

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



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL Y PLAN DE MEJORA PARA UNA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

AUTOR: KAREN LISSETH MOLINEROS BETHANCOURT

Guatemala, septiembre de 2020

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



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL Y PLAN DE MEJORA PARA UNA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

Base legal del "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No.26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub- incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: M.A. Juan Carlos Lemus Ríos

AUTOR: KAREN LISSETH MOLINEROS BETHANCOURT

Guatemala, septiembre de 2020

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Noemi Carrillo

Evaluador: Msc. Karla Krings

Evaluador: Msc. Evelyn Cardona



ACTA/EP No. 2012

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-002-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el 20 de Septiembre de 2020, a las 10:30 - 11:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Karen Lisseth Molineros Bethancourt**, carné No. **200512865** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

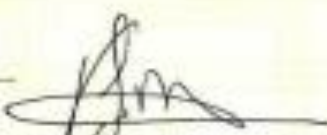
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal y plan de mejora para una Distribuidora de alimentos, ubicada en el municipio de Mixco, departamento Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **77** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Realizar correcciones de contenido de tema y elementos metodológicos anotadas en los documentos de Trabajo Profesional de Graduación, devueltos por cada miembro de la banca evaluadora.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Karla Krings
Evaluador


Msc. Néstor Carrillo
Coordinador


Lcda. Karen Lisseth Molineros Bethancourt



Msc. Evelyn Cardona
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Karen Lisseth Molineros Bethancourt** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de septiembre de 2020.

(f)



Msc. Noemi Carrillo Arroyo
Presidente

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por ser el centro de mi vida, mi guía y sustento de cada día, por su infinito amor.
- A mis padres: Jorge Molineros y Mildred Bethancourt por ser mi fuente de inspiración, ejemplo de lucha, perseverancia y entrega a Dios. Comparto este triunfo.
- A mi gran amigo, compañero de vida y esposo: Marvin Arturo Pérez Estrada, por ser la persona más importante e influyente en mi vida gracias por su apoyo, consejos, interés y amor. Te amo. Es nuestro triunfo
- A Mis grandes Angelitos: Allison Nicole y bebé por ser parte de mi vida y la inspiración para seguir adelante. Los amare siempre.
- A mi hija Emma Naomi porque es mi gran amor y ser mi rayo de mi vida. Te amo. Deseo ser ejemplo de vida. Es nuestro triunfo
- A mis hermanos: Jorge Luis y Astrid, por su apoyo y amor incondicional; comparto este triunfo con ustedes.
- A mis sobrinas, y sobrinos Por brindarme su amor en todo momento y sus sonrisas
- A mi abuelita, mis tíos, primas, cuñados, cuñados y suegros: Por brindarme sus sonrisas, amor y compartir en los momentos importantes de mi vida.
- A mis amigos en general Por su apoyo y amistad.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	4
1.1. Antecedentes del sector económico y de la unidad de análisis.....	4
1.2. Antecedentes del reclutamiento y selección de personal.....	5
1.3. Antecedentes de estudios realizados	6
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Empresa distribuidora.....	10
2.2. Administración de recursos humanos.....	10
2.2.1. Análisis de puestos.....	11
2.2.1.1. Descriptores y perfiles de puestos.....	12
2.2.2. Reclutamiento.....	13
2.2.2.1. Proceso de reclutamiento	14
2.2.2.2. Tipos de reclutamiento	15
2.2.2.3. Canales de reclutamiento	19
2.2.3. Selección.....	21
2.2.4. Diferencias entre reclutamiento y selección.....	31
3. METODOLOGÍA	32
3.1. Definición del problema	32
3.1.1. Delimitación del problema.....	33
3.1.1.1. Unidad de análisis	33
3.1.1.2. Periodo histórico	33
3.1.1.3. Ámbito geográfico.....	33
3.2. Objetivos.....	34
3.2.1. General.....	34
3.2.2. Específicos.....	34
3.3. Fases de la metodología.....	34
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1. Diagnóstico.....	38
4.2. Análisis e interpretación.....	38

4.3. Plan de mejora.....	61
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	69
INDICE DE FIGURAS.....	122
INDICE DE TABLAS.....	123

RESUMEN

El recurso humano es un elemento clave y valioso para las empresas, por ello, es esencial que toda empresa cuente con el personal adecuado en cada puesto de trabajo con el que se conforma la empresa; por esta razón el proceso de reclutamiento y selección de personal tiene que ser exigente y establecer criterios para contratar a la persona idónea y así lograr garantizar el éxito y crecimiento de la empresa.

El presente trabajo se realizó en la distribuidora de alimentos especializada en la cadena de hoteles, restaurantes y catering (HORECAS), su problema radica específicamente que el proceso de reclutamiento y selección no ha tenido un orden sistemático y estandarizado, además de que el personal no cuenta con las características que estipulan los descriptores y perfiles de puesto ocasionando que la empresa no logre cumplir sus objetivos por no estar contratando al personal idóneo en los puestos vacantes que la distribuidora requiere. La metodología que se utilizó estuvo conformada por 3 etapas que son: el diagnóstico, el análisis e interpretación y plan de mejora.

Dentro de los resultados más relevantes del presente trabajo, se puede mencionar que la Distribuidora no está utilizando el manual de descriptores y perfiles de puestos para los procesos de reclutamiento y selección de personal; así mismo, la empresa no posee una guía, manual o lineamientos debidamente establecidos para realizar los procesos de reclutamiento y selección; de igual manera, no existe una estructura de los procedimientos a seguir, por lo que algunos colaboradores se sometieron a más entrevistas que otros, tenían desconocimiento de los requisitos que debían cumplir para la plaza, las entrevistas se realizaron de manera apresurada y otros no hicieron todo el proceso de selección debido a que eran recomendados.

Una de las conclusiones más importantes para destacar, es que, la distribuidora no cuenta con una herramienta que oriente de manera adecuada y ordenada al personal encargado del proceso de reclutamiento y selección para lograr la captación de los candidatos correctos y cubrir la plaza vacante de una manera eficaz y eficiente

INTRODUCCIÓN

“La gestión de recursos humanos (GRH) tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas.” (Chiavenato, I., 2018, p. 100) La GRH también es conocida como administración de recurso humano, en la cual se desarrollan los temas que componen la administración del recurso humano, específicamente la admisión de personal.

En la actualidad, las empresas le han dado mayor importancia al recurso humano, debido a que le dan un valor diferencial entre las demás organizaciones. Es por ello que, las empresas resaltan la eficiencia que debe tener el proceso de reclutamiento y selección, ya que de ello depende el buen funcionamiento de la misma. Por ello, es crucial contar con buenos profesionales, o bien, del personal adecuado de acuerdo con los requerimientos de los descriptores y perfiles de puestos.

El reclutamiento tiene como función obtener en el momento oportuno, el número suficiente de candidatos y que estos cuenten con las cualidades apropiadas que el puesto vacante requiere. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que reúnan los requisitos para ser contratadas.

El principal objetivo del presente trabajo es evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal actual, y con base a los resultados obtenidos, elaborar un plan de mejora acorde a las necesidades y características de la empresa Distribuidora de Alimentos.

La estructura del presente trabajo para la Distribuidora de Alimentos especializada en la cadena de HORECAS, es el siguiente:

El Capítulo I está desarrollado en dos partes: en la primera, se presenta los antecedentes de la empresa, el sector económico al que pertenece y como ha sido su evolución en Guatemala, dicha información respalda la importancia que tienen los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa; la segunda parte está conformada

por trabajos de investigación relacionados con el reclutamiento y la selección de personal, los cuales se han desarrollado con la finalidad de mejorar la gestión del talento humano en las diferentes empresas.

El Capítulo II está conformado por el Marco Teórico, en el cual se desarrolla la conceptualización de los temas centrales que son el proceso de reclutamiento y selección. Así mismo, se presenta información sobre análisis de puesto, descriptores y perfiles, los cuales sustentan el plan de mejora e implementación.

El Capítulo III contiene la Metodología, en donde se define el problema, se describe la delimitación del problema, se define el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo; también se explican las 3 fases o el procedimiento general en el que se desarrolló el trabajo, las cuales son: diagnóstico, análisis e interpretación y plan de mejora. De igual manera se presentan los instrumentos y técnicas utilizadas.

El Capítulo IV es la Discusión de resultados, este fue desarrollado por 4 subcapítulos: el primero es el diagnóstico, en donde se presentan los datos obtenidos con los instrumentos utilizados. El segundo está conformado por el análisis e interpretación, en donde se presentan tablas y gráficas, así como la discusión de resultados. En el tercer subcapítulo se presenta el plan de mejora, en donde se elaboró un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, finalmente se describe el procedimiento a seguir al momento de que exista una plaza vacante e inicie el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para finalizar, se presentan las conclusiones a las que se llegó luego de finalizado el trabajo y se describen las recomendaciones a la Distribuidora.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes del sector económico y de la unidad de análisis

La empresa objeto de estudio fue fundada en la Ciudad de Guatemala, inició operaciones en marzo del 2005, la empresa es una distribuidora de alimentos especializado en la cadena de HORECAS. Este término es utilizado para referirse a distribución de alimentos y bebidas para Hoteles, Restaurantes y Cáterin.

Este tipo de actividad económica se encuentra ubicado en el sector terciario, en el cual está conformado por todas las empresas dedicadas a la preparación, distribución y comercialización de alimentos y bebidas, destinados al consumo fuera del hogar.

Según Sanjurjo, L. (2019) en su informe del “El mercado del sector HORECA en Guatemala” afirma que en los últimos años el mercado HORECAS tiene una importancia relativa en la economía de Guatemala, esto debido a que toda la actividad relacionada al hospedaje y el servicio de comidas, este mercado conforma el séptimo sector con más dinamismo en la economía guatemalteca, tiene una participación del 3.4% del total de las actividades. Existen más de 3000 empresas de hospedaje y más de 22000 restaurantes en el país.

No existe duda alguna que este tipo de mercado está en crecimiento, su impulso es generado en gran parte por el sector turístico.

Sector de hotelería es un segmento que en los últimos diez años ha incrementado su oferta. Para el mercado HORECA tiene gran relevancia porque en estos establecimientos ofrecen servicio de comidas en sus instalaciones. Los restaurantes, hoy en día es un segmento de clientes con mayor penetración. El cáterin es una especie de modalidad de restaurante, pero esta incluye la preparación de la comida y su servicio.

Debido al entorno y que la distribuidora ofrece materias primas de alta calidad y de marcas reconocida en el área de comida de servicio (food service) ha tenido un crecimiento constante. En el año 2016 se inició con la importación de líneas de productos

de origen europeo, esto se dio porque los clientes necesitaban satisfacer sus necesidades de innovación.

Cuando la empresa inicio sus actividades solo contaba con 25 empleados, pero hoy en día la empresa cuenta con 80 empleados. La estructura organización de la empresa se encuentra conformada por 4 departamentos (ventas, logística, administrativo y compras).

Una empresa no solo depende de la calidad de sus productos que ofrece sino también existe un factor determinante que le da vida a la empresa y es el talento humano. Para que una empresa tenga al personal idóneo deberá realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado.

1.2. Antecedentes del reclutamiento y selección de personal

A lo largo de la historia conceptos de reclutamiento y selección de personal, análisis y descripción de puesto no es algo nuevo, sino cada vez se han mejorado los conceptos, su aplicación según cómo ha evolucionado el mundo y las necesidades que ha requerido. Por lo que es importante destacar datos históricos de estos subsistemas de los recursos humanos.

En la época de la Revolución Industrial se inicia con la selección de los obreros de acuerdo con sus condiciones físicas; bajo el criterio de mejorar la productividad y la competitividad. Para el sector productivo se iniciaron a realizar estudios científicos para crear mecanismos de mediciones fisiológicas y cognoscitivas a los empleados. Las ciencias humanas aportaron la elaboración de los marcos científicos de selección que en la actualidad aún se utilizan como son las entrevistas y test. Taylor fundamento su idea que se debía de seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo.

Desde la década de los 90 hasta hoy en día los procesos de reclutamiento y selección han evolucionado porque han ido de la mano de las nuevas tecnologías de información.

1.3. Antecedentes de estudios realizados

Existen diferentes trabajos de investigación relacionados con el reclutamiento y la selección de personal, estos se han desarrollado con la finalidad de mejorar la gestión del talento humano en las diferentes empresas.

Según López, M., (2018) tesis titulada “Guía para el reclutamiento y selección de personal para la microempresa”, para optar al grado de Maestro en Artes en Administración Industrial y de Empresas de Servicios de la Universidad San Carlos de Guatemala, el problema radica que algunas empresas trabajan de manera empírica el proceso de reclutamiento y selección de personal y realizan los procedimientos relacionados con la administración de capital humano sin tener parámetro alguno o lineamiento que pudiera ser de utilidad para facilitar la contratación de nuevos empleados. El objetivo principal establecer los lineamientos generales para realizar el proceso de atracción, adquisición y contratación de los recursos humanos idóneos para realizar de manera eficiente las actividades y labores de las empresas cliente, de las empresas industriales y de servicios. La unidad de análisis de la investigación fueron los administradores y colaboradores, responsables del proceso de reclutamiento y selección, de empresas guatemaltecas con la capacidad y disposición de adoptar un proceso reclutamiento y selección de personal. Fue elaborada una entrevista estructurada para obtener información relevante, de esa forma, identificar los procedimientos que se deben mejorar. Los resultados más relevantes fue que más del 60% aseguró que no tienen establecido una manera adecuada del proceso de reclutamiento y selección de personal. Se concluye que, para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de cualquier empresa, es necesario que los responsables se mantengan actualizados sobre los requerimientos que las empresas tienen en cuanto a los perfiles de puestos, las metodologías para realizar entrevistas y las apropiadas pruebas psicométricas que permitan cubrir esos requerimientos.

