Estandarización de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal Operativo**

Según Roberto Pinto (1999), la profesionalización del área de administración de los recursos humanos es probablemente uno de los retos más significativos que enfrenta la empresa. Con excesiva frecuencia, se podrá encontrar con empresas que carecen de conocimientos o conciencia de las aportaciones que un profesional del área de recursos humanos puede hacer a una organización moderna. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que toman conciencia de que la administración de personal es el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario. La capacitación del personal se refiere a la adquisición de conocimientos que debe tener el personal que labora en el departamento de recursos humanos para solventar los retos que el mundo laboral exige el día de hoy. Por esta razón, los administradores de recursos humanos han ido escalando puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.

La capacitación en el personal de recursos humanos debe ser constante para estar actualizados en las técnicas que se utilizan para seleccionar al personal, y se sepa diferenciar los instrumentos que se utilizaran para evaluar a un trabajador administrativo y qué otros se pueden utilizar para el personal operativo.

### **2.2.7 Características del Entorno Económico.**

Según William Werther (2000), lo constituye el ambiente socioeconómico en el cual se encuentra inmersa la actividad empresarial. Las características del mercado de trabajo es muy importante dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es el que marca los límites de acción del

departamento de recursos humanos con respecto a la calidad del recurso humano que se espera de los aspirantes interesados en los puestos de trabajo.

El entorno económico donde la empresa realiza sus negocios, influye en la oferta y la demanda laboral: si la demanda de personal por parte de las empresas es mayor que la oferta del mercado, la empresa no tiene mayores alternativas de selección. En el caso contrario, tiene mayores posibilidades de practicar una selección más rigurosa entre un mayor número de aspirantes que aplican a un puesto de trabajo. Es evidente que en el primer caso, algunas fases del proceso de selección deben eliminarse o al menos flexibilizarse.

Dentro de las características del mercado laboral, reviste especial importancia el perfil profeciográfico del personal aspirante a los puestos de trabajo, principalmente de aquellos puestos cuyas actividades requieren de mantenerse actualizados tecnológicamente. En este contexto, el nivel académico alcanzado por los trabajadores operativos hoy en día es importante ya que la introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos exigen cada vez niveles más altos en conocimientos, lo que disminuye las oportunidades a muchos de ellos que no han tenido la posibilidad de adquirir niveles académicos más altos, reduciendo con esto la demanda laboral operativa.

### **2.2.8 Políticas de Gobierno y Legislación Laboral**

El Código de Trabajo en Guatemala fue resultado del Decreto 330 del Congreso de la República en 1947, está integrado por artículos y la mayoría son tutelares a la parte trabajadora, algunos artículos como el Artículo No. 13 que limita la contratación de personal calificado extranjero al 10% para sus operaciones, como ejemplo la industria minera. El Artículo No. 14 habla acerca de la prohibición de parte del patrono a la indiscriminación de razas, religiones, etc., las leyes tratan de regular el ingreso de las personas a las empresas buscando la equidad y la justicia lo cual en función de estos factores no existe ninguna razón por la que la

ley laboral afecte el proceso de reclutamiento de personas pues las empresas son cumplidoras y respetuosas de la ley. Sin embargo, se da un fenómeno por la falsa percepción de los empleadores en cuanto a costumbres culturales que este tipo de personas profesan, ya que tienden a influir al rechazo pero no por la ley en sí sino por los problemas culturales que afectan la integración de estos trabajadores en el centro de trabajo. Guatemala está suscrita a convenios internacionales como la OIT, el Tratado de Libre Comercio con las naciones del Norte, etc., que especifican algunos compromisos de tipo laboral que tiene el país que cumplir, pero nada concreto referente al proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **2.2.9 Cambios Tecnológicos**

De acuerdo a Edward Roberts (2003), son factores de cambio que determinan la competitividad en el marco laboral. La innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Es considerada hoy como el resultado tangible y real de la tecnología, lo que en determinadas situaciones se conoce como introducción de logros de la ciencia y la tecnología. Afecta la captación de personal operativo, pues estos son sustituidos por maquinaria y equipo que lo hacen con mayor rapidez y mejor calidad, reduciendo la demanda de mano de obra operativa, y exigiendo mayores niveles de conocimientos a los aspirantes de parte de los empleadores.

### **2.2.10 Características Demográficas**

Según Harold Koonts (1995), los cambios demográficos que experimenta la población laboral en general se refiere al bienestar que debe tener la mayor parte de las personas y ésta debe tener una tendencia a mejorar, pese a las muchas dificultades y reveses que el individuo común cree percibir. Entre los cambios demográficos prominentes se cuentan los siguientes:

- Reducción progresiva del índice de natalidad

- Incremento acelerado del nivel educativo
- Mejora en las expectativas de vida e indicadores generales de salud
- Distancia existente entre la empresa y la vivienda del trabajador

Cada una de ellas es importante tomar en cuenta como variables pues por ejemplo una región donde el índice de natalidad es muy bajo indica que la población productiva se está envejeciendo y el costo de renovarlo en sus puestos de trabajo se incrementará posiblemente en el futuro.

El nivel educativo limita las posibilidades de encontrar trabajadores capacitados para las plantas industriales, pues la tendencia en ellas es ir incrementando dicho nivel debido a los cambios tecnológicos que adquieren para mejorar sus procesos productivos afectando el proceso de contratación de personal. También la distancia existente entre la vivienda del trabajador y la planta de producción afecta el proceso de reclutamiento y selección al convertirse en una limitante para contratar a personal que aunque llene los requisitos mínimos que exige la plaza no esté acorde a las políticas que la empresa ha adoptado para afrontar este problema.

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Método**

Para realizar el presente estudio se seleccionó el tipo de investigación exploratoria, cualitativa y no experimental, utilizando el método inductivo en virtud que los hallazgos obtenidos de la investigación en la muestra seleccionada, se intenta que reflejen el estado de situación de todo el universo constituido por todas las empresas industriales de Guatemala que tienen plantas de producción y requieren personal operativo.

#### **3.2 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis de investigación está compuesta por trece empresas industriales con personal operativo que cuentan con más de 100 empleados. La fuente de información son los gerentes de recursos humanos, ejecutivos de empresas de outsourcing, trabajadores operativos y expertos en Recursos Humanos.

#### **3.3 Universo y Muestra del Estudio**

En Guatemala existe un promedio de 1,791 empresas industriales con más de 100 empleados operativos. Se optó por el tipo de muestreo estratificado con el objeto de obtener información de diferentes fuentes, con el objeto de minimizar el riesgo de sesgos en los hallazgos. Se tomó una muestra al azar de 44 personas que laboran o están relacionadas con las empresas industriales que cuentan con más de cien empleados operativos en su estructura organizacional, con el objeto de obtener información sobre el tema del estudio. En la integración de la muestra se incluyó a empleados operativos, a ejecutivos de empresas de outsourcing y gerentes de recursos humanos a quienes se les hizo las mismas preguntas.

Los criterios para estructurar este tamaño de muestra obedece a la dificultad de penetración a la información, no tanto obedeciendo a criterios estadísticos del

tamaño de la muestra, pues según Sampieri (2008), “En los estudios cualitativos exploratorios, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva estadística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados del estudio a una población más amplia, lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad”<sup>1</sup>. Siguiendo también a Mertens (2005), quien manifiesta que el tamaño de la muestra no es importante en los estudios de investigación cualitativos exploratorios ya que no hay parámetros definidos para el tamaño de la muestra, por lo que iría en contra de la propia naturaleza de la indagación cualitativa. Se debe tomar en cuenta más la calidad que la cantidad de los datos indagados.

Para priorizar la importancia que tiene cada factor en el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, se tomó una muestra adicional al azar de 7 expertos en el área de recursos humanos, quienes por su experiencia y años de incursionar en el campo indicaron la importancia de cada uno de los factores que afectan directamente al proceso.

La muestra se integró de la siguiente manera:

#### **ENCUESTA DE TRABAJADORES OPERATIVOS**

No.	Empresa	Dirección
1	INCASA	Km. 6 ruta al Atlántico zona 17
2	Productos Alimenticios Sharp	Km 6.5 ruta al Atlántico zona 17

Nota: Se tomaron 10 trabajadores de cada empresa como muestra

#### **ENCUESTA DE EJECUTIVOS DE EMPRESAS DE OUTSOURCING**

No.	Empresa	Dirección
1	SOS Recursos Humanos, S. A.	6ª. Calle entre 5ª. y 6ª. Av. Zona 9 Edificio Torre de Cristal
2	Consultores en Recursos Humanos	Tel. 40797987
3	Consultores en Organizaciones Empresariales	6a. Av. “A” 12-51 Zona 11, Colonia Angelandia

<sup>1</sup> Sampieri Roberto, Collado Carlos, Baptista Pilar, “Metodología de la Investigación”, Cuarta Edición, McGraw Hill, México, 2008.

No.	Empresa	Dirección
4	Estrategas, S. A.	4ª. Calle 5-41 Zona 12

Nota: Se tomó 1 ejecutivo de outsourcing por cada empresa.

### ENCUESTA DE GERENTES DE RECURSOS HUMANOS

No.	Empresa	Dirección
1	Productos Alimenticios Sharp, S. A.	Km 6.5 Zona 17, Carretera al Atlántico
2	INCASA	Km 6 Zona 17, Carretera al Atlántico
3	Tigsa Fertilizantes, S. A.	Km 20.5, Carretera al Atlántico
4	Constructora Vado	Santa Catarina Mita, Jutiapa
5	Telesoluciones, S. A.	Anillo Periférico 30-00 Zona 11
6	Distribuidora de Azúcar Altense, S. A.	Cobán, Alta Verapaz
7	Alkemy, S. A.	7ª. Calle 27-51 Zona 4 Mixco, El Naranjo
8	Fundación Familias de Esperanza ONG	Km. 2, Carretera a San Juan del Obispo, Antigua Guatemala
9	Tostaduría de Café San Antonio	Calzada Aguilar Batres 48-89 Zona 12
10	Cintamax, S. A	13 Av. 13-26 Zona 1
11	Vipesa	4ª. Calle 5-41 Zona 12
12	Kelloggs de Centroamérica, S. A.	46 Calle 24-30 Zona 12
13	Coca Cola	Santa Cruz, Zacapa

Nota: Se tomó 1 gerente de recursos humanos por cada empresa.

### ENCUESTA A EXPERTOS EN RECURSOS HUMANOS

No.	Nombre	Empresa
1	Licda. Heidy Ocaña	Rotoplast
2	Licda. Carol Gordillo	Vipesa
3	Licda. Iraida Campos	Cunsultora en RRHH
4	Licda. Karin de la Cruz	Telesoluciones, S. A.
5	Licda. Patricia Figueroa	ONG Common Hope
6	Lic. Edwin Andrade	Ministerio de Salud
7	Lic. Eduardo Rodríguez	Consultor en RRHH

Nota: Todos los profesionales son gerentes de recursos humanos de las empresas en mención o consultores independientes, para conocer la prioridad de cada factor según la experiencia de cada uno.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Por la naturaleza exploratoria y cualitativa del estudio, se combinaron encuestas directas en los sitios de trabajo con entrevistas estructuradas, para las cuales se diseñaron "guías entrevista". Se diseñaron cuatro tipos de cuestionarios: para personal operativo conformado por 15 preguntas; para gerentes de recursos humanos conformado por 17 preguntas; para ejecutivos de outsourcing conformado por 15 preguntas y la última para expertos en la materia, conformado por 2 preguntas.

El propósito de estas encuestas fue captar información acerca de los factores que influyen en el proceso de reclutamiento y selección de personal, considerando el esquema conceptual descrito en el marco teórico. En el caso de las encuestas aplicadas a los gerentes de recursos humanos, se elaboraron 2 preguntas adicionales con el propósito de conocer más a fondo las "características de la injerencia de la alta dirección" información a la que el resto de los grupos entrevistados no tenía acceso. En el grupo de trabajadores operativos no se preguntó sobre las "características del entorno económico y mercadológico" de las empresas donde laboran, porque se consideró que no aplica debido al nivel académico de los informantes.

### **3.5 Criterios y Objetivos de las Fuentes de Información**

Los objetivos de la investigación son diferentes para cada grupo entrevistado, aunque los factores son los mismos para todos. La información a captar en el caso del personal operativo fue una manera de comprobar si existía congruencia con lo que decían los gerentes de recursos humanos y los ejecutivos de

outsourcing. Fue una manera de cruzar y validar la información. En el caso de los expertos en recursos humanos, el objetivo fue captar información con respecto a la importancia que tienen los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de los años de experiencia que éstos tienen en incursionar en el campo y así priorizarlos. (Los instrumentos aparecen en los anexos de este estudio).

### **3.6 Diseño, validez y confiabilidad de los Instrumentos**

Con base en la hipótesis planteada y los objetivos de la investigación, se definieron las variables del estudio, el tipo de información requerida y las fuentes pertinentes, que sirvieron de guía para el diseño de los cuestionarios y guías de entrevista. Previo a la utilización de los instrumentos, se procedió a probarlos en dos empresas industriales con más de 100 empleados, con el fin de determinar el grado de validez y confiabilidad, tanto en su contenido como en su estructura.

No.	EMPRESA	DIRECCIÓN
1	INCASA	Km 6 Ruta al Atlántico Zona 17
2	SHARP	Km 6.5 Ruta al Atlántico Zona 17

### **3.7 Ejecución de la Investigación**

Con base en la programación contenida en el diseño de la investigación, se procedió a seleccionar al azar los 20 trabajadores operativos autorizados por las gerencias de recursos humanos de la muestra de empresas, tomando en cuenta no obstaculizar el proceso productivo y considerando el requisito de saber leer y escribir. Por requerimiento de las empresas, las boletas se tuvieron que dejar para que fueran llenados posteriormente y no afectar de esa manera la actividad industrial.

En las entrevistas con los gerentes y autoridades de las empresas de outsourcing, se utilizaron guías estructuradas con base en la información requerida según las variables de estudio.

La información obtenida se tabuló y ordenó en cuadros y gráficas para facilitar el análisis y el proceso de hallazgos. El criterio fundamental de análisis fue tomar como base la hipótesis y los objetivos que se pretendían comprobar en la investigación. Este proceso culminó la elaboración del informe final.

### 3.7 Hipótesis y Objetivos

La hipótesis que se plantea en este trabajo de investigación es:

**“Existen factores internos y externos que afectan negativamente el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.”**

El objetivo general de este trabajo de investigación es:

“Determinar la naturaleza de los factores y la manera como afectan la aplicación de un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales.”

Entre los objetivos específicos de este trabajo de investigación se pueden mencionar los siguientes:

- Identificar los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo en las plantas industriales.
- Priorizar los factores que tienen mayor incidencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo en las empresas industriales.

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

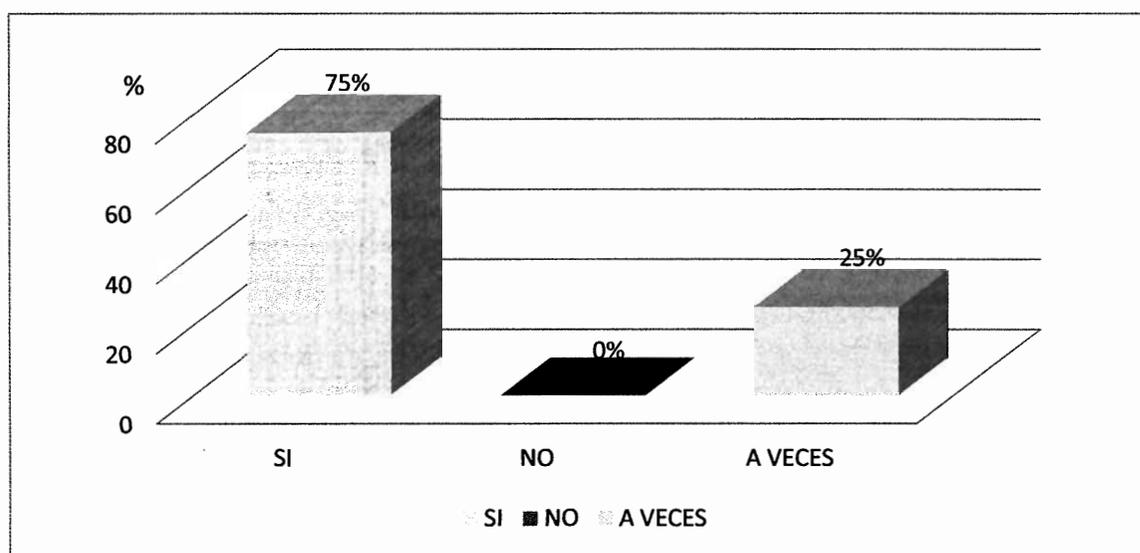
En este capítulo se presentan y analizan los hallazgos obtenidos de la investigación realizada. El proceso de análisis es a nivel de cada uno de los factores estudiados, así como a nivel global en términos de la interrelación que existe entre los mismos y el grado de influencia de variables ambientales que pueden modificar el efecto de dichos factores en el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo de las empresas industriales que se entrevistó en el trabajo de campo.

### 4.1 Análisis por factores

#### 4.1.1 Variación de volumen de producción

Como un hallazgo importante, se determinó que este factor es el 4to. de los 10 analizados que más afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, ( ver gráfica No. 14). En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos.

**Gráfica No. 1:** PERCEPCIÓN DEL EFECTO DE LAS VARIACIONES EN EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

## ANÁLISIS:

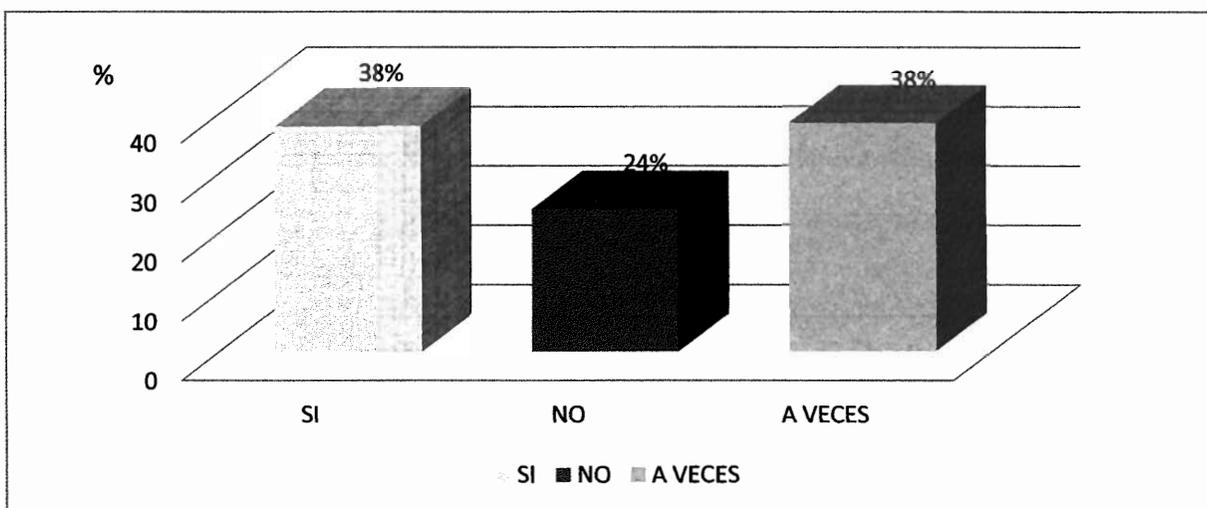
La naturaleza cambiante de la demanda del mercado de los productos industriales repercute en variaciones de los volúmenes de producción, obligando a los departamentos de producción a aumentar o disminuir su planta de empleados operativos, lo que a su vez presiona a los responsables del proceso de reclutamiento, selección y contratación, principalmente cuando el requerimiento de personal adicional se hace con carácter de urgente. A medida que la demanda de productos se estabiliza en el mercado la tendencia baja con respecto a la oferta de los mismos y entonces este fenómeno tiende a desaparecer.

El hecho de que un 25% de los entrevistados indicaron que este factor sólo afecta en algunas ocasiones, se debe, según lo manifiestan los entrevistados, a la falta de previsión de los planificadores encargados de mantener un stock de seguridad en las existencias de productos que permitan cubrir cualquier demanda extra que se suscite. Al mantener existencias controladas en bodegas dicho efecto negativo desaparece. Esta variable tiende a manifestarse con mayor frecuencia en empresas industriales catalogadas como pequeñas y medianas, caracterizadas por ejercer una administración empírica en sus funciones de planificación, programación y organización.

### **4.1.2 Cambios no Planificados en la Estructura Organizacional de la Empresa**

Esta forma de trabajar es muy frecuente en las empresas industriales, principalmente en las catalogadas como pequeñas y medianas. La siguiente gráfica presenta la percepción de los entrevistados sobre esta costumbre.

**Gráfica No. 2:** PERCEPCIÓN DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS NO PLANIFICADOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

#### ANÁLISIS:

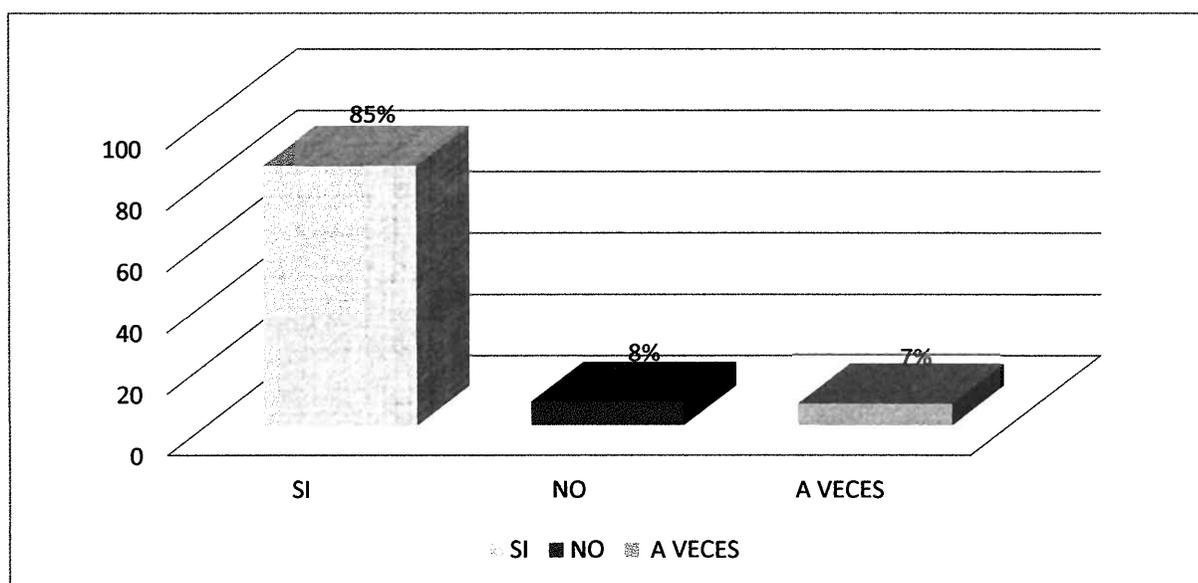
La gráfica demuestra de forma contundente que los cambios no planificados en la estructura organizacional afectan el proceso de captación de trabajadores operativos, especialmente si se suman los porcentajes entre los que opinaron que si y los que opinaron que a veces.