Espinoza, K. (2019) tesis titulada “Propuesta de diseño integral del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Rancho Santana”. Managua, Nicaragua. Para optar al grado de Maestro en gestión del talento. Universidad Centro Americana, el problema está en el proceso reclutamiento y selección en la empresa se

ha practicado de manera muy básica, empírica y poco funcional desde que se fundó la empresa y recientemente se creó el departamento de recursos humanos y este aún lo sigue haciendo de esa manera, además de que no se ha centralizado por completo este proceso al departamento de recursos humanos. El objetivo establecido fue diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal en línea con la estrategia de la organización a fin de guiar los procesos de manera estandarizada por parte del equipo de Recursos humanos de la empresa Rancho Santana. La metodología utilizada fue tipo cualitativa, esta se basó en realizar un estudio de la realidad de los procesos de reclutamiento y selección de persona implementados en dicha empresa, así poder realizar un análisis FODA. Fueron entrevistas mixtas con los trabajadores de todos los niveles. El resultado fue que el departamento de Recursos humanos con que cuenta la empresa son funciones, procedimientos poco establecidos, el reclutamiento y selección son actividades ejecutadas de manera empírica. Por lo que al final el autor concluye y recomienda que se implemente un debido proceso de reclutamiento y selección de personal basados en el modelo de Alles (2016) propone, para que tanto los futuros y actuales colaboradores de la empresa se vean beneficiados, porque ahora se les asignará su puesto de acuerdo con sus conocimientos, capacidades y habilidades técnicas como profesionales, y con ello habrá un incremento de la eficiencia del trabajo.

Sánchez, M., (2011) su tesis de postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada “Manual de análisis y descripción de puestos como base del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo del hospital nacional Santa Elena de Santa Cruz del Quiché”, en dicha investigación el problema es que se carece de un manual de análisis y descripción de puestos y esto provoca deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal incidiendo en la eficacia y eficiencia, por cuanto se practican de manera incompleta, espontánea e improvisada. Por lo tanto, el objetivo principal es crear un diseño e implantación del manual de análisis y descripción de puestos y el perfeccionamiento de las políticas de reclutamiento y selección de trabajadores administrativos que ingresarán. Se realizó una investigación cualitativa de carácter descriptivo. La muestra para la investigación fue el área administrativa. Esta área está conformada por 20 puestos de trabajo, por lo tanto, se aplicaron 46 cuestionarios, 10 entrevistas y una guía de entrevista semi estructurada. En los resultados se evidencio

que el reclutamiento y selección de personal, es improductivo porque solo ocasiona rotación de empleados, pérdida de tiempo, pérdidas económicas. Al final se concluye que, al momento de contar con un manual de Análisis y Descripción de Puestos actualizado, se podrá diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal certero y con ello se tendrá al personal correcto, en los puestos correctos.

Según David, M., (2006), tesis titulada “Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez”, para optar al grado de Maestro en Ciencias en Administración de Recursos humanos de la Universidad San Carlos de Guatemala. La problemática es que en la Institución educativa se han realizado los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera muy sencilla, sin contar con parámetros, por lo que el personal no es idóneo. El objetivo es la elaboración de un instructivo para mejorar los procesos que se realizan los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, el cual será un instrumento de consulta práctica con los pasos a seguir en la ejecución de los programas de dotación de personal. El autor concluye y recomienda que es conveniente contar con un manual que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal para evitar los gastos innecesarios de tiempo y dinero en lo que se encuentra al personal adecuado.

Soto, H. (2005), tesis titulada “Propuesta de una política de reclutamiento y selección de personal con base en un análisis de puestos para Restaurantes El Pollazo”, para optar el grado de Maestro en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad Rodrigo Facio, Costa Rica. La problemática es que la empresa no cuenta con ciertas herramientas o aplicaciones en el área de la administración de los recursos humanos, una de las principales carencias es la falta de un manual de descripción de cargos, por lo tanto, el proceso de reclutamiento y selección es muy sencillo y no cuenta con una estructura. El objetivo es proponer una política de reclutamiento y selección de personal, con base en la elaboración de un manual de descripción y análisis de cargos. Para esta investigación el autor de acuerdo con cada objetivo específico utilizó diferentes tipos de investigación que fueron la descriptiva, analítica y propositiva. Sus métodos fueron investigación documental, trabajo de campo

y síntesis. Los instrumentos y técnicas fueron entrevistas, cuestionarios, recopilación documental y síntesis. El resultado obtenido evidencio que la aplicación simple y sin estructura de un proceso de reclutamiento y selección la mayor parte de personal que se contrata no cumple con los requisitos del puesto. Por lo que el autor concluye que la correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección planteados en esta investigación, con base en la descripción y especialización de cada uno de los puestos, le va a permitir a la empresa asegurarse de la idoneidad de las personas que contrata.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Empresa distribuidora

Las empresas distribuidoras son aquellas que se dedican a comprar bienes o servicios y posteriormente los venden a otras empresas. También son conocidas como mayoristas. En algunas ocasiones los distribuidores les venden a personas individuales, pero en la mayoría de los casos deben de adquirir una cantidad mínima por cada pedido. Para que un distribuidor pueda mantenerse en la competencia del mercado es importante que puedan ofrecer productos de necesidad primaria o bien diversificar sus productos.

En la actualidad estas empresas comercializadoras de productos y sobre todo de alimentos, ha aumentado su poder en el mercado.

2.2. Administración de recursos humanos

A continuación, se mencionan las definiciones de la administración de recursos humanos que realizan algunos autores:

Chiavenato (2018) lo define de la siguiente la gestión de recursos humanos como: “la manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas y auditarlas – es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización – es un aspecto crucial en la competitividad organizacional” (p. 100).

Dessler (2015) define como “la formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p.34).

Y otro autor Mondy (2010) indica que la administración de recursos humanos es la “Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p.4).

Diferentes autores definen la administración de recursos humanos, aunque cada uno tuvo su definición con diferentes palabras, todos están enfocados a todos aquellos aspectos relacionados con personal.

Con esto quiere decir que la administración de recursos humanos es el área encargada de todo lo referente al personal que labora para una empresa. Todo proceso que se realiza con el recurso humano no es sencillo sino al contrario son procesos complejos.

Cuando se realiza un buen proceso de administración del recurso humano se obtienen algunas ventajas:

- Diminución en la rotación de personal
- Contar con empleados más eficientes, dando mejores resultados.
- Ubicar al personal adecuado para la empresa y para el puesto.
- Generar ventajas competitivas

Debido a las diferentes transformaciones que han tenido las empresas en los últimos tiempos ya no son las mismas que hace algunos años atrás, ahora se le da un mayor valor al factor del capital humano y esto es un diferenciador en las empresas. Cuando el proceso de reclutamiento y selección es eficiente brinda ventajas tanto a los gerentes como a la empresa.

2.2.1. Análisis de puestos

Se realizaron los primeros estudios de análisis de puestos y descriptores de puestos en la época de la Revolución Industrial.

Los primeros autores que plantearon que el trabajo se podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico fueron Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en Estados Unidos.

El análisis de puesto está definido como un “proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.” (Mondy, 2010, p. 92).

El análisis es una técnica utilizada para identificar las tareas que necesitan para desempeñar un trabajo. A través del análisis da el inicio de muchas otras actividades que

realiza el área de recursos humanos, es por ello que es necesario tener un sistema sólido de análisis de puestos.

Es importante realizarlo debido a que “el análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo” (Mondy, 2010, p. 93). Además “La realización de un análisis de puestos eficaz es esencial para el logro de una administración sólida de recursos humanos, ya que una organización recluta, selecciona y promueve empleados.” (Mondy, 2010, p. 102).

Para que el análisis de puesto cumpla con su propósito deberá responder a ciertas preguntas claves:

- Cualidades necesarias para realizar el trabajo para el cual fue contratado
- Lugar en que se llevará a cabo el trabajo para el cual fue contratado
- ¿Cómo se realizará el trabajo el colaborador?
- ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que lleva a cabo el colaborador?
- Razón de realizar el trabajo
- ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?

Existen momentos en los cuales son convenientes realizar el análisis de puestos que son: cuando se inician las operaciones de una empresa, en la creación de nuevos puestos de trabajo y cuando se dan cambios importantes en los puestos de trabajo.

Con la información que proporciona el análisis de puestos se realizan la descripción y perfil de puesto

2.2.1.1. Descriptores y perfiles de puestos

Mondy (2010) afirma:

Es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables

que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en el perfil del puesto. (p. 93).

Un descriptor es la declaración detallada por escrito de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos que tengan relación con un puesto de trabajo.

Cuando los descriptores tienen deficiencias se hace evidente cuando los colaboradores se llegan a excusar con yo no lo sabía, eso no es mi responsabilidad; por eso los descriptores deben ser lo mas específicos y concretos.

En cuanto a los perfiles es colocar solo cualidades mínimas que se puede aceptar en dicho puesto de trabajo, para no cometer discriminación.

Las herramientas básicas para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal es el análisis, descriptor y perfil de puestos.

2.2.2. Reclutamiento

Este se puede definir como el “proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (Mondy, R., 2010, p. 128).

Este proceso de reclutamiento se inicia cuando se debe cubrir una vacante. La vacante se produce cuando un empleado deja su puesto de trabajo por diferentes razones (ascensos, renunciaciones, despidos, jubilaciones, etc.).

También se define como el proceso que se realiza para buscar y atraer candidatos que cumplan con las características que requiere el puesto vacante.

El reclutamiento es de vital importancia y no se debe ver como un simple procedimiento, que se realice de manera superficial porque con este subsistema da inicio al proceso de colocación de personal, cuando se toma una mala decisión para la empresa representará un alto costo.

En algunas ocasiones en el proceso de reclutamiento se logra tener un gran número de candidatos para el puesto, pero esto no garantiza que el proceso sea un éxito; tampoco es un fracaso si acuden a la convocatoria pocos candidatos.

Para implementar el proceso de reclutamiento se debe determinar dos aspectos:

- Fuentes de reclutamiento
- Canales de reclutamiento

2.2.2.1. Proceso de reclutamiento

- Identificación de la vacante: se debe revisar cuales son las necesidades del puesto y cuáles son las cualidades que debe poseer como mínimo una persona para ocupar el puesto.
- Gerente o supervisor de donde se encuentra la plaza vacante presentar su solicitud de personal al departamento de Recursos Humanos. La solicitud de personal es un documento que debe especificar el nombre del puesto, del departamento, motivo por la cual está la plaza vacante, desde que fecha está disponible la plaza, para cuando es necesario tener la contratación, y otros detalles.
- Extraer la información del análisis de puesto y así dar inicio la búsqueda de los candidatos.
- Dependiendo de la vacante y de los requerimientos solicitados se establece el tipo de reclutamiento
- Luego de seleccionar el tipo de reclutamiento se establece el medio o método de reclutamiento más adecuado para lograr el éxito del proceso de reclutamiento.

En la siguiente figura 1 se presenta el proceso de reclutamiento:

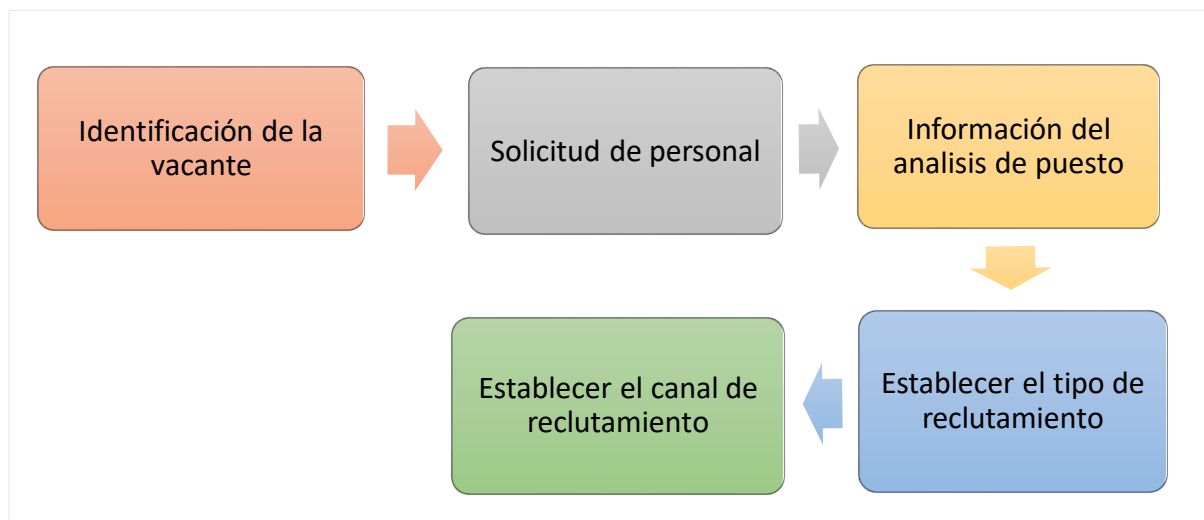


Figura 1. Proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.2.2.2. Tipos de reclutamiento

A continuación, se desarrollan los diferentes tipos de reclutamiento más utilizados.

a. Reclutamiento interno

En este tipo de reclutamiento la empresa genera promociones dentro de la misma y así lograr cubrir el puesto. Con este tipo de reclutamiento se da la oportunidad a los colaboradores de la empresa para que puedan ascender o cambiarse de departamento. En la mayoría de las ocasiones estos cambios no solo son de puestos sino también de salarios. Pero no todo cambio es salario; sino con ello se enfrentan nuevos desafíos en una nueva área o bien el nuevo cargo tiene mayores responsabilidades.