El resultado obtenido es congruente con la percepción de los efectos de los cambios no planificados en los volúmenes de producción (ver gráfica No. 1), lo que refleja la situación preocupante de la forma empírica cómo este tipo de empresas son administradas, principalmente en su función de previsión y planificación con relación al comportamiento de la demanda. Una deficiencia que repercute, no sólo en las fases de selección de nuevos empleados, sino también en otras áreas del proceso administrativo, como los procesos de coordinación, comunicación y organización, pero principalmente repercute en los costos cuando se realizan cambios en procesos que implican crear, reorganizar o suprimir unidades administrativas relacionadas con la actividad productiva de la empresa.

### 4.1.3 Intereses de Agrupaciones de Trabajadores

En las empresas industriales donde existen gran cantidad de trabajadores operativos es común encontrar asociaciones de trabajadores como sindicatos, cajas de ahorro, agrupaciones solidaristas, cooperativas y otras, que ejercen presiones en la administración de la empresa, incluyendo en los procesos de ingreso de nuevo personal, como lo demuestra la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 3:** PERCEPCIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS INTERESES DE LAS AGRUPACIONES LABORALES EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

#### ANÁLISIS:

La gráfica evidencia la tendencia de las agrupaciones laborales de influir en las etapas de la captación de trabajadores. Según la opinión de los entrevistados, estas influencias se consideran negativas en virtud de responder a intereses gremiales en detrimento de intereses organizacionales. La filosofía sindical es la posición de defensa de los intereses del trabajador por la falta de políticas que favorezcan la convivencia entre los empleados y la administración de la empresa,

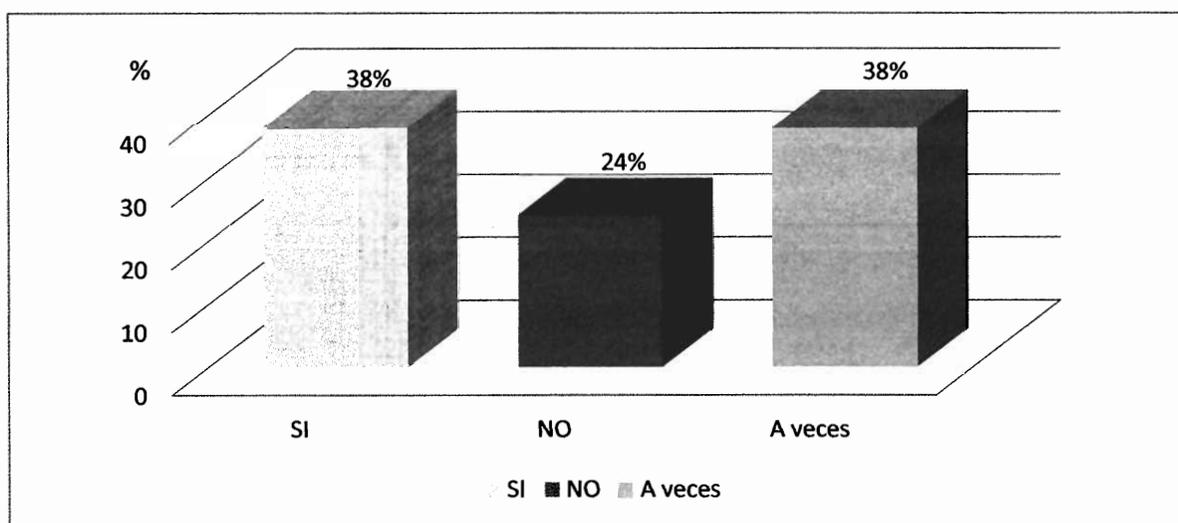
la tendencia de liderazgos autocráticos impositivos y no participativos, así como el señalamiento generalizado de los trabajadores sobre el mal trato al empleado y el incumplimiento con las prestaciones laborales a que tienen derecho.

Las agrupaciones sindicales se utilizan para defender intereses personales y gremiales que afectan la productividad empresarial. Los entrevistados manifiestan la presión de asociaciones laborales que, al amparo de pactos colectivos en el caso de los sindicatos, para favorecer a familiares o amigos que están aplicando a un puesto de trabajo, sin importar la idoneidad en los requerimientos o competencias necesarias. Es común peticiones de sesgar el proceso de selección y contratación.

#### 4.1.4 Influencia de la alta dirección

Este factor, conceptualizado como la tendencia de dueños o directivos de la empresa de influir de una u otra manera en los procesos de selección de personal, se ubica en importancia en la última posición de los 10 factores analizados, (ver gráfica No. 14). En la gráfica siguiente se presentan los resultados.

**Gráfica No. 4:** PERCEPCIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

**ANÁLISIS:**

La gráfica evidencia que la percepción no es generalizada en términos de considerar esta costumbre como un factor que afecte los procesos de selección, con el riesgo de contratar personal no idóneo en función de los requerimientos del puesto.

Según la información proporcionada por algunos entrevistados, la influencia podría disminuirse si la empresa contara con una base de datos actualizada de personal operativo disponible pre calificado o con antecedentes satisfactorios por haber laborado en la empresa. Una base de datos confiable de personal precalificado por el departamento de recursos humanos, permitirá desvanecer las causas que motivan la injerencia de la alta dirección para contratar personal operativo sin que se evalúe el proceso completo.

**4.1.5 Estereotipos culturales**

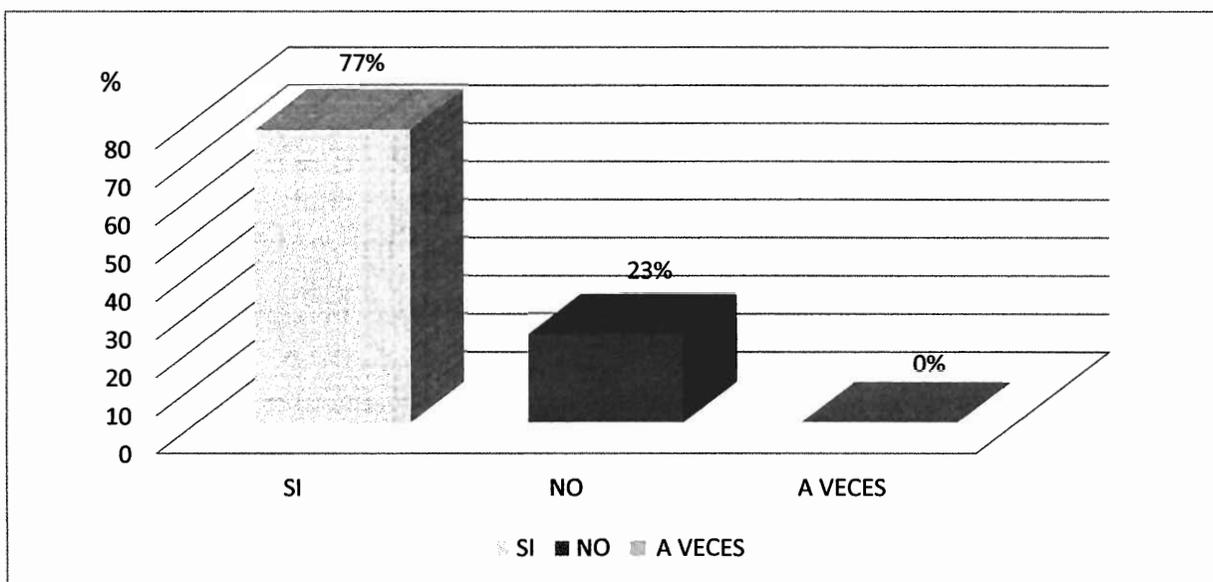
La percepción y creencias sobre atributos o características que supuestamente distinguen a grupos sociales, inciden en actitudes, esquemas de comportamiento y toma de decisiones relacionadas con las personas integrantes de estos grupos. La idea que los operarios, provienen de un sector social sin mayor nivel de educación y acostumbrados a trabajar en puestos sin mayor complejidad como lo es el trabajo operativo, incide en la tendencia a considerar innecesario determinadas fases del proceso de selección. Así mismo, induce a la creencia que estas personas trabajan como "máquinas" acostumbradas a seguir instrucciones en tareas rutinarias y adaptarse a esquemas de comportamiento requeridas por la cultura de la empresa sin mayores explicaciones.

En este contexto, los entrevistados reflejan un choque entre las costumbres, hábitos, creencias y rituales que el aspirante ha adoptado de su medio ambiente social, con la cultura laboral que caracteriza a la empresa. Se parte, en consecuencia, del supuesto que si los responsables de la selección y contratación de operarios conocen las características culturales de la empresa, incluyendo su

misión, visión y valores, estarán mejor capacitados para seleccionar personal idóneo, buscando una congruencia de características culturales del aspirante con los requeridos por la empresa.

En los hallazgos, este factor está ubicado en la posición No. 3 de los 10 factores analizados en importancia según el trabajo de campo realizado, (ver gráfica No. 14). Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 5:** PERCEPCIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS ESTEREOTIPOS CULTURALES EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

#### ANÁLISIS:

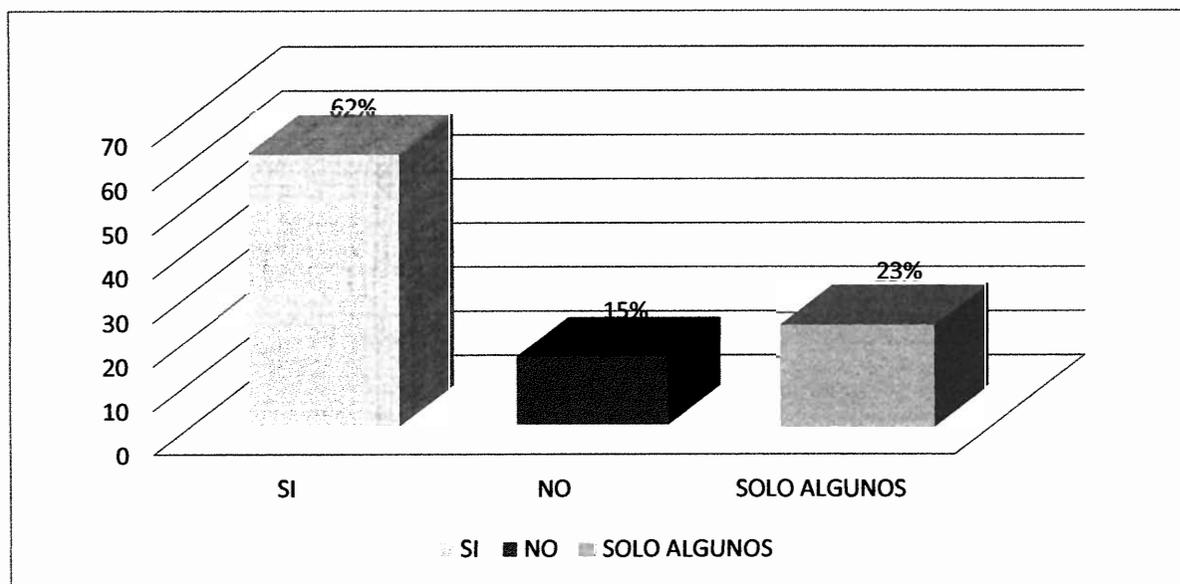
El departamento de recursos humanos de las empresas deben tener claro la misión, visión, valores, normas de conducta y características culturales que requiere la empresa, para que en función de estas la evaluación que se haga al personal de nuevo ingreso este acorde a la cultura que se profesa en la organización. La cultura organizacional de las empresas son los esquemas de comportamiento y conducta que el personal operativo debe tener como guías para integrarse adecuadamente a la plantilla laboral de la misma.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo que se pueden observar en la gráfica presentada son más que evidentes, ya que el 77% de las personas entrevistadas afirmaron que el desconocimiento de este factor afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal. Según la opinión del personal entrevistado, no existen programas de socialización que faciliten la incorporación del nuevo empleado a la cultura deseada de la organización.

#### 4.1.6 Estandarización de los Procesos de Reclutamiento y Selección de nuevos colaboradores de nivel operativo.

De acuerdo con la investigación realizada, se determinó que este factor ocupa el puesto No. 6 en importancia de los 10 analizados, en cuanto a la influencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, (ver gráfica No. 14). Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 6:** PERCEPCIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA FALTA DE ESTANDARIZACIÓN EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

#### ANÁLISIS:

Es frecuente que las empresas industriales tengan la tendencia de evaluar y elegir al personal operativo que necesitan directamente en la planta de producción, bajo

el argumento que los personeros de planta conocen mejor las características de los trabajadores operativos que necesitan, dejando al personal de recursos humanos únicamente para completar los aspectos legales de la contratación. La falta de capacitación del personal de las unidades de recursos humanos en el trato de este género de trabajadores obliga a que otros departamentos realicen el proceso.

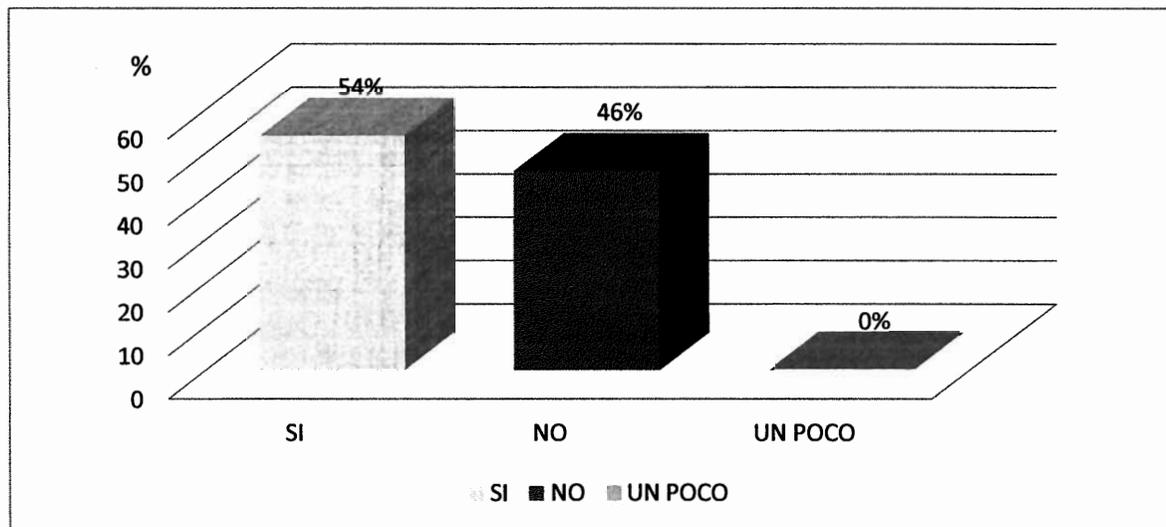
Analizando la gráfica presentada se puede evidenciar que la falta de estandarización en la aplicación del proceso de contratación de personal afecta la calidad de personal operativo contratado, pues no existe idoneidad en la aplicación de todas las fases del proceso. Sumando los resultados de los que opinaron que sí y los que afirmaron que a veces, se obtiene un 85% del total de los entrevistados.

#### 4.1.7 Características del Entorno Económico.

De acuerdo con la investigación realizada, este factor es uno de los 7 que más afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal, ( ver gráfica No. 14).

Los resultados obtenidos se pueden observar en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 7:** PERCEPCIÓN DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

## ANÁLISIS:

El entorno económico externo en que la empresa interactúa influye grandemente en el entorno interno de la misma, por lo tanto, la dependencia del hacer o no hacer la captación de trabajadores correctamente dependerá de este factor, por ejemplo el costear la prueba de polígrafo, la investigación de antecedentes del candidato, visitar a los exjefes del trabajador para tener una mejor identidad del mismo, actualizar las baterías de test con que se cuenten etc. requiere recursos económicos, que dependerán de la solvencia económica que la empresa tenga en base a el volumen de negocios que esta tenga en el mercado.

El resultado del 54% de las personas que estiman que este factor sí afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, contra el 46% que percibe que no lo afecta, puede explicarse en función del tamaño y solidez de las empresas industriales. Aquellas empresas cuya estabilidad económica es fuerte, les afecta menos en virtud de su capacidad de afrontar gastos para actividades como las indicadas en el párrafo anterior. Las empresas industriales con menos estructura organizacional especialmente las nacionales, son más susceptibles a los cambios de las variables económicas.

En registros consultados se pudo observar que la tendencia de las empresas es disminuir presupuestos de gastos cuando los ingresos disminuyen especialmente en divisiones como el departamento de recursos humanos, administrar el recurso humano científicamente y darle su rol de importancia que tiene en el logro para alcanzar las metas propuestas ayudara a que la alta dirección comprenda que no es un gasto sino una inversión y así desvanecer esta variable modificadora.

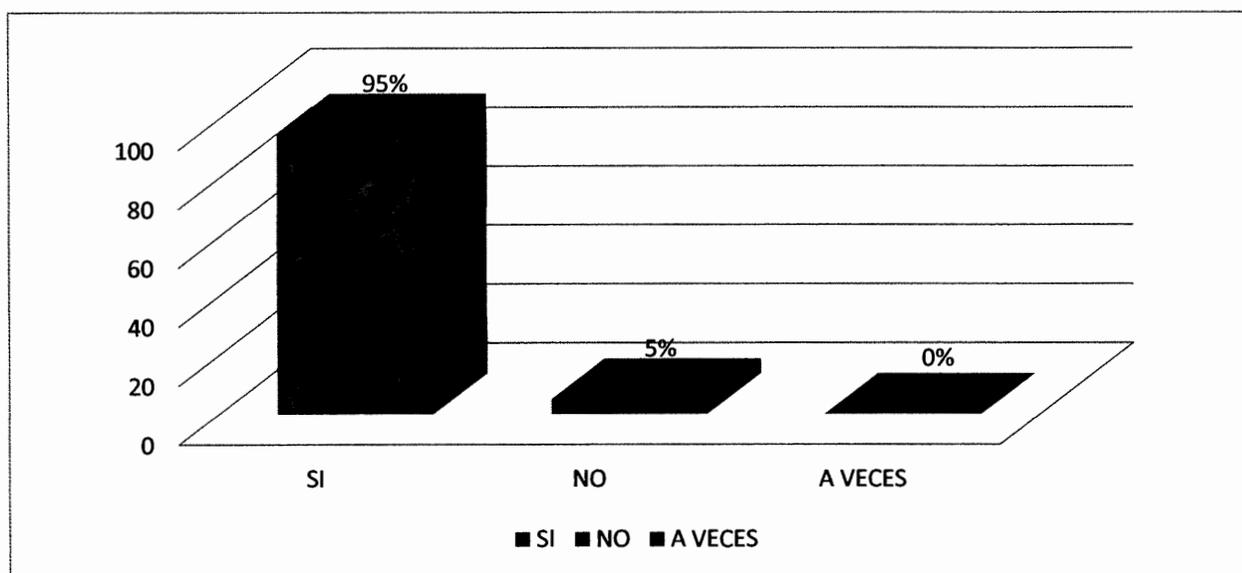
Dentro de este contexto, las características profesigráfico del personal operativo, principalmente en cuanto al nivel de educación, combinado con la naturaleza repetitiva y sin mayor complejidad de los puestos de trabajo, estimulan en las autoridades de la empresa a eliminar actividades esenciales como las indicadas.

Por otro lado, el nivel académico exigido por las empresas para contratar al personal operativo es cada vez más exigente, por ende la oferta laboral se reduce paralelamente y el proceso de reclutamiento de trabajadores se ve afectado. Las características sociales y culturales del trabajador operativo deben estar acordes al perfil de la plaza vacante pues de lo contrario el índice de rotación del personal en la empresa crecerá, ya que un trabajador de clase social media o media alta le será muy incomodo realizar tareas rutinarias propias de este género.

#### 4.1.8 Características políticas y legislación laboral

Los factores políticos son las estrategias que formulan los gobiernos para conducir las normas laborales de los países y sus respectivas legislaciones creando las reglas que deben regir entre trabajadores y patronos en una relación laboral, las empresas se tienen que adaptar a las normas legales y estandarizar sus procesos de reclutamiento y selección de personal operativo para minimizar con esto la influencia negativa que las variables modificadoras tienden a tener sobre este factor, los resultados obtenidos se pueden observar en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 8:** PERCEPCIÓN DE CÓMO LAS POLÍTICAS DE GOBIERNO Y LEYES LABORALES AFECTAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

## ANÁLISIS:

Las leyes laborales en el país como tal no afectan directamente al proceso de reclutamiento y selección de personal como tal, pues en ningún momento las mismas obligan a la parte contratante a escoger a alguien en especial, sin embargo, existe una percepción negativa por la parte patronal debido al efecto posterior que la legislación laboral tiene en el proceso de contratación, pues estas siempre actúan en defensa del trabajador convirtiéndose en variables modificadoras entre la legislación laboral y el proceso de contratación de trabajadores.

Según la entrevista efectuada a los informantes, la influencia de este factor se da en la etapa final del proceso en términos de decidir a la persona escogida, en el análisis de documentación consultada se detectaron casos por ejemplo de personas indígenas que tuvieron excelente puntaje en cuanto a capacidad pero no fueron seleccionados por razones de una mala percepción con respecto a costumbres impropias para desempeñar adecuadamente las labores que se le encomiendan. También se detectó que algunos entrevistados no fueron contratados por padecer del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida lo cual contradice el Artículo No. 70 de la Constitución de la República y el Artículo No. 14 del Código de Trabajo, ya que en dichos artículos es tajante combatir la discriminación entre los trabajadores.

La gráfica se interpreta por sí sola, el resultado de la opinión del personal entrevistado manifiesta que este factor afecta grandemente el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, ya que el porcentaje de los que afirmaron positivamente es del 95% de la totalidad de los entrevistados.

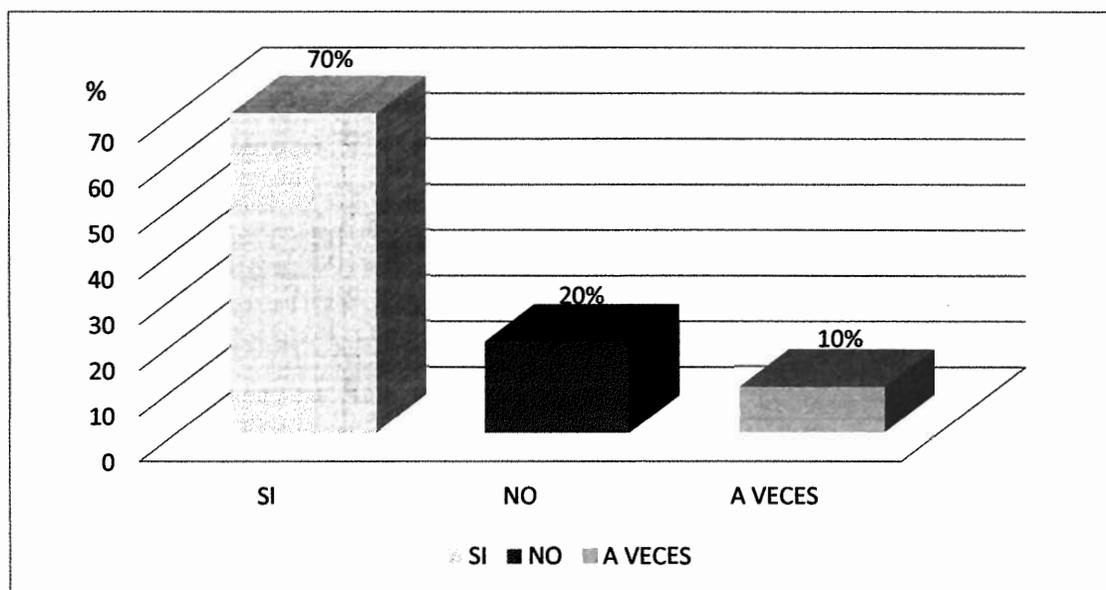
### **4.1.9 Cambios tecnológicos**

La innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre empresas que compiten entre sí, el proceso de innovación

tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas que le permiten a las empresas el lanzamiento al mercado de nuevos productos.