Chiavenato (2018) afirma que el reclutamiento interno es el que se da “cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)” (p. 134).

Ventajas del reclutamiento interno

- Hay ahorro en costos y en tiempos.

- El proceso de adaptación del trabajador a la nueva área es en menor tiempo, debido a que ya conoce la empresa.
- Los demás trabajadores podrán ver que hay posibilidades de ascensos, esto los motivará y con ello mejora su desempeño y la productividad.
- Existe oportunidad de crecimiento profesional.

Desventajas del reclutamiento interno

Rascón (2010)

- Se puede crear frustración en otros empleados por no ser seleccionados. Esa frustración puede ocasionar diferentes consecuencias como retiro de la empresa, desinterés, apatía, etc.
- En algunas ocasiones se pueden crear conflictos de intereses. Esto puede ser que algunos colaboradores influyan negativamente para que otros colaboradores no puedan ascender.
- Cuando son muy continuos los cambios o ascensos de un colaborador, se corre el riesgo que en algún momento este tenga un estancamiento.

✓ Proceso de reclutamiento interno:

En este tipo de reclutamiento no son personas externas las que se someterán al proceso. Sino que son las que ya se encuentran laborando para la empresa, es por eso que el proceso es más sencillo, pero no quiere decir que no tenga su importancia ni su formalidad.

El proceso se lleva de la siguiente manera:

- Publicación del puesto de trabajo, entrevista al empleado por parte de recursos humanos. Algunas empresas omiten este paso.
- Entrevista al empleado por el gerente de la empresa.
- Se realiza el primer filtro para los candidatos que aplicaron al trabajo.

Sin embargo, este proceso puede variar y depender del tipo de vacante, las responsabilidades que implica, cuál es su rango jerárquico y la confidencialidad requerida.

✓ Recomendaciones para realizar este tipo de reclutamiento:

Se deben cuidar de todos los detalles al momento de realizar el reclutamiento interno. Hay que tomar las siguientes recomendaciones:

- La antigüedad de los empleados no debe ser el único motivo para realizar el ascenso.
- Se deben evaluar las aptitudes del empleado conforme a los requisitos solicitados para el puesto.
- Al empleado se le debe dedicar el tiempo necesario para recibir su entrenamiento para el nuevo puesto.
- Realizar evaluación si es necesario optar por atraer a personas nuevas, ya que traerán ideas distintas.

b. Reclutamiento externo

En este tipo de reclutamiento se produce cuando la empresa toma la decisión de buscar candidatos fuera de la empresa. Hay ocasiones que este tipo de reclutamiento se da porque la empresa está en búsqueda de profesionales específicos o necesitan que tenga cierta especialización.

Chiavenato (2018) afirma que este tipo de reclutamiento “funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas” (p. 136).

Este tipo de reclutamiento según Mondy (2010) se produce cuando:

Una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para: 1. llenar los puestos de trabajo de nivel básico; 2. adquirir

habilidades que no poseen los empleados actuales; y 3. contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas. (p. 136)

Ventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2018)

- Ingreso a la empresa de experiencia fresca.
- Renovación y enriquecimiento de recursos humanos en la empresa.
- Se aprovecha la inversión que realizaron las otras empresas o de los mismos candidatos en capacitaciones y desarrollo.

Desventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2018)

- Se lleva más tiempo que el reclutamiento interno.
- Es más alto el costo, además exige la inversión y gasto de manera inmediata
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Se pueden producir barreras internas porque puede frustrar algunos empleados por su crecimiento profesional.
- Podría afectar a la política salarial de la empresa.

c. Reclutamiento mixto

Este tipo de reclutamiento es la combinación del reclutamiento interno y externo. En algunas ocasiones se da porque primero realiza el reclutamiento interno, pero no encuentran a la persona adecuada entonces optan por el externo o viceversa, y de no ser así también se pueden implementar los dos tipos de reclutamiento simultáneamente.

d. Reclutamiento 2.0

Este tipo es una de las más nuevas debido a los grandes avances tecnológicos que hoy en día existe. Por lo que este tipo de reclutamiento toma en cuenta las innovaciones tecnológicas para introducir dentro del proceso las redes sociales que los profesionales

utilizan en la actualidad, implementar nuevas herramientas y aplicaciones distintas a las tradicionales.

Algunos profesionales a través de las redes sociales comparten ellos mismos su CV para que esto sea visto por sus contactos de negocios.

Cano (s.f.) afirma que el concepto de este tipo de reclutamiento “engloba todos aquellos procesos enfocados a captar talento –activo y pasivo– para cubrir las necesidades de una organización; pero también la adopción de nuevas tecnologías para la ejecución del mismo”

2.2.2.3. Canales de reclutamiento

Canales del reclutamiento son los medios que utiliza la empresa para comunicar que existe una plaza vacante y atraer aspirantes. Esto puede ser interna o externamente.

A este proceso en el cual se identifica a los candidatos se le llama canal. A continuación, algunos de los canales que se utilizan de acuerdo con el tipo de reclutamiento:

Canales de reclutamiento interno

- Promoción interna: esta se produce cuando un trabajador puede aplicar a la vacante de la empresa. Las promociones internas pueden ser ascensos o bien traslados.
- Anuncios o carteles dentro de la misma empresa: se realiza la publicación del anuncio de la vacante en la cartelera o bien en los diferentes medios de comunicación que tenga la empresa para que los trabajadores conozcan de la vacante y acudan los que cumplan con los requisitos.
- Retención de empleados: este caso se presenta cuando a un colaborador le ofrecen empleo en otra empresa; para evitar que se vaya ese colaborador renegocian con él y así retenerlo en la empresa.
- Recomendaciones de compañeros: cuando los compañeros de un colaborador lo recomiendan para la plaza vacante.

Canales de reclutamiento externo

- Candidatos espontáneos: son las personas que envían su currículum vitae por correo electrónico o bien se presentan a las oficinas de la empresa a dejarlo sin que se les haya solicitado, sino que ellos lo presentaron para que sea tomados en cuenta cuando exista una vacante poder aplicar al proceso.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa: cuando los trabajadores de las empresas conocen a una persona que no labora para la empresa y puede aplicar.
- Publicidad (prensa o revistas): se trata de utilizar los medios de comunicación masiva para publicar el anuncio de la plaza vacante.
- Agencia de empleos: estas son empresas que se dedican a reclutar personas para diferentes empresas, a la vez también a ayudan a las personas a encontrar trabajo. Son empresas que funciona como enlaces o puentes entre empresas y personas.
- Instituciones educativas: los colegios, escuelas, universidades u otras instituciones académicas pueden ser fuente de candidatos. Se puede utilizar sus carteleras para publicar el anuncio de la vacante.
- Asociaciones profesionales: este canal es más utilizado cuando se necesita atraer a candidatos para especializados.
- Sitios de reclutamiento por internet: ahora ya existen varios sitios en internet donde se han especializado para realizar publicaciones de ofertas de trabajo.
- Sitio de internet de la empresa: cuando la empresa cuenta con un sitio web de la empresa hacer una sección para publicar cuando exista una plaza vacante o bien habilitar para que se las personas puedan enviar su currículum vitae.
- Ferias del empleo: es cuando se reúnen varias empresas para ofrecer diferentes puestos a varios visitantes. Los visitantes pueden escoger varias empresas para aplicar a los diferentes puestos que se ofrecen.
- Outsourcing: es la “contratación de una empresa especializada que se encargue de la administración determinados procesos no esenciales del negocio” (Wether, 2014, p. 123).

- **Headhunter:** también son conocidos por cazadores de cabezas “Solo contratan a personas específicos, a cambio de un pago que debe ser cubierto por la compañía contratante. Algunas de ellas se especializan en buscar e identificar personal ejecutivo, tanto que otras prefieren detectar determinados técnicos, expertos y científicos” (Wether, 2014, p. 122).

2.2.3. Selección

Después de haber finalizado el proceso de reclutamiento se da paso al proceso de selección término que se puede definir “es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización” (Mondy, 2010, p. 158). Otra definición “el proceso sistemático de evaluación, a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante” (Pereda, 2011, p.270).

Según Chiavenato (2018) afirma que la selección “es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla. Pero representa una puerta de entrada para la organización.” (p.144).

El proceso de selección es importante debido a que una mala elección en el candidato producirá nuevamente una vacante en la empresa, además de incurrir en gastos y no en una inversión. Es por ello que la selección no se debe tomar a la ligera y por salir del paso realizarlo.

En la figura 2 se presentan los tres elementos esenciales que consta la selección.

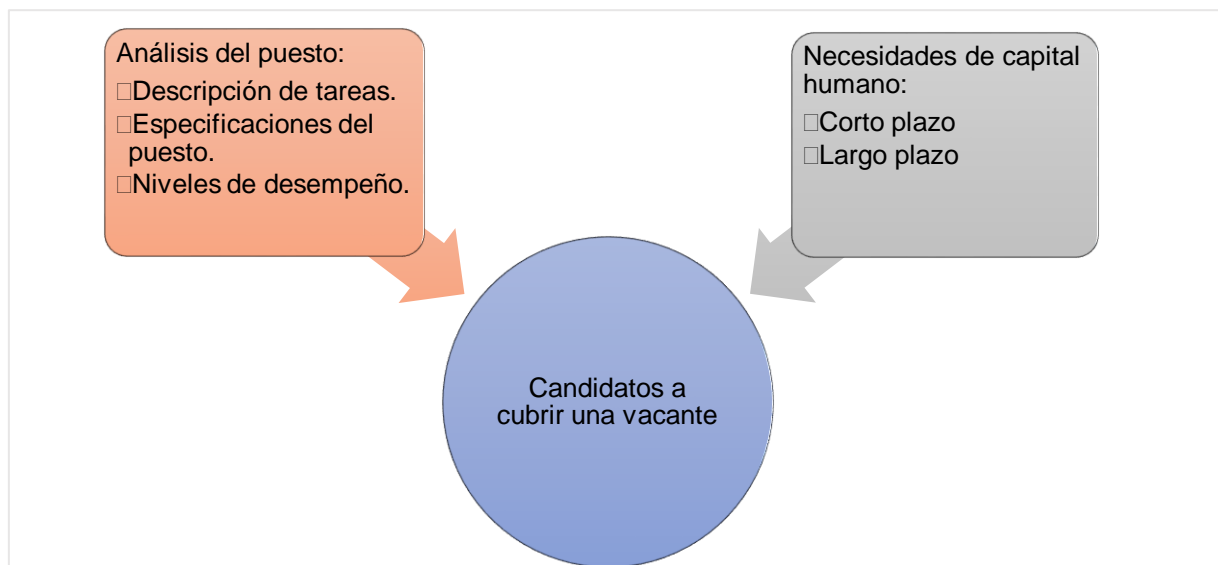


Figura 2. Elementos del proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia adoptado de “Administración de Recursos Humanos, Gestión del capital humano” por Werther, Davis, K., (2014, p.141)

- Información extraída del análisis de puestos.
- Conocer las necesidades del capital humano ya sea a corto y largo plazo, con ello se conocerá las vacantes.
- Los candidatos esenciales para formar un grupo de personas de las cuales se puede elegir alguna.

Con estos tres elementos logran determinar la eficacia del proceso de selección.

2.2.3.1. Proceso de selección

En la figura 3 se muestran los pasos que conforman el proceso selección

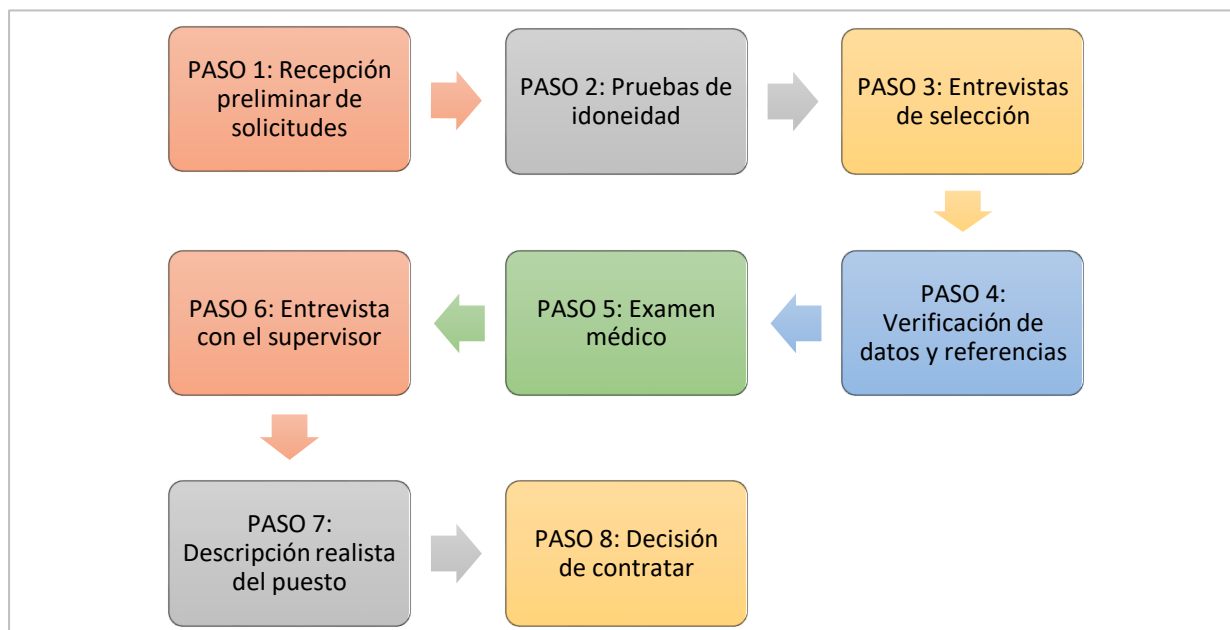


Figura 3. *Pasos del proceso de selección*

Fuente: Elaboración propia adoptado de “Administración de Recursos Humanos, Gestión del capital humano” por Werther, Davis, K., (2014, p.145)

Cuando el reclutamiento fue interna algunos pasos no se realizan debido a que ya se tiene un registro de cuando ingreso a la empresa, en cambio cuando es externa si es necesario.