Los resultados obtenidos en la investigación realizada, sitúa a este factor como el 5to. en orden de importancia de los 10 analizados, ( ver gráfica No. 14). Afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, al exigirle al candidato mayores conocimientos para ocupar una plaza vacante, pues es común observar en las empresas industriales el implementar constantemente nuevas tecnologías en sus procesos de producción para ser más competitivos en el mercado, los resultados obtenidos se pueden observar en la siguiente gráfica:

**Gráfica No.9:** PERCEPCIÓN DE CÓMO LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS AFECTAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

#### ANÁLISIS:

La innovación y uso de nuevas tecnologías en los procesos de producción, afecta la captación de personal operativo, pues estos son sustituidos por maquinaria y equipo que lo hacen con mayor rapidez y mejor calidad, reduciendo la demanda

de mano de obra operativa, y exigiendo mayores niveles de conocimientos de parte de los trabajadores.

El resultado obtenido fue contundente ya que si se toma en cuenta los que contestaron que si y los que a veces este factor afecta el proceso de captación de mano de obra sumando un 80%. Indudablemente existen empresas industriales en el país que si toman en cuenta el cambio de tecnologías aplicadas en sus procesos de fabricación y coordinan con el departamento de recursos humanos los requerimientos de mano de obra necesarios, minimizando cualquier improvisación de última hora que afecte el requerimiento de contratación de trabajadores.

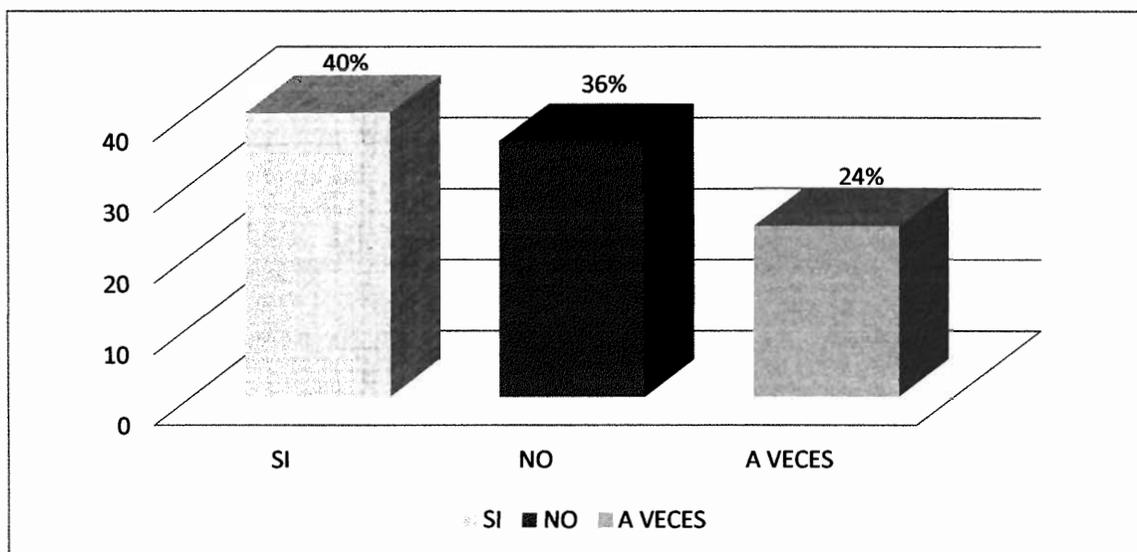
Según se pudo observar en los registros consultados, la tendencia en las empresas industriales es no tener un plan estratégico, que les permita planificar con el tiempo necesario el cambio de tecnologías para competir en el mercado en el que interactúan con la competencia, es común que la adquisición de tecnología es una respuesta reactiva ante la presión que ejerce un mercado tan cambiante.

Si las empresas planifican mejor los cambios de tecnología necesaria para ser líderes en el mercado, esta variable modificadora tenderá a desaparecer.

#### **4.1.10 Características demográficas**

Este factor incluye características como el índice de natalidad, índice de mortalidad, inmigración y emigración de personal en una región determinada, así como la distancia de la vivienda del trabajador al centro de trabajo, este factor se encuentra ubicado en el 8vo. lugar de los 10 analizados según la importancia de factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, (ver gráfica No. 14). Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la siguiente gráfica:

**Gráfica No.10:** PERCEPCIÓN DE CÓMO LAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS AFECTAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

#### ANÁLISIS:

El factor demográfico representa los cambios que experimenta la población laboral en general, se refiere al bienestar que debe tener la mayor parte de los trabajadores operativos y ésta debe tener una tendencia continua a mejorar, pese a las muchas dificultades y reveses que el individuo común cree percibir.

Los resultados que se obtuvieron entre el personal entrevistado fue de un 64% de los que afirmaron que si o a veces este factor afecta el proceso de contratación de personal.

Según la percepción de los ejecutivos, gerentes de recursos humanos y trabajadores entrevistados manifestaron que el índice que más les afecta es específicamente la distancia que existe entre la vivienda del trabajador y el lugar de trabajo, pues existe la percepción negativa de parte de estos en creer que si un

trabajador por vivir muy retirados del centro de labores existe la probabilidad de no poder llegar a tiempo a sus labores. Las otras características demográficas en el país como índices de natalidad, inmigración y emigración de personas en las diferentes regiones del país es muy escasa la información que se puede obtener de parte de las instituciones gubernamentales como privadas para emitir una opinión certera al respecto, sin embargo cuando se tiene un alto índice de mortalidad en la región donde opera la planta industrial, impacta grandemente el proceso de reclutamiento y selección de personal, al incrementar el índice de rotación.

Se detectó en las entrevistas efectuadas que este factor no afectaba el proceso de requerimiento de trabajadores operativos en aquellas empresas que cuentan con prestaciones por encima del promedio, como rutas de buses para recoger a sus empleados, además que sus plantas industriales se encuentran en la capital del país o sus alrededores.

Si existieran estudios más profundos y variados acerca de los índices demográficos en el país las causas que originan este factor no existirían.

## **4.2 Análisis global: interrelación entre factores**

Los factores afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal no de manera aislada sino de manera interrelacionada y es fundamental para definir un plan de acción para disminuir ese tipo de injerencias de una forma integral.

### **4.2.1. Análisis comparativo entre factores internos y externos**

En los cuadros y gráficas siguientes, se evidencia la relación de los factores tanto a nivel global como las diferencias comparativas entre factores correspondientes a la estructura interna de las empresas, así como a los factores externos de las mismas.

**TABLA NO. 1**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>SI (%)</b>	<b>NO (%)</b>	<b>AVECES (%)</b>
Intereses de agrupaciones de trabajadores	85	8	7
Variación de volumen de producción	75	0	25
Estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores de nivel operativo	62	15	23
Cambios no planificados en la estructura organizacional de la empresa	38	24	38
Influencia de la alta dirección	38	24	38
<b>Promedio</b>	<b>60</b>	<b>14</b>	<b>26</b>

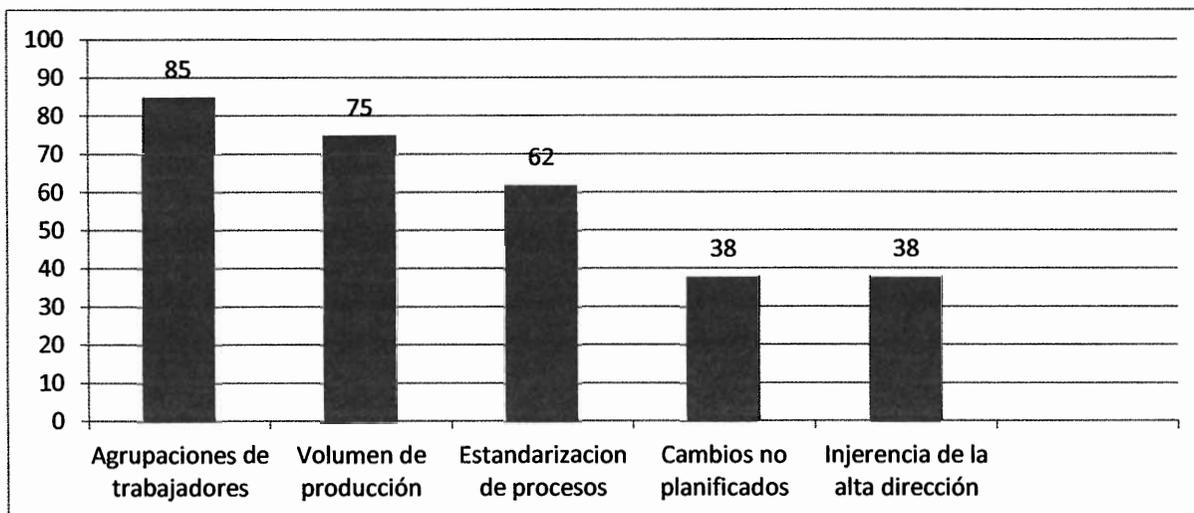
Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

**TABLA NO. 2**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>SI (%)</b>	<b>NO (%)</b>	<b>AVECES (%)</b>
Características políticas y legislación laboral	95	5	0
Estereotipos culturales	77	23	0
Cambios tecnológicos	70	20	10
Características del entorno económico	54	46	0
Características demográficas	40	36	24
<b>Promedio</b>	<b>67</b>	<b>26</b>	<b>7</b>

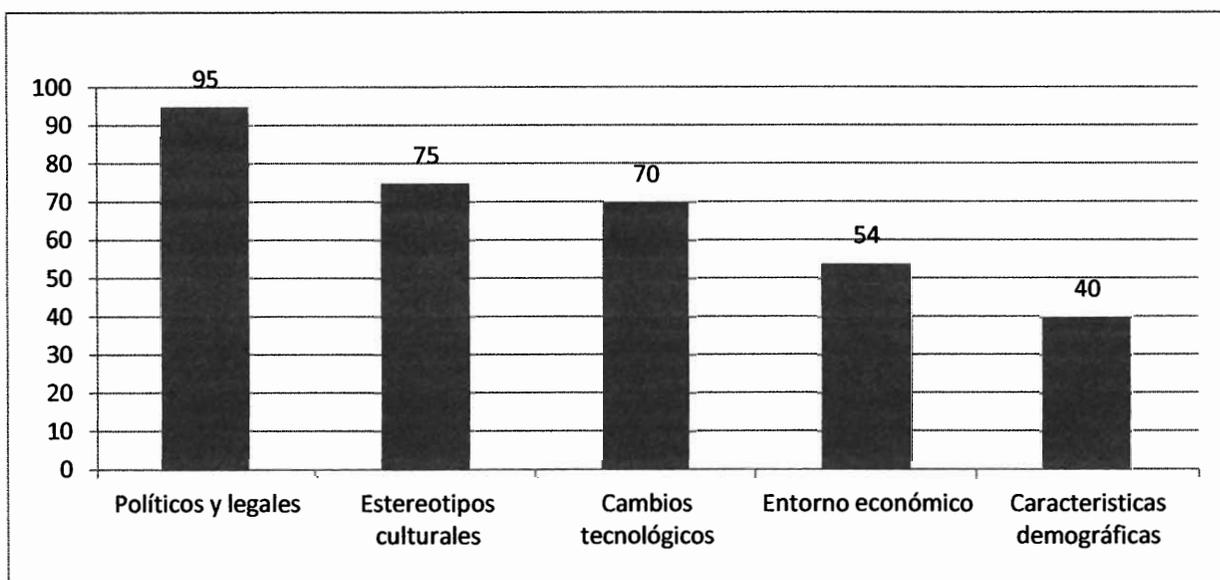
Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

**Gráfica No. 11:** PORCENTAJE DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS CON UN SI PARA LOS FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