- Paso 1: la recepción preliminar de solicitudes: esta puede ser de manera que la empresa elige a sus empleados potenciales. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Formulario de solicitud empleo: el objetivo que tiene este formulario es proporcionar a las empresas información de los candidatos que están aplicando a la plaza vacante. En ocasiones en el currículum vitae que los aspirantes hacen entregan ya contiene información que en el formulario solicita llenar, pero esto muchas de las empresas los hacen para poder hacer una comparación de datos.

Werther, W., Davis, K., (2014) sugiere que un formulario de solicitud de empleo debe contener las siguientes secciones:

- a. Datos personales: deben ser todos aquellos datos básicos personales del aspirante.
 - b. Situación laboral: es importante conocer si el aspirante está laborando, si puede iniciar a laborar inmediatamente o existen ciertos impedimentos, cuál es su ingreso que tiene en la empresa en la que está laborando.
 - c. Educación y preparación académica: es para conocer la educación académica que tienen los aspirantes.
 - d. Antecedentes laborales: para saber el historial laboral de los aspirantes, con esto se puede visualizar la estabilidad que tienen en los trabajos.
 - e. Asociaciones, distinciones y pasatiempos: es para conocer si estos pertenecen algún club, asociación profesional o deportiva y así conocer cuáles son los intereses de las personas. Los pasatiempos con ello se pueden revelar como es la personalidad. Con estos aspectos se puede tener un indicativo si el aspirante puede adaptarse a la empresa.
 - f. Referencias: estas deberán ser laborales, porque si son de parientes o amigos las referencias siempre serán positivas.
- Paso 2: las pruebas de idoneidad: son instrumentos que se utilizan específicamente para evaluar la afinidad que existe entre los candidatos y los requerimientos del puesto.

Pruebas de idoneidad: Herramientas útiles que se utilizan en el procedimiento de selección. Estas pruebas muestran los perfiles de las personas, tienen como propósito de ayudar a formar un entorno con base en el comportamiento, habilidades y personalidad de los candidatos a un puesto de trabajo. Las pruebas de idoneidad están compuestas por pruebas psicológicas, de inteligencia, de habilidades, de capacidades físicas y motoras y simulación de trabajo, entre otras. Otro concepto de las pruebas es “evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa”. (Mondy, R. 2010, p. 167).

- a. Pruebas psicológicas: Se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva. Existe una variedad de este tipo de pruebas, pero se debe un cuidado especial al seleccionar que se va a aplicar para determinados puesto porque están diseñadas para ciertas áreas para que pueda ser válida. Por ello se deben de leer el manual que traen las pruebas y así con ello se puede verificar el grado de confiabilidad de la prueba y los resultados que se obtendrán.

Con este tipo de pruebas se puede medir la identidad personal de los candidatos a un puesto de trabajo, conocer los rasgos de su temperamento, carácter, conocer la manera que la persona enfrentaría el ámbito laboral y su vida cotidiana.

Dentro de las pruebas psicológicas que se aplican para la selección del personal son:

- Pruebas de inteligencia: estas miden la capacidad que tiene las personas para aprender y aplicar lo aprendido de una manera rápida y eficiente. Con ella las personas pueden manifestar como se pueden adaptar a ciertas situaciones que sean de rutina o bien que tenga cambios, la facilidad de tomar decisiones, si existe iniciativa de solución de problemas. Algunas de estas pruebas que se pueden mencionar son las de la prueba Otis, prueba Wonderlic, prueba dominó, etc.
- Pruebas de aptitud: estas miden las capacidades, destrezas y competencias. El objetivo principal de este tipo de pruebas es identificar en los candidatos un patrón de conducta repetitivo que permita identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, con el fin de identificar el potencial de aplicación en la práctica profesional. Las pruebas que se pueden mencionar son: test de instrucciones complejas.
- Pruebas de personalidad psicométricas: este tipo de pruebas no tienen un resultado positivo o negativo, el resultado de este tipo de pruebas está basado por estadísticas, midiendo algunos rasgos identificables y cuantificables. Las pruebas que se pueden mencionar son: prueba de Perfiles Personales (Cleaver):

Es un instrumento muy valioso en las organizaciones modernas, su funcionalidad y éxito estriba que da un modelo de comportamiento estandarizado, que refleja y predice la conducta del individuo, en condiciones normales, bajo presión; cuales pueden ser las principales debilidades del individuo, factores motivacionales para su desempeño, y perfil general de desarrollo a corto y largo plazo, esto nos permite garantizar o cuando menos aminorar el error en la selección de candidatos en varios puestos o para el mismo puesto, de acuerdo a las necesidades del usuario, condiciones de sus responsabilidades y capacidad de acción. (Castillo, s.f).

Inventario de personalidad de vendedores (Test IPV): “instrumento diseñado para, por una parte, evaluar la disposición general para la venta y, por otra, construir un perfil individual basado en las dimensiones de la personalidad que juegan un papel relevante en menor o mayor medida en las profesiones comerciales” (ECPA, 2016, pág. 7)

- Pruebas proyectivas: se utilizan para valorar aspectos personales y sociales, de adaptación, de relación, conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad. Dentro de estas pruebas están: prueba Zulliger, prueba Rorschach, prueba de relaciones objetales (TRO), etc.

- b. Las pruebas de conocimiento: son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Según Mondy, R. (2010) afirma que este tipo de pruebas:

Son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos. (p. 171)

- c. Las pruebas de desempeño o de rendimiento: Se utilizan para medir cual es la habilidad que tienen los candidatos para ejecutar algunas funciones del puesto.

Dessler (2015) afirma que “la mayoría de los exámenes que usted resuelve en la escuela son de rendimiento y miden sus conocimientos del puesto, en áreas como economía, marketing o administración” (p.134).

- d. Las pruebas de respuesta gráfica: Generalmente, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. Dentro de las pruebas de respuesta gráfica se puede mencionar el polígrafo.

La prueba de polígrafo permite detectar ciertas características de comportamiento, y con ello poder obtener un perfil más acertado de la persona que se contratará. También este tipo de prueba es conocida por detector de mentiras, esta evaluación que utiliza un instrumento científico para registrar los cambios neurofisiológicos de una persona, tras una serie de preguntas que se les hacen a las personas con la intención de verificar la veracidad de la información aportada.

- e. Las pruebas de simulación: Nieto,N (s.f.) afirma que:

Son básicamente técnicas de dinámica en grupo en donde cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o interacción con otras personas. Estas técnicas se utilizan bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. La simulación fomenta la retroalimentación y favorece el auto-conocimiento y la auto-evaluación.

- Paso 3: la entrevista de selección: esta se da cuando se cita al aspirante a que se presente a una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Dessler (2015) define la entrevista de selección como “un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los candidatos a preguntas también orales” (p. 158).

Tipos de entrevistas:

- a. Entrevistas estructuradas: este tipo de entrevistas está basada en una serie de preguntas que fueron diseñadas previamente a iniciar con la entrevista, las preguntas son iguales para todos los candidatos. Cuando la entrevista es estructurada no permite que se puedan profundizar en algunos puntos claves. Y estas entrevistas son más confiables.
- b. Entrevistas no estructuradas: aquí no existe ninguna estructura o formato de preguntas elaboradas previas a la entrevista, sino que se realizan preguntas a medida que se va desarrollando las entrevistas. El problema que este tipo de entrevistas que no son muy confiables, porque no todos los candidatos van a tener las mismas preguntas; o bien puede que aspectos claves no se interroguen.
- c. Entrevistas mixtas: Werther, W., Davis, K., (2014) la define como:

La estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. (p.148)
- d. Entrevistas conductuales o de soluciones de problemas: estas se basan en realizan preguntas de asuntos o situaciones que se necesita que el candidato resuelva.
- e. Entrevistas de tensión: con este tipo de entrevistas lo que se pretende es conocer las reacciones que tendría los candidatos ante alguna situación de urgencia por medio de preguntas poco amigables, toscas, con rapidez, etc.
- f. Entrevistas por competencias: “herramientas que se usan para asegurarse de contar con personal calificado y competente” (Werther, W., Davis, K., 2014, p. 149).
- g. Entrevistas en ubicaciones geográficamente distantes: con el uso de la tecnología ahora se puede realizar entrevista por medio de videoconferencias.

Proceso de la entrevista

1. Preparación del entrevistador: el entrevistador debe de preparar las preguntas que les hará a los candidatos y consultar el expediente que ya se tiene de los solicitantes así analizarlo, además el entrevistador también debe estar preparado por si el candidato también le hace alguna pregunta. Se debe preparar el lugar donde se realizará la entrevista.
2. Creación de empatía: el entrevistador deber crear un ambiente agradable, aceptable; por lo tanto, se deben de evitar las interrupciones durante la entrevista, para que los solicitantes se sienten cómodos. Es importante que el entrevistador pueda iniciar con preguntas que bajen la tensión y así la entrevista tendrán un buen desenvolvimiento.
3. Intercambio de información: la entrevista más que todo es una conversación en donde se debe crear confianza para que así se obtenga la mayor información del solicitante.
4. Etapa final: cuando ya estén el momento de concluir con la entrevista es importante que al solicitante se le pregunte si desea agregar algo más, o si tiene alguna otra inquietud.
5. Evaluación: al finalizar la entrevista, el entrevistador debe de registrar todas las respuestas dadas por el solicitante y también todas aquellas impresiones que se hayan tenido.

Errores del entrevistador: una entrevista no se realiza solo para salir del paso, al contrario, a través de ella se puede obtener información que el CV no especifica o bien con ella se puede verificar información.

Todo entrevistador debe evitar cometer los siguientes errores para que la entrevista no se convierta en una evaluación subjetiva y sin validez:

- a. Creación de un clima inseguro y de desconfianza.
- b. Cuando el entrevistador entra en valorar positiva o negativamente al candidato sin ningún tipo de objetividad.
- c. Iniciar hacer comparaciones con otros candidatos y aún no se han terminado las entrevistas. La comparación se realizar al terminar el proceso de selección en forma de evaluación y decisión final.

- d. Solo en confiar en la intuición.
 - e. Incurrir en el hacer una conclusión general a partir de una información recibida sin confirmarla con el candidato entrevistado.
 - f. Dar más importancia a la información recibida al finalizar la entrevista.
 - g. Falta de preparación de la entrevista, esto se hace evidente porque el entrevistador no sabe qué hacer con la información que tiene o no sabe qué otra información quiere saber.
 - h. Hay que conocer el momento para realizar ciertas preguntas directas que buscan recabar información concreta.
 - i. No solo debe hablar el entrevistador, que dejar que el candidato se explique para poder ofrecernos información relevante.
 - j. Tener paciencia y tomar tiempo para realizar las entrevistas
- Paso 4: la verificación de referencias y antecedentes: se realiza la comprobación de las referencias laborales que el aspirante a colocado en su solicitud con en su hoja de vida. También se deben comprobar las referencias académicas, esto quiere decir que se debe verificar la veracidad de los diplomas o títulos que tienen los aspirantes.
 - Paso 5: la evaluación médica: no en todas las empresas lo realizan, ni tampoco para todos los puestos. Pero es importante incluirlo debido que ayuda a detectar enfermedades contagiosas, para prevenir de los accidentes y también poder conocer si la persona se ausentara con frecuencia por alguna enfermedad.
 - Paso 6: la entrevista con el supervisor: el jefe o supervisor inmediato del departamento interesado es quién tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, es por ello que él realiza una entrevista para poder conocer los candidatos y así seleccionar el más idóneo para el puesto que él requiere en su área.

- Paso 7: la descripción realista del puesto: es importante que el candidato conozca el equipo o los instrumentos con los que estaría trabajando para evitar expectativas equivocadas y que estas tengan un resultado negativo.
- Paso 8: la decisión de contratar: es responsabilidad del jefe inmediato o bien el departamento de recursos humanos notificar al candidato que fue seleccionado para ocupar la plaza vacante, así también informarle la papelería que tendría que complementar para tener su expediente completo.

2.2.4. Diferencias entre reclutamiento y selección

No se debe confundir ninguno de los procesos debido que son complementarios y al llevar a cabo cada proceso de manera correcta se tendrá éxito en obtener el recurso humano adecuado. Cada uno de estos procesos tiene un objetivo distinto a continuación, en la figura 4 se presenta las diferencias de ambos procesos:

RECLUTAMIENTO	Comparación	SELECCIÓN
Características del puesto	↔	Características del candidato
Exigencias del puesto	↔	Calificaciones del candidato
Análisis y descripción del puesto	↔	Técnicas de selección
Búsqueda de candidatos	↔	Comparación entre las cualidades del candidato
Provee candidatos	↔	Escoge a los más adecuados

Figura 4. Diferencias del proceso de reclutamiento y selección.