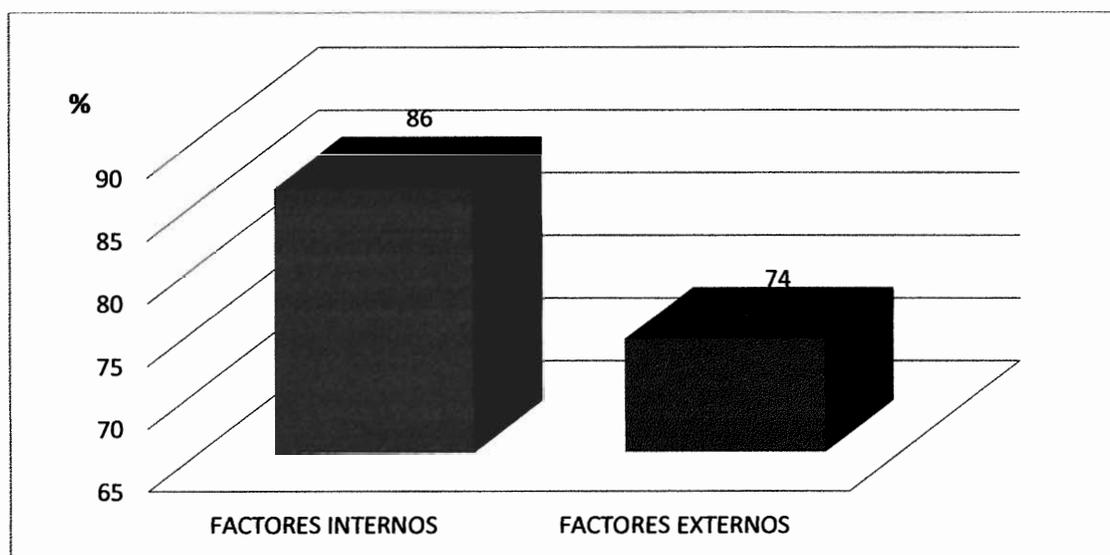
Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

**Gráfica No. 12:** PORCENTAJE DE LAS RESPUESTAS CON UN SI PARA LOS FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

**Gráfica No. 13:** PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS PARA FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

#### ANÁLISIS:

El resultado obtenido fue contundente ya que si se toma en cuenta los que contestaron que sí y los que a veces los factores internos afectan el proceso de captación de mano de obra suma un 86%, mientras que un 74% indicaron de la misma forma que los factores externos afectan también el proceso. Se puede concluir por los resultados obtenidos en el trabajo de campo que los factores que más afectan al proceso como tal, son los factores internos a la empresa, pues es común que la alta dirección tenga la tendencia a invertir menos recursos en seleccionar al personal operativo idóneo a pesar que en las empresas industriales el personal operativo representan más del 60% del total de trabajadores en la organización, estos factores son modificables ya que dependen del liderazgo de la alta dirección y la cultura organizacional de la misma para minimizar el efecto negativo en los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo. Los factores externos afectan menos el proceso de captación

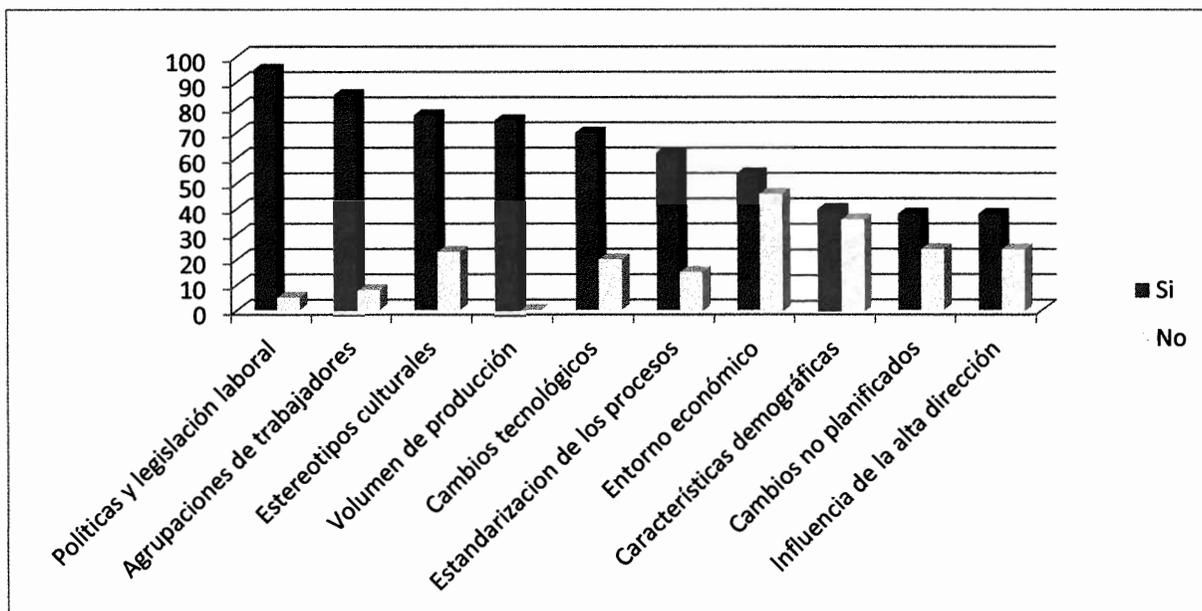
de mano de obra debido a que son factores que están fuera del alcance de la empresa y por lo tanto no son modificables y lo único que se puede hacer es saber que esos factores existen y tomarlos en cuenta al diseñar las estrategias a seguir en el proceso de requerimiento de trabajadores.

**Tabla No. 3**

<b>FACTORES</b>	<b>SI (%)</b>	<b>NO (%)</b>	<b>AVECES (%)</b>
Variación de volumen de producción	75	0	25
Cambios no planificados en la estructura organizacional de la empresa	38	24	38
Intereses de agrupaciones de trabajadores	85	8	7
Influencia de la alta dirección	38	24	38
Estereotipos culturales	77	23	0
Estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores de nivel operativo	62	15	23
Características del entorno económico	54	46	0
Características políticas y legislación laboral	95	5	0
Cambios tecnológicos	70	20	10
Características demográficas	40	36	24
<b>Promedio</b>	<b>63</b>	<b>20</b>	<b>17</b>

Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

**Gráfica No. 14: PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS POR FACTOR DE LA MUESTRA ELEGIDA**



Fuente: Encuesta al personal entrevistado, octubre-noviembre de 2010

## ANÁLISIS:

Se evidencia que todos los factores estudiados influyen en los procesos de reclutamiento y selección. Un 63% de los encuestados manifestaron que si existen factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo y si a este resultado se le suma el otro promedio del 16% obtenido de los que afirmaron que solo a veces, da un total del 79% del promedio total de la muestra entrevistada.

### 4.2.2 Análisis de interrelación entre factores

#### 4.2.2.1 Variaciones de volumen de producción y los cambios no planificados en la estructura organizacional de la empresa

El factor volumen de producción guarda estrecha relación con los cambios no planificados ya que la producción está cambiando constantemente en base a la demanda de los productos en el mercado y el requerimiento de nuevo personal no

se solicita al departamento de recursos humanos con el tiempo suficiente para ejecutar y aplicar todas las fases que integran el proceso como tal. Si las empresas planificaran mejor sus actividades productivas evitarían tener que estar cambiando los programas de producción ya que estarían preparadas según los análisis de mercado para cubrir la demanda necesaria y contar con el personal a tiempo pues la tendencia de la alta dirección es dejar las cosas para última hora. Si la alta dirección planifica técnicamente sus operaciones, el factor variaciones de volumen de producción tenderá a desaparecer.

En este contexto, los resultados de la investigación confirman esta interrelación, ya que los porcentajes de percepción de los entrevistados sobre la influencia en los procesos de reclutamiento y selección de ambos factores son altos.

#### **4.2.2.2 Intereses de agrupaciones de trabajadores y la influencia de la alta dirección**

La presencia de sindicatos en las empresas como otros tipos de organizaciones que puedan existir dentro de la empresa, hacen que la injerencia de la alta dirección se de en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que estas agrupaciones de trabajadores ejercen presión en la administración de la empresa para ingresar a trabajadores afines a sus intereses, esta es la razón por la que la alta dirección interviene en el proceso de captación de mano de obra para modificar o interrumpir las fases de reclutamiento y selección e ingresar personal de su confianza. Si se regula las actividades de estas agrupaciones de trabajadores en cuanto a mantener un clima organizacional agradable en la que los problemas laborales se traten a tiempo de parte de la alta dirección de tal manera a que las relaciones laborales imperantes sean cordiales, disminuirá la injerencia de la alta dirección en el proceso de reclutamiento y selección de personal, además la presión que estos grupos ejercen sobre la administración de la empresa para reclutar personal no idóneo también tendera a desaparecer.

#### **4.2.2.3 Estereotipos culturales y la influencia de la alta dirección**

Los estereotipos culturales de los trabajadores están muy ligados a la influencia de la alta dirección ya que el rechazo manifiesto que se detecto durante el trabajo de campo se debe precisamente a la mala percepción que se tiene muchas veces por las costumbres de este tipo de trabajadores, costumbres y hábitos que dificultan la integración de estos al resto del personal permanente de la empresa, actuando como una variable modificadora de la alta dirección sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, el tener claro los perfiles de los puestos de trabajo que se necesitan por parte del personal de recursos humanos harán que disminuya esta mala percepción que se tiene, por ende la injerencia de la alta dirección tendera a disminuir.

#### **4.2.2.4 Cambios tecnológicos y cambios no planificados**

Los cambios tecnológicos tienen que ver con los cambios no planificados, la inversión en equipos y maquinaria así como adquisición de nuevas tecnologías, requiere la participación de la alta dirección para planificar las inversiones necesarias para mantener a la empresa competitiva en el mercado en que interactúa, si se cuenta con un plan estratégico en base al entorno económico y se planifican las actividades necesarias en la alta dirección en base a la capacidad económica de la empresa, los cambios tecnológicos no serán sorpresivos y por ende este factor afectara menos el proceso de reclutamiento y selección de personal hasta desaparecer.

#### **4.2.2.5 No estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal con los estereotipos culturales**

La no estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal está muy ligada a los estereotipos culturales del personal de la empresa, el

conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa por parte del personal que labora en ella, hace que se pueda diseñar adecuadamente un modelo flexible para captar personal idóneo donde se necesite, el proceso de captación de trabajadores debe ser de tal manera que se pueda aplicar tanto al personal administrativo como al operativo. Al divulgar la cultura organizacional en todos los niveles de la organización el personal de recursos humanos tendrá claro que características debe evaluar en los trabajadores disminuyendo con esto la no estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

#### **4.2.2.6 Legislación laboral y estereotipos culturales**

La legislación laboral está siendo afectada por el estereotipo cultural de las personas, ya que no existe en la legislación laboral ninguna ley que afecte directamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que si existe es la mala percepción que los empleadores tienen sobre el efecto de las costumbres, religiones, hábitos, etc. que actúan como variables modificadoras de la legislación laboral sobre el proceso de contratación de nuevos colaboradores para la empresa.

#### **4.2.2.7 Características demográficas y la influencia de la alta dirección**

Las características demográficas como la distancia de la vivienda del trabajador al centro de trabajo está muy relacionada con la influencia de la alta dirección en el proceso de reclutamiento y selección de personal al inducir al personal de recursos humanos que todo trabajador independiente del resultado obtenido en las pruebas realizadas no se contrate si este no vive cerca del centro de trabajo, la influencia negativa que genera esta variable modificadora se puede disminuir si se toman acciones tendientes a facilitarle al trabajador los medios necesarios para llegar al centro de trabajo a tiempo, esta acción disminuirá la injerencia de la alta dirección en el proceso de captación de mano de obra y esta característica demográfica dejara de influir negativamente en el proceso como tal.