Fuente: Elaboración propia adoptado de <http://introduccionreclutamientoyseleccion.blogspot.com>, por Rigo, A, (2015).

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

El recurso humano es considerado por varios autores como Chiavenato, Wether, Mondy y otros, como el principal factor estratégico y de ventaja competitiva con la que cuentan las empresas. Pero no solo ellos lo afirman sino muchas de las empresas consideran que las personas son uno de los recursos más valiosos de las empresas y esto les permite diferenciarse del resto.

Es fundamental contar con la persona adecuada para cada puesto de trabajo que conforma una empresa, por esta razón el proceso de reclutamiento y selección de personal tiene que ser exigente; además debe existir un análisis, descriptor y perfil de puestos para que con ellos se puedan tener los criterios considerados necesarios para contratar a la persona idónea y así se logre garantizar el éxito en el desarrollo de las funciones para un óptimo crecimiento de la empresa.

Asimismo, es importante mejorar la administración de recursos humanos con el que cuenta y contará la empresa, específicamente los procesos de reclutamiento y selección de personal. En la actualidad la distribuidora de alimentos especializada en cadena de HORECAS, ha realizado las contrataciones de personal de manera empírica, por lo que se ha contratado al personal sin verificar si ellos cuentan con las características que estipulan los descriptores y perfiles; solamente se basan en generalidades sin profundizar a los requerimientos de los puestos.

La forma de reclutar al personal es tomada a la ligera, es por ello que en la mayoría de las ocasiones los candidatos que acuden a la convocatoria no llenan los requisitos y continua el proceso dando como resultado la selección y contratación de una persona que no cumple con los requerimientos del puesto. O bien cuando los candidatos si tienen las características adecuadas, pero los filtros que utilizan en la selección son demasiados sencillos, entonces no seleccionan adecuadamente a la persona para contratar para el puesto vacante.

Debido a las deficiencias del proceso de reclutamiento y selección de personal que la distribuidora tiene, provoca que el tiempo sea mayor para atraer y seleccionar a la persona idónea al puesto correcto, además aumenta el índice de rotación de personal efecto de la incorrecta selección para ocupar plazas vacantes. En el aspecto financiero se aumentan los costos y gastos en la contratación, así como en la desvinculación de personal, al contar con una persona no adecuada al puesto por un periodo corto.

Partiendo de ello el problema radica en que el proceso de reclutamiento y selección no ha tenido un orden sistemático y estandarizado, además de que el personal no cuenta con las características que estipulan los descriptores y perfiles de puesto ocasionando que la empresa no logre cumplir sus objetivos por no estar contratando al personal idóneo en los puestos vacantes que la distribuidora requiere. Entonces ¿Si se implementa un manual de reclutamiento y selección de personal la distribuidora contratará a los colaboradores idóneos para los puestos vacantes?

3.1.1. Delimitación del problema

A continuación, se presenta la delimitación del problema con los tres componentes que lo integran:

3.1.1.1. Unidad de análisis

Distribuidora de Alimentos especializada en cadena de HORECAS, cuenta con 80 colaboradores.

3.1.1.2. Periodo histórico

El presente trabajo fue elaborado en el periodo de junio de 2020 hasta agosto 2020.

3.1.1.3. Ámbito geográfico

El trabajo se realizó en el perímetro que abarca la Distribuidora de Alimentos del canal especializado de HORECAS, ubicada en el Municipio de Mixco.

3.2. Objetivos

3.2.1. General

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal, con base a los resultados obtenidos elaborar un plan de mejora que ayude a optimizar las actividades de captación y elección de candidatos idóneos para los puestos vacantes.

3.2.2. Específicos

1. Examinar los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal en la empresa.
2. Analizar los resultados recabados sobre los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal.
3. Elaborar plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal que ayude a proporcionar a la empresa la contratación de personal idóneo para los puestos vacantes.

3.3. Fases de la metodología

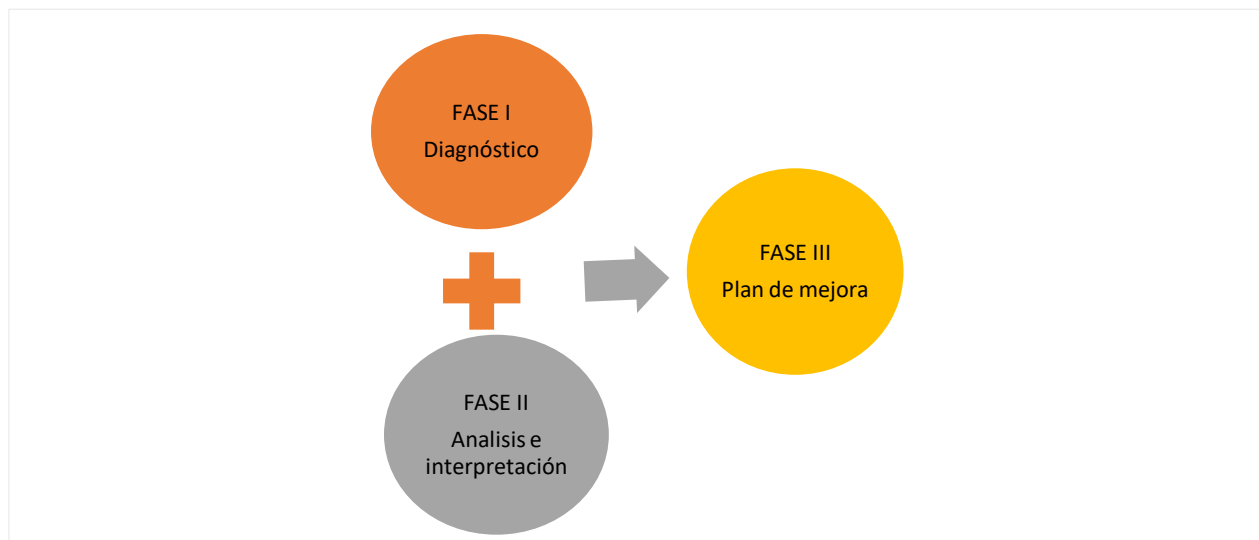


Figura 5. Fases de la metodología.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Tabla 1. *Fase I: Diagnóstico*

Área	Actividades
I. Información organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los antecedentes de la empresa. - Solicitar la filosofía organizacional (Misión, visión, objetivos y valores) - Solicitar el organigrama de la empresa, conocer el número de puestos de trabajo y la cantidad de trabajadores. - Investigar si los descriptores y perfiles de puestos se encuentran actualizados y si estos son utilizados para realizar el proceso de reclutamiento y selección.
II. Reclutamiento actual	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer cuál el proceso de reclutamiento que se realiza en la empresa cuando se presenta una vacante. - Tipos de reclutamientos (interno y externo) que se utilizan. - Los canales de reclutamiento que se utilizan. - Revisar que las publicaciones para el reclutamiento cumplan con los requisitos básicos para atraer a los candidatos correctos
III. Selección actual	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer cuál es el procedimiento por seguir para la selección del candidato. - Tipos de entrevista (estructurada, abierta o mixta), cuantas entrevistas se realizan y quién es el encargado de realizarlas. - Las pruebas de idoneidad que se realizan a los candidatos.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Tabla 2. *Fase II: Análisis e interpretación*

Actividades
<ul style="list-style-type: none"> - Posteriormente de realizar la entrevista, cuestionario, lista de cotejo de documentos se hará el vaciado de los datos para hacer las representaciones gráficas de los resultados y luego se realiza el análisis, la interpretación y la discusión de los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Tabla 3. Fase III: Plan de mejora

Actividades
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal y dejar establecido un manual para estos subsistemas de acuerdo con los pasos que el autor Werther propone en su libro “Administración de Recursos humanos”. - Presentar el manual ante las autoridades y jefe de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

3.3. Técnicas e instrumentos

Se refieren a los medios que se utilizaron para recabar la información necesaria. A continuación, se detallan los que fueron utilizados para el desarrollo del trabajo:

- a) **Técnica de datos secundarios:** se elaboró una lista de cotejo (ver anexo 3, lista de cotejo de documentos 1), con el objetivo de realizar la revisión de documentos y obtener información para la elaboración del presente trabajo. Los documentos proporcionados por la empresa fueron de manera electrónica e impresa. Se agendó una cita con la distribuidora para poder obtener información pertinente para la elaboración del trabajo.
- b) **Entrevista estructurada 1 (ver anexo 1):** fue dirigida al gerente de recursos humanos, tuvo como objetivo diagnosticar, analizar y evaluar el proceso actual de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal. La entrevista fue por medio de una videollamada por cuestiones de protocolos de salud.
- c) **Cuestionario estructurado 1 (ver anexo 2):** fue dirigida a los colaboradores. Debido a la pandemia el cuestionario fue dirigida a 24 colaboradores. Con este instrumento permitió conocer cuál fue el proceso de reclutamiento y selección al momento de contratarlos. El cuestionario fue enviado algunos colaboradores por Google Forms y otros que se encontraban en la empresa y no cuentan con correo electrónico, se les entrego impresa.
- d) **Estadísticas gráficas:** después de la recopilación de los datos necesarios, se procedió a ordenarlos, tabularlos y graficarlos, para elaboración del análisis e interpretación de datos.

- e) **Evaluación estructura 1 (ver anexo 4):** fue dirigida al jefe de recursos humanos. Su principal objetivo fue evaluar el plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

El objetivo central de este trabajo es evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Distribuidora de alimentos, para posteriormente proponer mejoras a dichos procesos. Para poder llevar a cabo el trabajo, se estructuraron los siguientes instrumentos: encuesta al jefe de recursos humanos (ver anexo 1, encuesta 1), cuestionario a los colaboradores (ver anexo 2, cuestionario 1) y una lista de cotejo de documentos (ver anexo 3 lista de cotejo 1)

De esta manera se obtuvo la información necesaria para poder diagnosticar el reclutamiento y selección de personal de la Distribuidora, identificando las debilidades, errores, así como las fortalezas en dichos procesos.

4.2. Análisis e interpretación

A continuación, se presentan los resultados del trabajo, en forma de tablas y gráficos, luego se encuentra la discusión de resultados, en la que se interpretaran los mismos.

A continuación, la descripción de los resultados de la entrevista 1 al jefe de recursos humanos de la distribuidora de alimentos:

¿Cuántos y cuáles son los departamentos con los que cuenta la distribuidora?

La distribuidora está integrada por 4 departamentos. Y estos dependen de la gerencia general. Ventas, logística, administrativo y compras

¿Cuántos puestos de trabajo está conformada la distribuidora?

La distribuidora está integrada por 21 puestos de trabajo actualmente.

¿Cuántos trabajadores laboran en la distribuidora?

Tenemos 80 trabajadores en planilla y con esto cubrimos todas nuestras plazas.

¿La empresa cuenta con manuales de descriptores y perfiles de puestos, cuando fue su última actualización?

Si tenemos el manual de descriptores y perfiles de puestos, pero este se encuentra guardado, en noviembre del 2016 se realizó la última actualización.

¿Quién es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Mi persona (jefe de recursos humanos), aunque algunas ocasiones me apoya el gerente administrativo.

¿Existe algún manual o documento que indique como se debe realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

El procedimiento no lo tenemos documentado porque ya se conoce el que se debe de realizar. Pero si considero que debería existir, pero nadie lo ha realizado.

Cuando existe una vacante, ¿Se consulta los descriptores y perfiles de puestos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Realmente no, solo se busca al personal a la plaza por requerimientos generales. Por ejemplo, si es un vendedor lo que necesitamos se busca alguien dinámico, que tenga experiencia en ventas en general, etc. Ya sabemos que requerimientos se necesita para los diferentes puestos de trabajo.

Actualmente ¿Cuáles son los puestos de trabajo que mayor rotación tiene y por qué?

- a. Vendedores
- b. Pilotos

Porque:

- Cuando ya están laborando para la distribuidora se comprueba que no dan la talla que la empresa necesita.
- No cumplen con las metas.
- No tienen la experiencia en ventas para la cadena de HORECAS.
- Aparte de eso en algunas ocasiones porque se les presenta una mejor oportunidad.

¿Qué procedimiento llevan a cabo para realizar el proceso de reclutamiento de personal?

- Identificar la vacante
- Selecciona el tipo de reclutamiento
- Seleccionar el canal

Actualmente cuando se da una vacante, ¿qué tipo de reclutamiento utilizan?

Externo este es el que siempre hemos utilizado. El interno no se realiza porque nuestro personal no está preparado para ascender de puesto o cambiar de departamento.

El reclutamiento 2.0 dicen que es muy útil, pero le mentiría si le dijera que lo usamos. Aunque con esta situación y la evolución de la tecnología sería excelente.

¿Cuáles son los canales de reclutamiento interno que utilizan actualmente?

No hacemos reclutamiento interno.

¿Cuáles son los canales de reclutamiento externo que utilizan actualmente?

- a. Anuncio en el periódico
- b. Recomendaciones
- c. Candidatos espontáneos
- d. Reclutamiento en el sitio de la empresa

¿Si los candidatos que acuden a la convocatoria no cumplen con los requisitos que exige la información del análisis del puesto de trabajo, se espera hasta encontrar la persona que llene los requisitos?

En realidad, no revisamos lo que dice el análisis de puestos sino los requerimientos básicos del puesto y listo. Algunas veces es urgente cubrir la plaza entonces ya no se puede esperar a encontrar al candidato que cumpla con los requerimientos.

¿Qué elementos contiene la publicación de una vacante?

Nombre de la empresa con su logo, requisitos, nombre del puesto, ubicación de la empresa, ofrecimientos, como aplicar a la vacante

¿Cuáles son el tipo de pruebas que utilizan?

En realidad, solo el polígrafo, pero hasta hace 4 años en el que la prueba del polígrafo se realiza para todos los puestos de trabajo, porque anteriormente solo era para algunas personas o puestos. La empresa que hace las pruebas es Poligrafía Pias ubicada en la zona 9 de la ciudad capital.

¿Cuál es el orden de las actividades que se realizan actualmente en el proceso de selección de personal en la distribuidora?

Recepción de CV, clasificación de los CV, llenar solicitud de empleo, entrevista de selección, comprobación de antecedentes y referencias, prueba del polígrafo, decisión final de contratación.

¿Qué tipo de entrevista se realiza?

No hay una estructura para realizar la entrevista, se hacen las preguntas dependiendo del puesto y CV que entreguen.

¿Quién es la persona encargada de realizar la entrevista de selección?

Mi persona (jefe de recursos humanos), a veces gerente administrativo.

¿Cuántas entrevistas se realizan por convocatoria realizada?

La mayoría de las veces solo una, aunque han existido algunas ocasiones que se han realizado 2 y 3 pero ha sido muy raro y eso es porque tenemos ciertas dudas.

¿Las entrevistas realizadas a los candidatos son interrumpidas por actividades o consultas realizadas a la persona encargada de realizar la entrevista?

Algunas veces, porque en ocasiones se tienen que realizar otras actividades y se dan a la misma hora que se agendaron las citas de las entrevistas.

¿Cuáles son las bases que determinan qué candidato debe ser contratado?

La aprobación del polígrafo, las referencias y a veces intuición o más bien dicho como dicen algunos “nos dio buena espina”.

¿Para cubrir una vacante se utiliza el mismo procedimiento de reclutamiento y selección sin importar el puesto o perfil de los candidatos?

No porque algunas veces es urgente contratar, entonces ya no se realizan algunos procedimientos. Y otros no es necesario porque ya vienen recomendados.

¿Considera que al mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal se contrataría personal mejor calificado y la productividad aumentaría?

Sin dudar creo que sí.

La Distribuidora cuenta con un total de 80 colaboradores, debido a las circunstancias por distanciamiento y diferentes protocolos de salud que se están tomando en la organización, 24 colaboradores contestaron el cuestionario.

Tabla 4. ¿Cuál es el su puesto de trabajo?

Puesto	Cantidad
Gerente administrativo	1
Secretaria	1
Asistente	1
Gerente de ventas	1
Supervisor de ventas	1
Vendedor	6
Piloto	7
Contador	1
Jefe de bodega	1
Gerente de compras	1
Gerente de logística	1
Copiloto	1
Mensajero	1
TOTAL	24

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

La mayor parte de colaboradores que contestaron el cuestionario fueron vendedores (6) y pilotos (7), estos puestos de trabajo son los que están conformados con el mayor número de personas. Los demás puestos de trabajo, en su mayoría, están conformados por una sola persona.

Tabla 5. *Tiempo de laborar en la distribuidora*

Tiempo	Cantidad
Menos de 1 año	12
1 – 5 años	5
6 – 10 años	6
11 - 15 años	1
Más de 15 años	0
TOTAL	24

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020

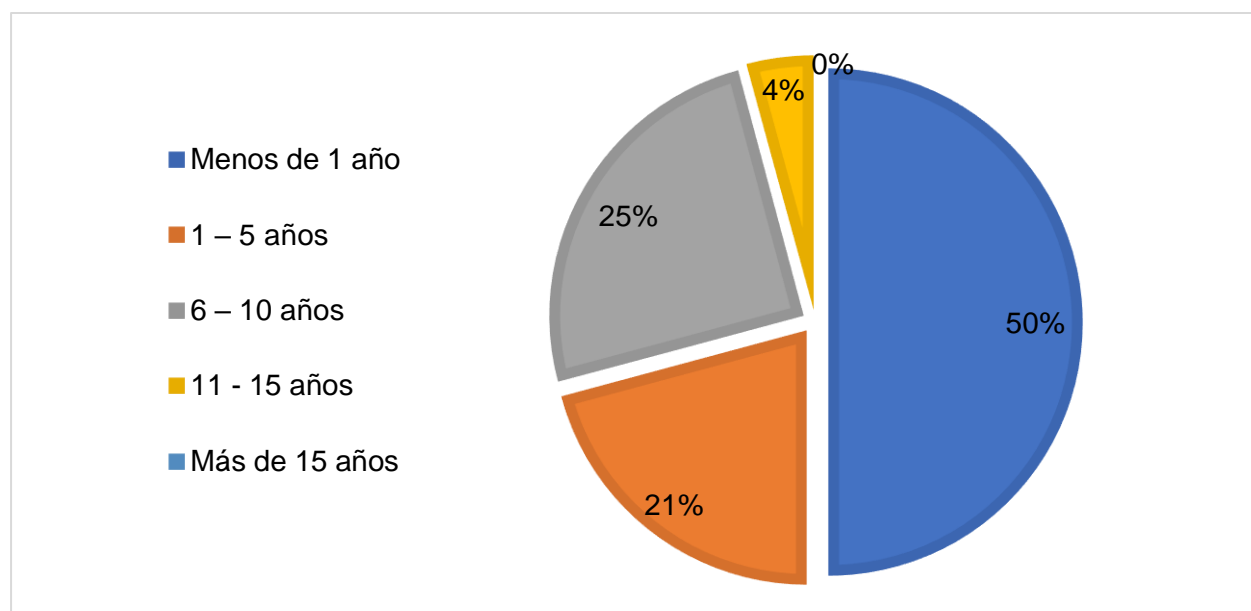


Figura 6. Tiempo de laborar en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

El 50% de los colaboradores (12 personas) tienen menos de 1 año de estar laborando para la Distribuidora; relativamente la distribuidora cuenta con más personal nuevo, ya que el 25% (6 personas) tienen entre 6 a 10 años de laborar en la empresa, seguidamente con el 21% (5 personas) tienen entre 1 a 5 años de laborar en la empresa.

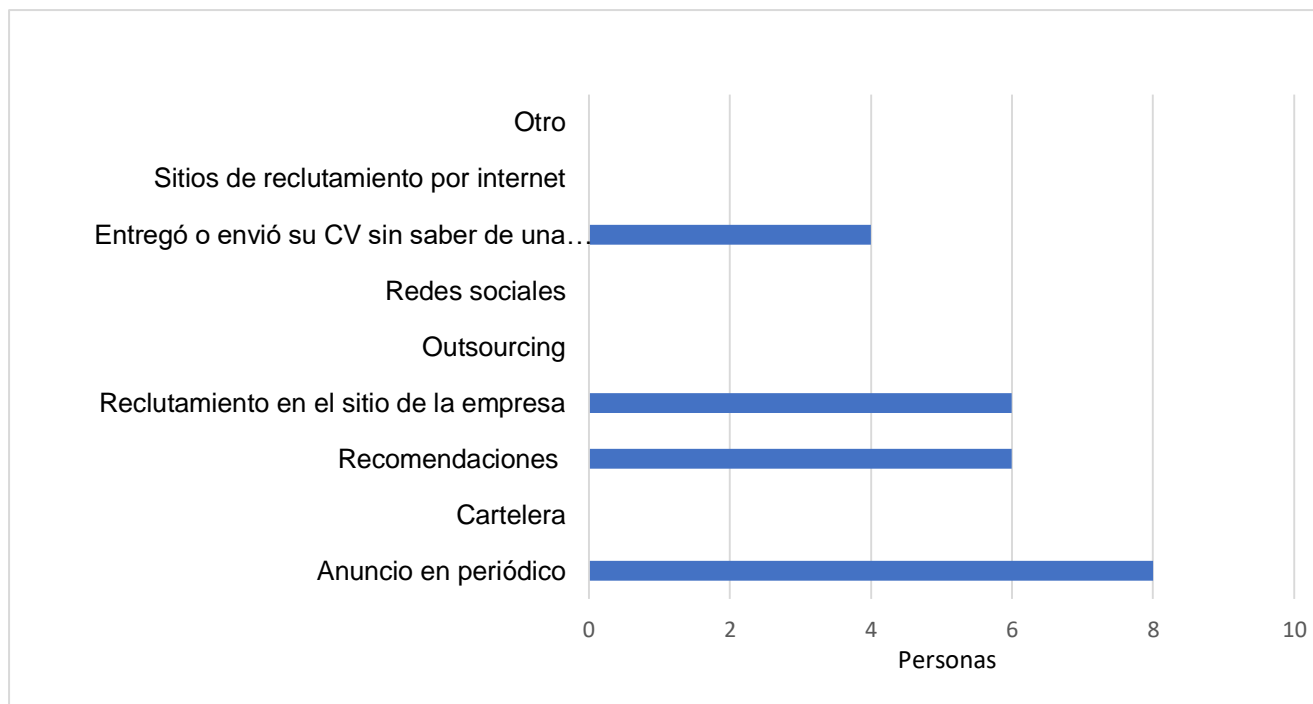


Figura 7. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020

La mayoría de los encuestados se enteraron de la existencia de una plaza vacante por anuncio del periódico (8 personas). Seguido a esta opción, los otros medios por los cuales las personas se enteraron de la plaza vacante fueron por las recomendaciones y reclutamiento en el sitio de la empresa. Otra parte fue porque pasaron dejando su CV y fue ahí donde se enteraron de existía una plaza vacante.

La empresa no utiliza como medios de publicación de su vacante las redes sociales, outsourcing o la cartelera de la empresa.

Tabla 6. Elementos que contiene la publicación de la plaza vacante

Elementos	Cantidad
Nombre de la empresa	14
Logo de la empresa	14
Requisitos	8
Nombre del puesto	8
Ubicación de la empresa	14
Ofrecimientos	2
Descripción del puesto	0
Como aplicar a la vacante	2

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

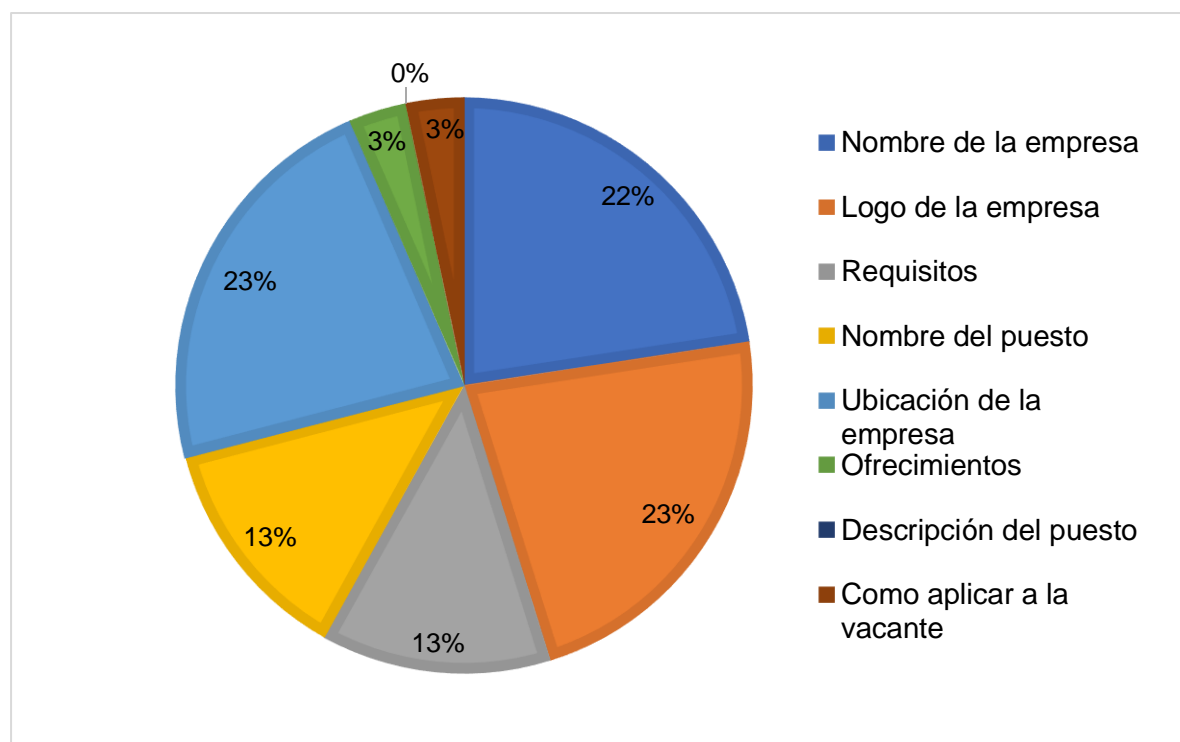


Figura 8. Elementos de la publicación de la plaza vacante.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

Esta pregunta solo fue contestada por 14 personas debido a que ellos se enteraron de la publicación de la plaza vacante por el anuncio del periódico y por medio de la página de internet de la empresa. El total de personas que observaron la publicación, coincidieron que si había observado logo, nombre y ubicación de la empresa. Lo que ninguno observó fue la descripción del puesto.