### 4.3 PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN LOS EXPERTOS EN RECURSOS HUMANOS

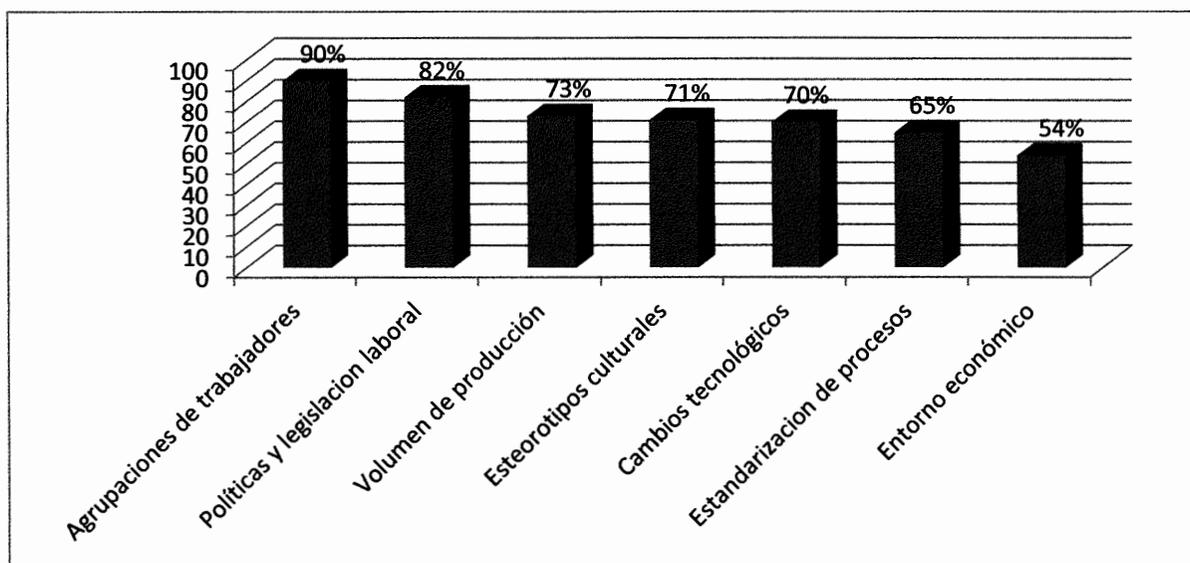
Otra manera de conocer la forma de cómo los factores analizados en este trabajo de investigación, afectan el proceso de captación de personal operativo fue entrevistar a personas expertas en recursos humanos con muchos años de incursionar en el campo con el objetivo de obtener la evidencia necesaria y poder ubicar los factores en un orden de prioridad de cómo estos afectan dicho proceso.

**TABLA NO. 4**

FACTOR	PUNTOS
Agrupaciones de trabajadores	90
Políticas y legislación laboral	82
Volumen de producción	73
Estereotipos culturales	71
Cambios tecnológicos	70
Estandarización de procesos	65
Entorno económico	54
Influencia de la alta dirección	45
Cambios no planificados	40
Características demográficas	38

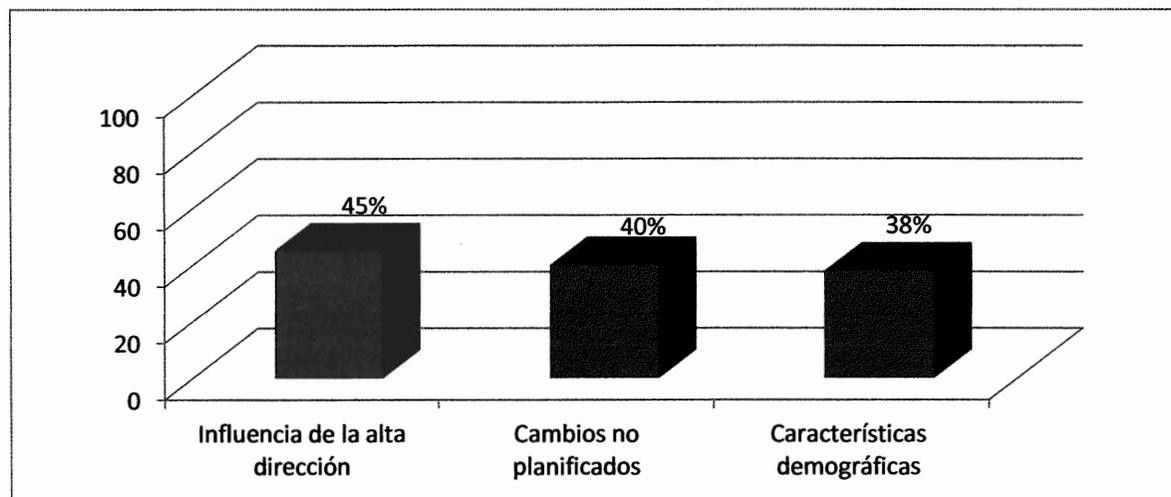
Fuente: Encuesta a expertos en RRHH, julio de 2011

**Gráfica No. 15:** PERCEPCIÓN DEL ORDEN DE IMPORTANCIA DE CÓMO LOS FACTORES AFECTAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN EXPERTOS



Fuente: Encuesta a expertos en RRHH, julio de 2011

**Gráfica No 16:** PERCEPCIÓN DEL ORDEN DE IMPORTANCIA DE CÓMO LOS FACTORES AFECTAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN EXPERTOS



Fuente: Encuesta a expertos en RRHH, julio de 2011

## ANÁLISIS:

Lo más importante que se puede apreciar en estas gráficas es la similitud del orden que tienen los factores según los expertos en recursos humanos con respecto al orden de los factores que se obtuvo en la muestra anterior, son pequeños cambios de orden en la ubicación de los mismos pero guardan la misma importancia entre ambos resultados, confirmando con esto que si existen factores internos y externos que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.

## **4.4 VARIABLES MODIFICADORAS ENCONTRADAS POR FACTOR**

### **4.4.1 Variación de volumen de producción**

La naturaleza cambiante de la demanda del mercado en los consumidores de los productos o servicios que ofrecen las empresas y que modifican los requerimientos de trabajadores que se necesitan para cumplir con las nuevas demandas suscitadas.

### **4.4.2 Cambios no planificados en la estructura organizacional de la empresa**

La forma empírica en como son administradas las empresas industriales encontrándose con frecuencia puestos directivos de la misma ocupados por personas no capacitadas en las funciones asignadas al puesto.

### **4.4.3 Intereses de agrupaciones de trabajadores**

La presión ejercida por las agrupaciones de trabajadores dentro de la organización principalmente por los sindicatos es muy fuerte, obligando a los directivos de la empresa a negociar el ingreso de personal no idóneo a cambio de otros intereses que la empresa necesita implementar.

La tendencia de liderazgos autocráticos en las empresas que favorecen la existencia de este tipo de agrupaciones con el fin de defender los intereses de los trabajadores dificultando la convivencia entre los empleados y la administración.

#### **4.4.4 Influencia de la alta dirección**

La falta de planificación de las actividades propias de las empresas hacen que la injerencia de la alta dirección exijan la pronta contratación de personal sin que se cumplan todas las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.

La inexistencia de bases de datos de trabajadores precalificados que permitan la pronta contratación de trabajadores para optimizar el proceso como tal.

#### **4.4.5 Estereotipos culturales**

La mala percepción que se tiene de la parte contratante con respecto a las características de este género de trabajadores hace que se tomen medidas inadecuadas con respecto al proceso de contratación de mano de obra, por ejemplo, la creencia de no necesitar de todas las fases que integran el proceso de reclutamiento y selección debido a que este tipo de trabajadores simplemente deben de seguir instrucciones.

La falta de divulgación en todos los niveles de la organización de la misión, visión y valores que deben imperar en la empresa, para contratar al personal idóneo.

#### **4.4.6 Estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal**

El uso de sistemas y metodologías rígidas en la contratación de mano de obra hace que se convierta en una variable modificadora en este factor, ya que no existe la flexibilidad en estos sistemas de contratación para utilizarlos tanto en el personal operativo como administrativo. A medida que se adapten procedimientos adecuados para cada género de personal a contratar esta variable modificadora tendera a desaparecer.

La falta de capacitación en el personal de recursos humanos para seleccionar al personal operativo se convierte en una variable modificadora al no tener la experiencia necesaria para aplicar el proceso adecuado para elegir a personal de calidad.

#### **4.4.7 Características del entorno económico**

La falta de un plan estratégico en la alta dirección de la empresa para afrontar dificultades económicas a futuro a nivel global, convierte automáticamente esta falta de planificación, en una variable modificadora, ya que este factor esta fuera del control por parte de la empresa por ser un factor externo a la misma.

#### **4.4.8 Características políticas y legislación laboral**

La percepción negativa de la parte contratante con respecto a costumbres, hábitos, raza, religión de cierto género de trabajadores para desempeñar sus labores, lo convierte en una variable modificadora pues la legislación laboral no obliga al patrono a contratar a ningún trabajador por ley, sino que únicamente combate la discriminación.

Otra variable modificadora detectada es la mala percepción que se tiene del manejo de las leyes labores, pues el hecho que las mismas sean tutelares al trabajador actúan solo cuando estos son ya trabajadores de la empresa y no en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **4.4.9 Cambios tecnológicos**

La falta de planificación y el adecuado manejo de las finanzas de la empresa se convierten en una variable modificadora para este factor, ya que las empresas dependen del uso de la tecnología para ser competitivas, de no hacerlo están condenadas a desaparecer del mercado.

#### **4.4.10 Características demográficas**

La falta de un plan sobre soluciones a problemas como la distancia de la vivienda del trabajador al centro de trabajo, el índice de natalidad de la región, el índice de mortalidad, etc. se convierte en una variable modificadora que afecta la acción del factor sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, al no permitir tomar en cuenta a muchos trabajadores que son excluidos por esta mala percepción.

## CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis de que existen factores internos y externos a la empresa que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo en las empresas que cuentan con plantas de manufactura, principalmente a que no se dan todas las fases que integran el proceso como tal.
2. En el proceso de análisis de influencia de los factores internos y externos que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal se detectaron condiciones o variables modificadoras que afectan esa influencia que debe ser objeto de mayor estudio.
3. Los factores que más afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo son los factores internos siendo los más relevantes: "Intereses de agrupaciones de trabajadores, variaciones de volumen de producción, estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal", en menor grado: "cambios no planificados en la estructura organizacional, influencia de la alta dirección".
4. Los factores externos afectan en menor grado el proceso de captación de nuevos colaboradores, sobresaliendo los siguientes: "Características políticas y legislación laboral, estereotipos culturales, cambios tecnológicos" y en menor escala: "características del entorno económico, características demográficas".
5. Se detectó que las variables modificadoras de los factores: "Variaciones de producción, cambios no planificados, cambios tecnológicos" frecuentemente son producto de la falta de preparación administrativa así como la falta de visión a futuro de parte de la alta dirección de las empresas.

6. La percepción negativa que se tiene de los factores: "Políticas de gobierno y legislación laboral, características demográficas, estereotipos culturales", son producto de la mala interpretación que se da en la parte contratante por la idoneidad que existe en administrar equitativamente los recursos humanos de la empresa.
7. Los factores: "Agrupaciones de trabajadores, influencia de la alta dirección", generan variables modificadoras en el proceso de captación de mano de obra debido a la mala relación laboral existente entre estas organizaciones de trabajadores y la alta dirección de la empresa.
8. Se observó que la tendencia existente en la administración de las empresas industriales es que no cuentan con los planes de contingencia económicos necesarios para hacerle frente a los cambios de las variables mercadológicas que se dan hoy en día y que afectan los presupuestos de funcionamiento asignados al departamento de recursos humanos para cumplir con todas las fases del proceso de contratación de personal.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe investigar con más profundidad las causas del por qué se está dando el origen de estas influencias negativas en los factores internos y externos a la empresa que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.
2. Por la importancia del grado de influencia que tienen las variables modificadoras en las influencias de los factores internos y externos se recomienda estructurar investigaciones más puntuales y profundas para controlar el proceso como tal.
3. Se recomienda que de acuerdo con el análisis de cómo cada factor interno afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal, se definan las políticas y soluciones hacia lo interno de las empresas de tal manera de satisfacer los intereses organizacionales para minimizar la influencia de las variables modificadoras.
4. Hacer estudios tendientes a revisar las estrategias empresariales para enfrentar exitosamente la percepción negativa que tiene la parte contratante de los factores externos sobre el proceso de captación de mano de obra en términos de modificar dicha percepción y minimizar las variables que modifican a las variables independientes como a las dependientes.
5. Es recomendable elaborar investigaciones acerca del impacto que se tiene en tener en la alta dirección de las empresas a ejecutivos con preparación técnica y experiencia que permitan a través de estrategias corporativas minimizar las influencias negativas de las variables modificadoras de los factores: "Variaciones en el volumen de producción, cambios no planificados, cambios tecnológicos", que afectan el proceso

de contratación de personal operativo, principalmente en las empresas de origen familiar.

6. Elaborar estudios de investigación tendientes a contar con mas información acerca de los hábitos, costumbres, religiones y razas de los trabajadores operativos y como afectan el desenvolvimiento de estos en los puestos de trabajo, con el afán de que la alta dirección de las empresas puedan cambiar esta mala percepción que se tiene de estos factores, diseñando políticas adecuadas tendientes a minimizar estas variables negativas que se dan sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.
7. Elaborar estudios científicos acerca de cómo mejorar las estrategias laborales y económicas en las empresas que permitan a la alta dirección mantener relaciones laborales cordiales con las agrupaciones de trabajadores existentes en la organización.
8. Investigar con mayor profundidad las variables económicas imperantes en los mercados altamente globalizados de la región para que la alta dirección de las empresas puedan prever técnicamente los resultados financieros de su gestión y asignar los presupuestos necesarios al departamento de recursos humanos para que estos cumplan con todas las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill, 1995, México.
2. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill, 2004, México.
3. Chiavenato Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill, 2003, México.
4. Chruden, Herbert J, & Sherman, Arthur W. **Administración de Personal**. Editorial Continental, 4ta Edición, México.
5. Daellenbach Hans, George John. **Introducción a Técnicas de Investigación de Operaciones**. Editorial Cecsca, 2000, México.
6. Dessler, Gary. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Prentice hall, 1997, España.
7. Dolan Simon, Schuler Randal, Valle Ramos. **La Gestión de los Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill, 1999, España.
8. Hernandez, Sveldlik, Chruden y Sherman. **Administración de Personal**. Grupo Editorial Iberoamérica, 1984, México.
9. L.Tawfik, A.M. Chauvel. **Administracion de la Produccion**. Editorial Interamericana, 2007, Mexico.
10. Monzon Bautista José. **Análisis de los efectos de la rotación de personal en los costos de producción**. Universidad San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.
11. Noya Maria Garcia, Diez Hierro Enrique. **Selección de Personal**. Editorial Esic , 2001, España.
12. Pinto Roberto. **Planeación Estratégica de Capacitación**. Editorial McGraw-Hill, 1999, México.

13. Rivera Neutze Antonio. **Amigable Composición y Resolución de Conflictos**. Editorial Oscar de león, 2007, Guatemala.
14. Roberts Edward. **Gestión de la Innovación Tecnológica**. Editorial McGraw-Hill, 1998, México.
15. Torres Sergio. **Control de la Producción**. Editorial Palacios, 2008, Guatemala.
16. Torres Sergio, **Ingeniería de Plantas**. Editorial Palacios, 2009, Guatemala.
17. Werther B. William Jr.. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill, 2006, México.
18. Koonts Harold , Heinz Weihrich. **La Administración una Perspectiva Global**. Editorial McGraw-Hill , 1995, Argentina.
19. <http://www.joseacontreras.net/econom/Economía/introdecon.htm>

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

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

**ENCUESTA PARA PERSONAL OPERATIVO**

Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Por favor responda las siguientes preguntas, colocando una cruz en el cuadro que usted considere correcta la respuesta.

1. ¿Cuando usted fue entrevistado para ocupar una plaza en la empresa, lo contrataron apresuradamente y solo le pasaron algunas pruebas y ya no continuaron con el proceso?  
Si  No  Sólo algunos
2. ¿En el área de trabajo donde se desempeña ha observado que los procesos y las áreas de producción cambian con frecuencia?  
Si  No  A veces
3. ¿Considera usted que la violencia actual y las políticas de gobierno en el país, le ha favorecido a usted para encontrar fácilmente trabajo?  
Si  No  A veces
4. ¿Considera que las políticas de gobierno y las leyes laborales en el país, afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal de las empresas?  
Si  No  A veces
5. ¿Los cambios tecnológicos en los proceso de producción afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo ?  
Si  No  A veces

6. ¿A su criterio, si se quedara sin trabajo, considera que le es fácil encontrar otro trabajo rápido en otra fábrica?  
Si  No  A Veces
7. ¿Las empresas reclutadoras de personal externas cree usted que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo de las empresas?  
Si  No  A veces
8. ¿La emigración de personas, inmigración, índice de mortandad en la región, la distancia de su vivienda al trabajo, afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?  
Si  No  A veces
9. ¿Cuando ha solicitado empleo en alguna fábrica, cuál es el mínimo de escolaridad que le han exigido?  
Primaria  Secundaria  Diversificado  No importa
10. Cuando lo han contratado en un puesto de trabajo sus compañeros le cuentan que se debe a un incremento de producción que se dio de repente.  
Si  No  A veces
11. ¿Cómo se enteró usted de la oportunidad de trabajo que había en la empresa?  
Un amigo  En un anuncio  Una empresa reclutadora
12. ¿Considera que el sindicato de trabajadores afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo ?  
Si  No  A veces
13. ¿Considera que el no conocer la visión, misión y valores de la empresa afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
Si  No  A veces
14. ¿Considera que usted fue evaluado igual que evalúan al personal administrativo cuando usted ingresó a trabajar en la empresa?  
Si  No  A veces
15. ¿Fue el departamento de Recursos Humanos quien realizó toda la evaluación cuando lo entrevistaron o fue personal de la planta de producción quien lo hizo?  
Recursos humanos  Planta  Otro departamento.

**ANEXO 2**

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

**ENCUESTA PARA GERENTES O JEFES DE RECURSOS HUMANOS**

Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Por favor responda a las siguientes preguntas según su opinión.

**Personal operativo se clasifica a obreros que trabajan en la planta de manufactura, servicios, mantenimiento, etc.**

1. ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal es interrumpido con frecuencia con algún candidato por órdenes de la alta dirección aunque esto afecte la contratación?  
 Si  No  A veces
2. ¿El entorno económico y mercadológico a la empresa afecta el proceso completo de reclutamiento y selección de personal?  
 Si  No  A veces
3. ¿La clase social, económica y académica afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
 Si  No  A veces
4. ¿Las políticas de gobierno en el país y las leyes laborales imperantes, considera que afecta a las empresas a realizar procesos de reclutamiento y selección de personal para elegir personal idóneo?  
 Si  No  A veces
5. ¿Las leyes laborales en el país que son tutelares hacia al trabajador afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
 Si  No  A veces
6. ¿Los cambios tecnológicos en el proceso productivo y en las áreas de trabajo afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
 Si  No  A veces
7. ¿La demanda laboral le afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
 Si  No  A veces

8. ¿Las características demográficas de la región afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?  
Si  No  A veces
9. ¿El mínimo nivel educativo exigido por su empresa para contratar personal operativo es :  
Primaria  Secundaria  Diversificado  No importa
10. ¿Considera que la presión de producir bienes o servicios en la empresa, le permite evaluar al personal operativo con el tiempo necesario para que no afecte el proceso completo de reclutamiento y selección de personal?  
Si  No  A veces
11. ¿Las empresas de outsourcing afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo ?  
Si  No  A veces
12. ¿Regularmente se cuenta con la suficiente información acerca de los nuevos procesos productivos a implementar de parte de la alta dirección para no afectar el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
Si  No  A veces
13. Los cambios no planificados en la organización afectan directamente el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.  
Si  No  A veces
14. ¿Considera que al sindicato de trabajadores le interesa a quién está contratando y afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?  
Si  No  A veces
15. ¿ El desconocimiento de la cultura organizacional de la empresa afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?  
Si  No  A veces
16. ¿La falta de estandarización en los procesos de reclutamiento y selección de personal operativo afecta la contratación de los trabajadores?  
Si  No  Se hace lo que se puede
17. ¿ Considera que el personal de recursos humanos le da la misma importancia a la evaluación del personal operativo al igual que al personal administrativo?  
Si  No  A veces

**ANEXO 3**

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

**ENCUESTA PARA EMPRESAS DE OUTSOURCING**

Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Por favor responda a las siguientes preguntas según su opinión.

**Personal operativo se clasifica a obreros que trabajan en la planta de manufactura, servicios, mantenimiento, etc.**

1. ¿La alta dirección de las empresas lo presionan para la contratación del personal operativo aunque el proceso de reclutamiento y selección de personal no haya concluido y afectar el proceso?  
 Si  No  A veces
2. ¿El entorno económico donde operan sus clientes le afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
 Si  No  A veces
3. ¿Para sus clientes la clase social, económica y académica del candidato puede afectar el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
 Si  No  A veces
4. ¿La política del gobierno y las leyes laborales en el país afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal que usted realiza?  
 Si  No  A veces
5. ¿Los cambios tecnológicos en las empresas que los contratan afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?  
 Si  No  A veces
6. ¿El mercado laboral en el país, le afecta al proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?  
 Si  No  A veces
7. ¿Las características demográficas de la región afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?  
 Si  No  A veces
8. ¿El nivel educativo para contratar a un trabajador operativo es?:

Primaria       Secundaria       Diversificado       No importa

9. ¿Frecuentemente le exigen que envíe candidatos lo más rápido posible para llenar las plazas aunque esto afecte el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?

Si       No       A veces

10. ¿Las empresas que los contratan tienen estandarizado el proceso de reclutamiento y selección de personal .?

Si       No       A veces

11. ¿Los cambios no planificados en la organización de sus clientes le afectan directamente al proceso de reclutamiento y selección de personal para elegir al personal idóneo?

Si       No       A veces

12. Cuando la empresa cuenta con sindicato de trabajadores esto le afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?

Si       No       A veces

13. ¿ El no conocer la cultura organizacional de sus clientes le afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal que usted realiza para ellos.?

Si       No       A Veces

14. ¿La empresa le exigen que el personal operativo sea evaluado tan rigurosamente como se hace con el resto de personal administrativo?

Si       No       A veces

15. ¿Considera que el personal de Recursos Humanos de la empresa, se capacitan frecuentemente para evaluar personal operativo y no afectar el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo?

Si       No       A veces

**ANEXO 4**

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

**ENCUESTA PARA EXPERTOS EN RECURSOS HUMANOS**

Exponga a su criterio profesional la importancia en porcentaje que tiene cada factor enumerado en la parte de abajo del formulario en base a cómo afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.

**FACTORES:****Porcentaje**

Agrupaciones de trabajadores dentro de la empresa: \_\_\_\_\_.

Características de la cultura organizacional: \_\_\_\_\_

Variaciones en los volúmenes de producción: \_\_\_\_\_

Estandarización de los procesos: \_\_\_\_\_

Cambios no planificados en procesos o áreas: \_\_\_\_\_

Injerencia de la alta dirección o propietarios: \_\_\_\_\_

Políticas de gobierno y leyes laborales: \_\_\_\_\_

Características sociales, culturales y académicas: \_\_\_\_\_

Cambios tecnológicos: \_\_\_\_\_

Entorno económicos: \_\_\_\_\_

Características demográficas: \_\_\_\_\_

Demanda laboral: \_\_\_\_\_

Empresas de outsourcing: \_\_\_\_\_

Si tiene algún comentario adicional con respecto a los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal exponerlo a continuación:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