Los otros 10 colaboradores no contestaron la pregunta debido a que ellos fueron recomendados y otros porque solo pasaron dejando su CV.

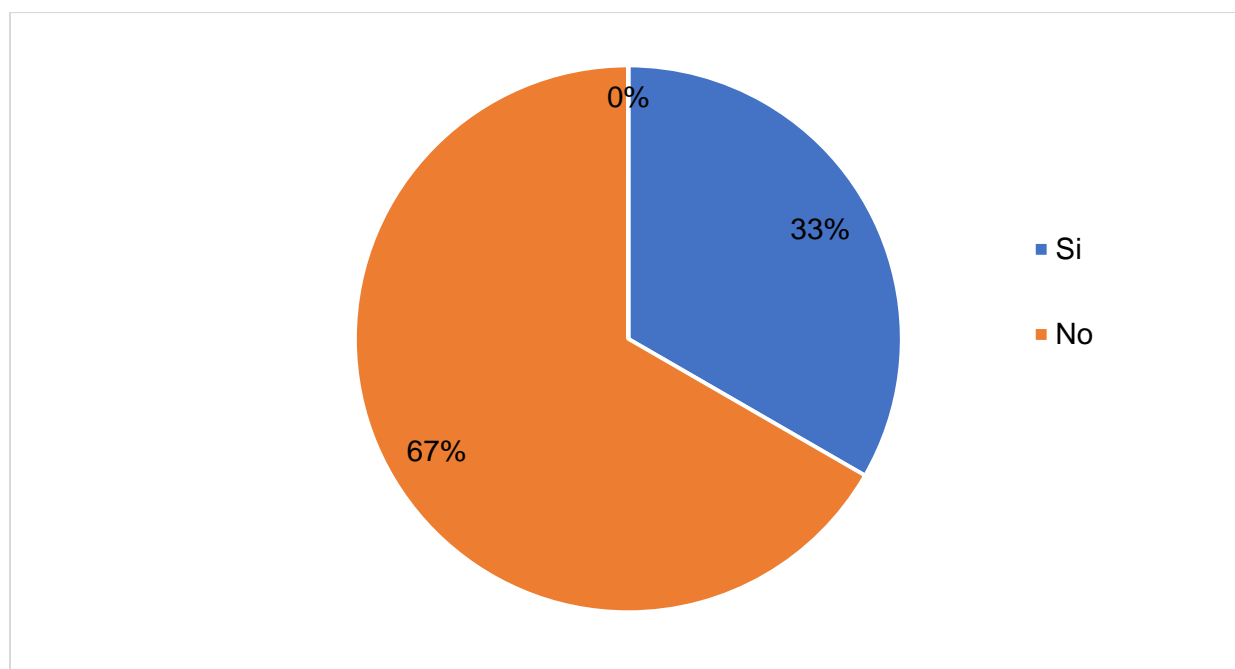


Figura 9. ¿Usted llenó un formulario de solicitud de empleo?

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

El 67% de los encuestados expresaron que no llenaron una solicitud de empleo, al momento que iniciaron el proceso su proceso de reclutamiento y selección para la plaza vacante, esto quiere decir que el llenar un formulario de solicitud de empleo no es parte importante del proceso. El 33% afirmó que la empresa le entregó una solicitud de empleo.

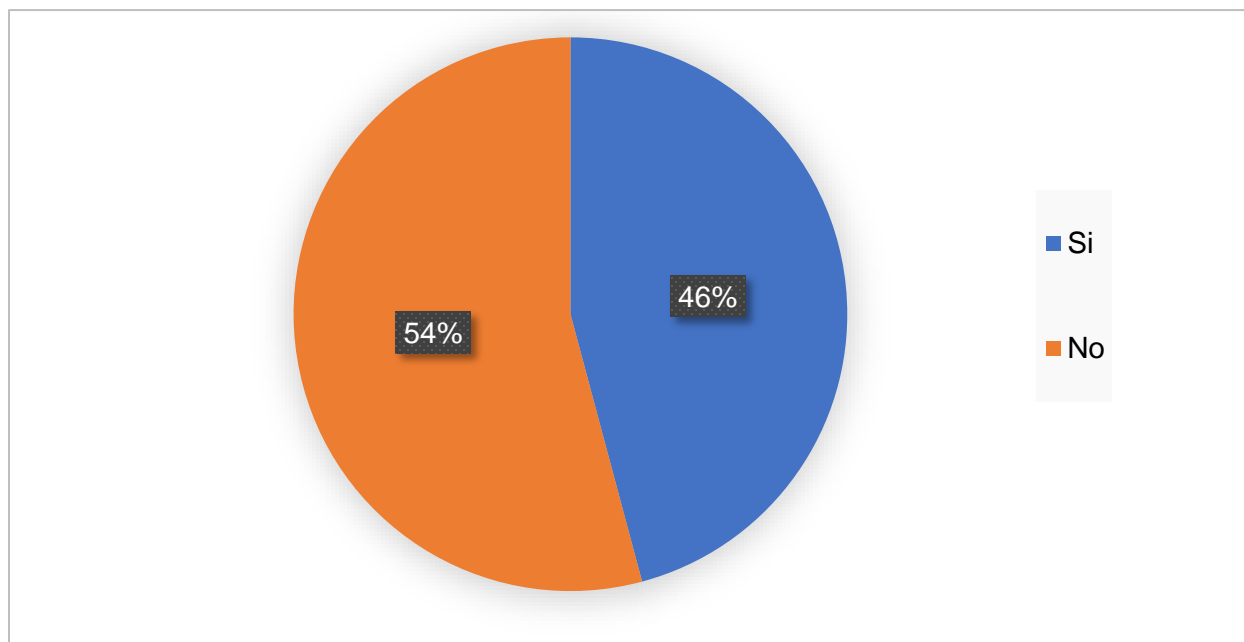


Figura 10. Le fue informado que documentos y requisitos se debían contar para optar a la plaza vacante.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

El 54% de los encuestados expresaron que desconocían los documentos o los requisitos que debían de presentar para la plaza que están aplicando para la distribuidora. Por lo que iniciaron su proceso sin que les proporcionarían dicha información o bien en la publicación que realizó la empresa no se especificó. El otro 46% fueron los que afirmaron que si tenían el conocimiento de cuáles eran los documentos y los requisitos para aplicar a la plaza vacante. Esto quiere decir que no siempre se realiza el mismo procedimiento.

Tabla 7. Cantidad de entrevistas a las que se presentó para optar a la plaza vacante

Entrevistas	Cantidad
Ninguna	2
1 vez	22
2 veces	0
3 veces	0
Más de 3 veces	0
TOTAL	24

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

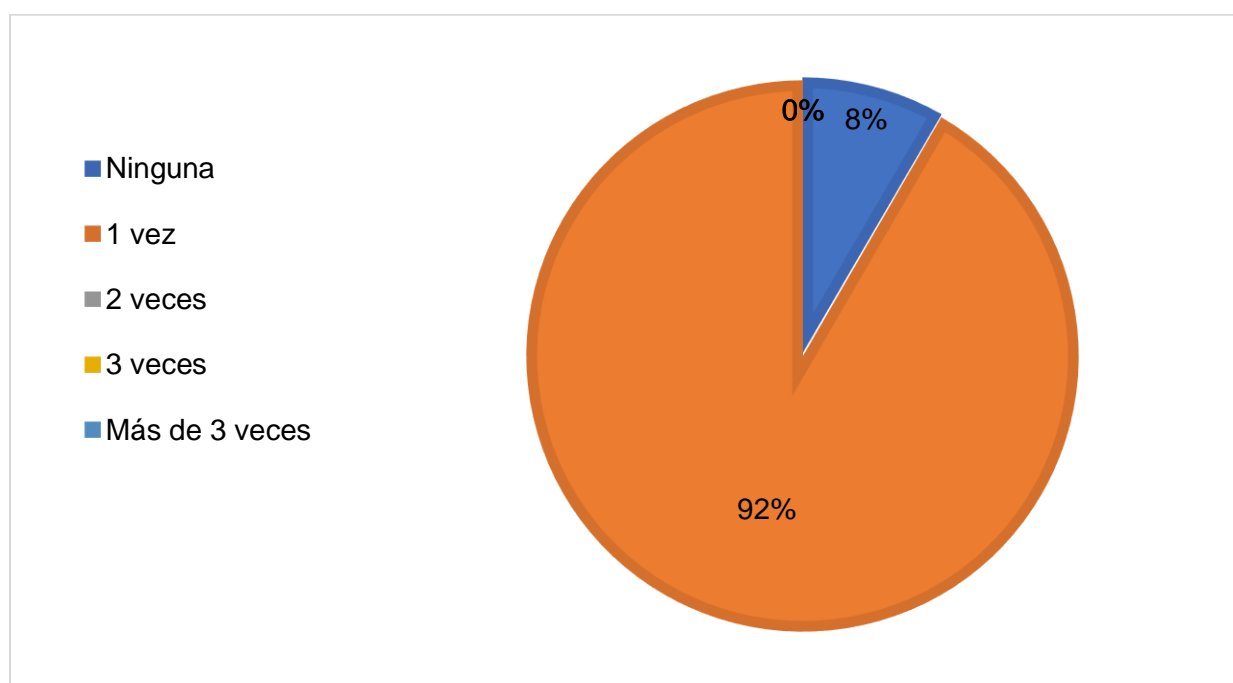


Figura 11. Número de entrevistas

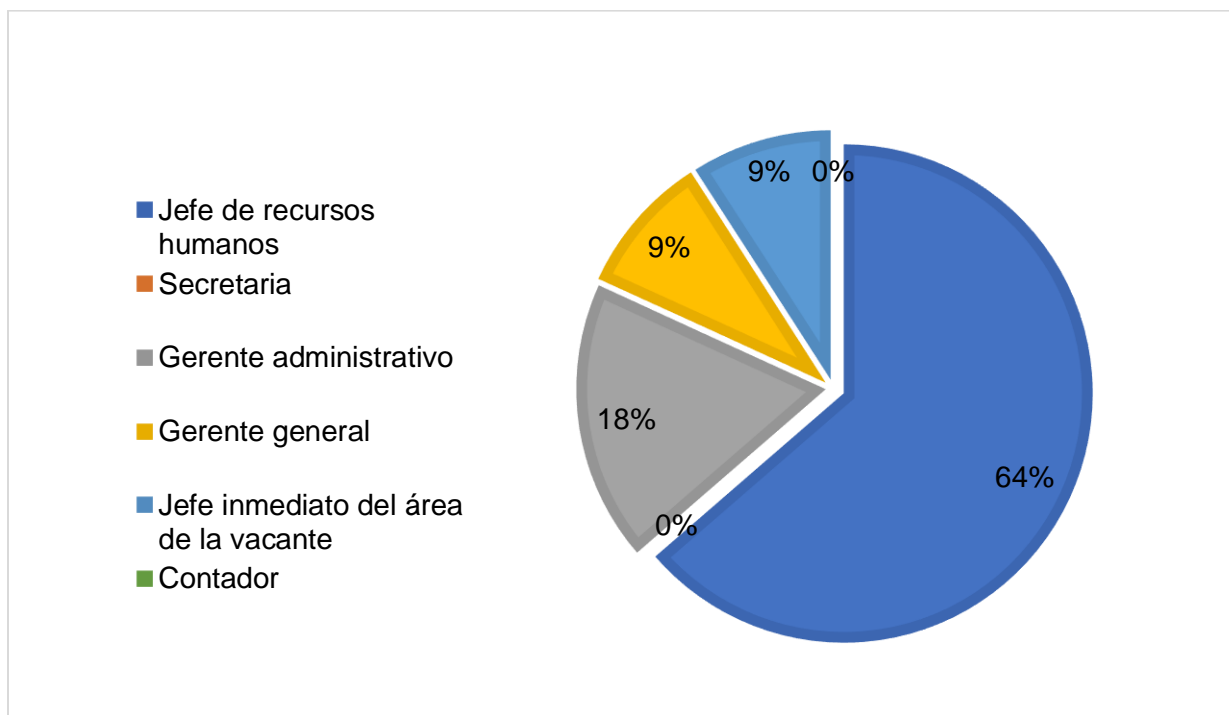
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

El 92% (22 personas) de los encuestados afirmaron que asistieron a una sola entrevista en el proceso de selección de personal para la distribuidora, y un 8% (2 personas) que no les realizaron ninguna entrevista para ingresar a la empresa, esto quiere decir que su proceso fue sencillo y simple. Ingresaron a la empresa sin tener más información de ellos, solo fue necesario su CV, o bien, la recomendación.

Tabla 8. *Número de entrevistas*

Persona	Cantidad
Jefe de recursos humanos	14
Secretaria	0
Gerente administrativo	4
Gerente general	2
Jefe inmediato del área de la vacante	2
Contador	0
TOTAL	22

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

Figura 12. *Persona que realizó la entrevista*

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

De los 24 encuestados, esta pregunta solo era aplicable para 22 debido a que a ellos sí les realizaron una entrevista de trabajo. De ellos el 64% (14 personas) el jefe de recursos humanos les realizó su entrevista, seguido de este con un 18% (4 personas) fueron

entrevistados por el gerente administrativo. En algunas oportunidades la entrevista la ha realizado el gerente general y los jefes de área. Nadie fue entrevistado por la secretaria o por el contador.

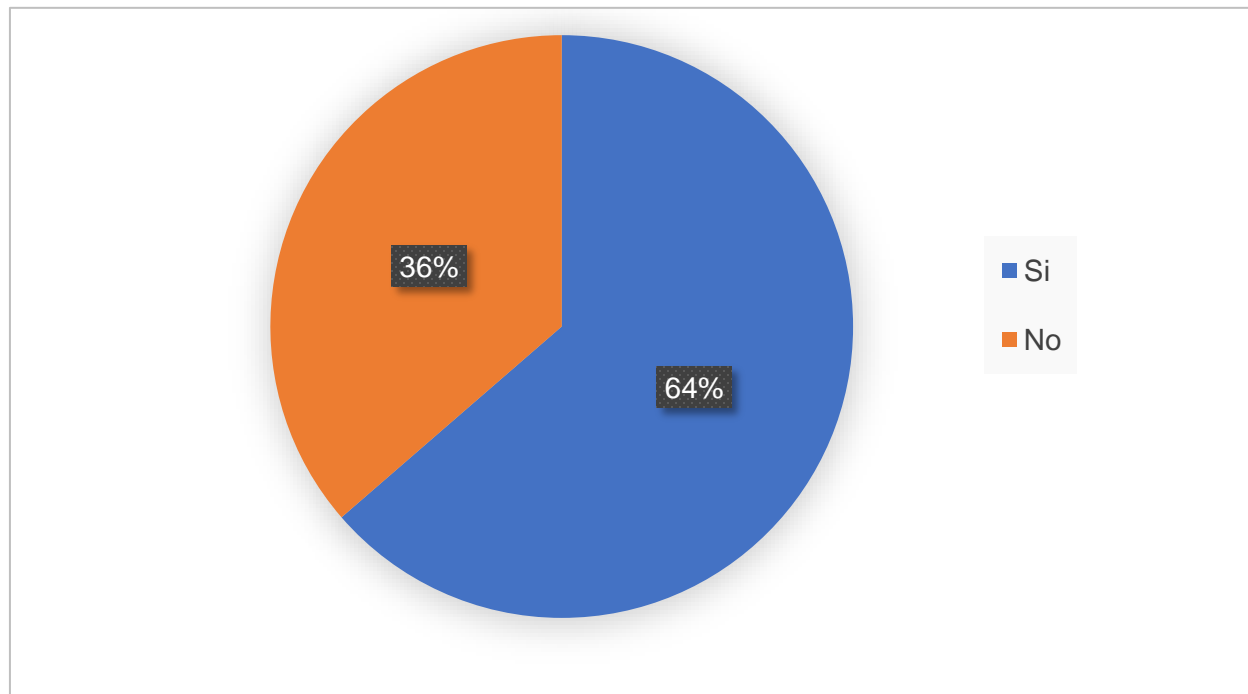


Figura 13. La entrevista fue apresurada.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

De los 24 encuestados esta pregunta solo era aplicable para 22 debido a que a ellos sí les realizaron una entrevista de trabajo. De ellos el 64% (14 personas) expresaron que la entrevista se les realizó apresuradamente y no se tomaron su tiempo. Esto refleja que lo realizan sin darle su importancia que tiene una entrevista de trabajo.

Aunque el 36% que equivale a 8 personas afirman que tuvieron una entrevista tranquila y se tomaron el tiempo para realizarla.

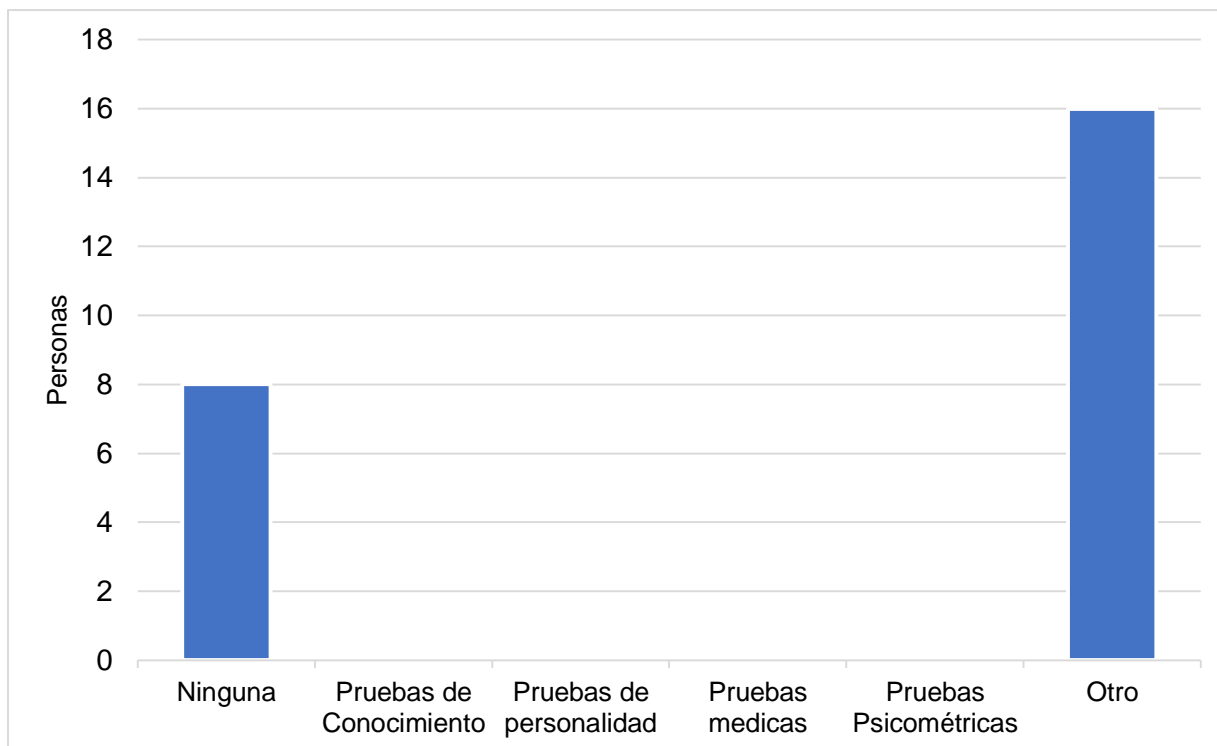


Figura 14. ¿Se le realizó algún tipo de prueba?

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

De los 24 encuestados, 8 personas indicaron que no les habían realizado ningún tipo de prueba y 16 personas más expresaron que les habían aplicado otra prueba que es la del polígrafo. Dicha prueba fue hasta hace 4 años que se inició a aplicar a todos los candidatos que estén dentro del proceso de selección de la empresa. Las pruebas de conocimientos, personalidad, médicas y psicométricas no han sido utilizadas en el proceso.

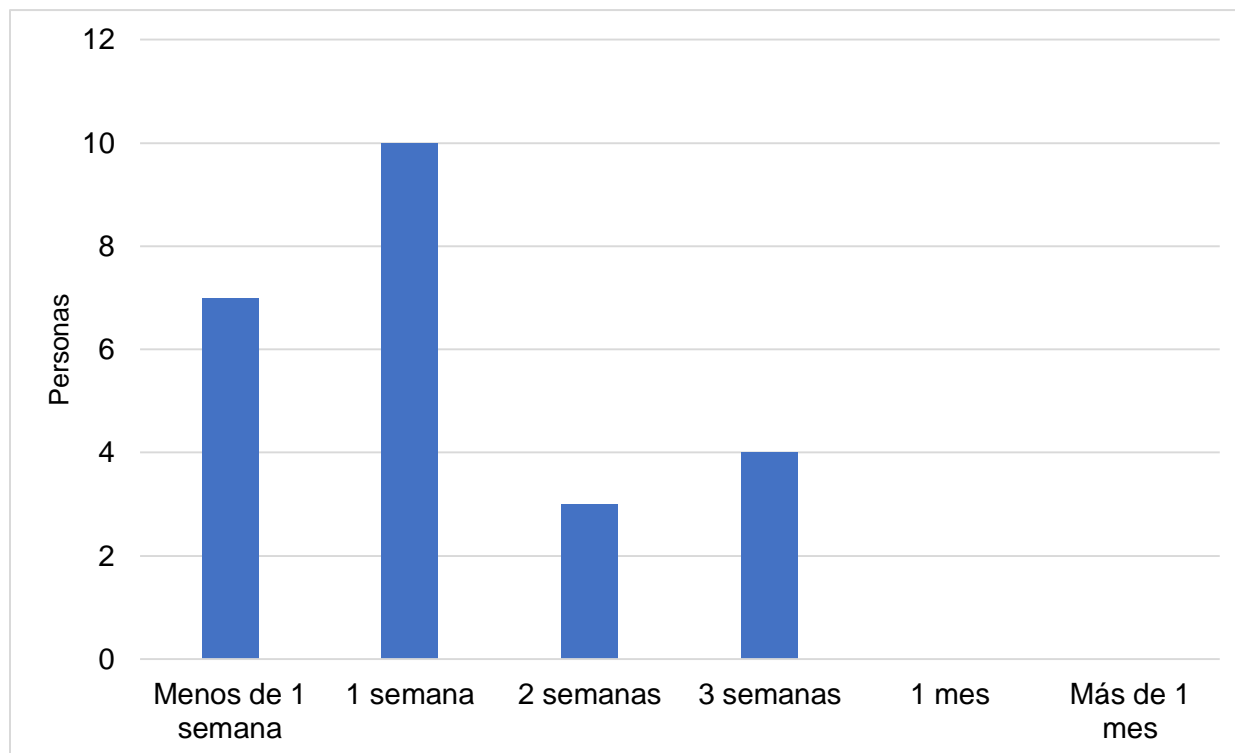


Figura 15. Tiempo de la duración del proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

De los 24 encuestados, 10 personas expresaron que su proceso selección fue de 1 semana, luego 7 personas afirmaron que en menos de 1 semana fueron contratados para optar para la plaza vacante. Para la mayoría de las personas su proceso de selección fue realmente corto, la empresa no se demora mucho tiempo para tomar la decisión de contratación, porque no realizan mayores procedimientos. No hubo personas en el que su proceso durará 1 mes o más de éste.

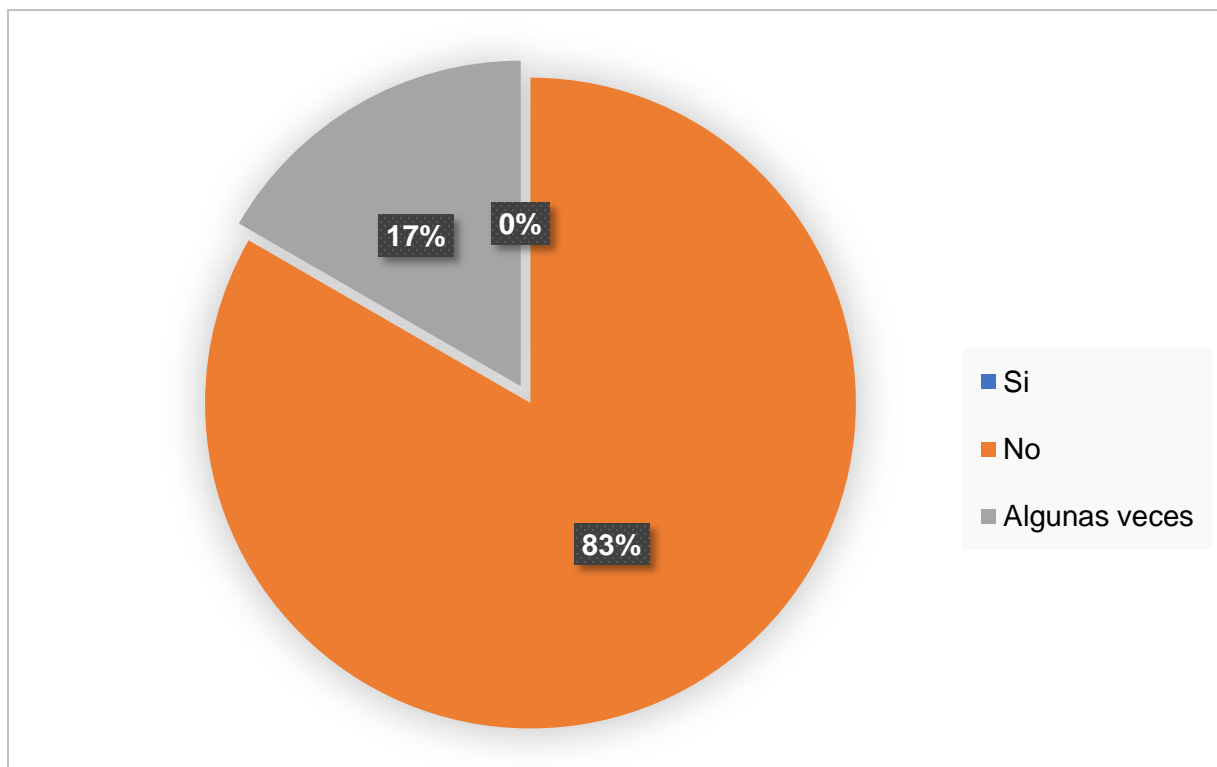


Figura 16. Utilizan los descriptores y perfiles de puestos para el proceso de reclutamiento y selección.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

De los 24 encuestados el 83% afirman que los descriptores y perfiles de puestos no son utilizados por la distribuidora para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. La empresa no tiene como política utilizarlos como una herramienta básica para el proceso de reclutamiento y selección.

El 17% expuso que ellos tenían conocimiento que en algunas ocasiones si lo utilizaban para dicho proceso, esto se debe a que estos puestos no son de alta rotación y tienen ciertas especificaciones, o bien, porque era un puesto nuevo.

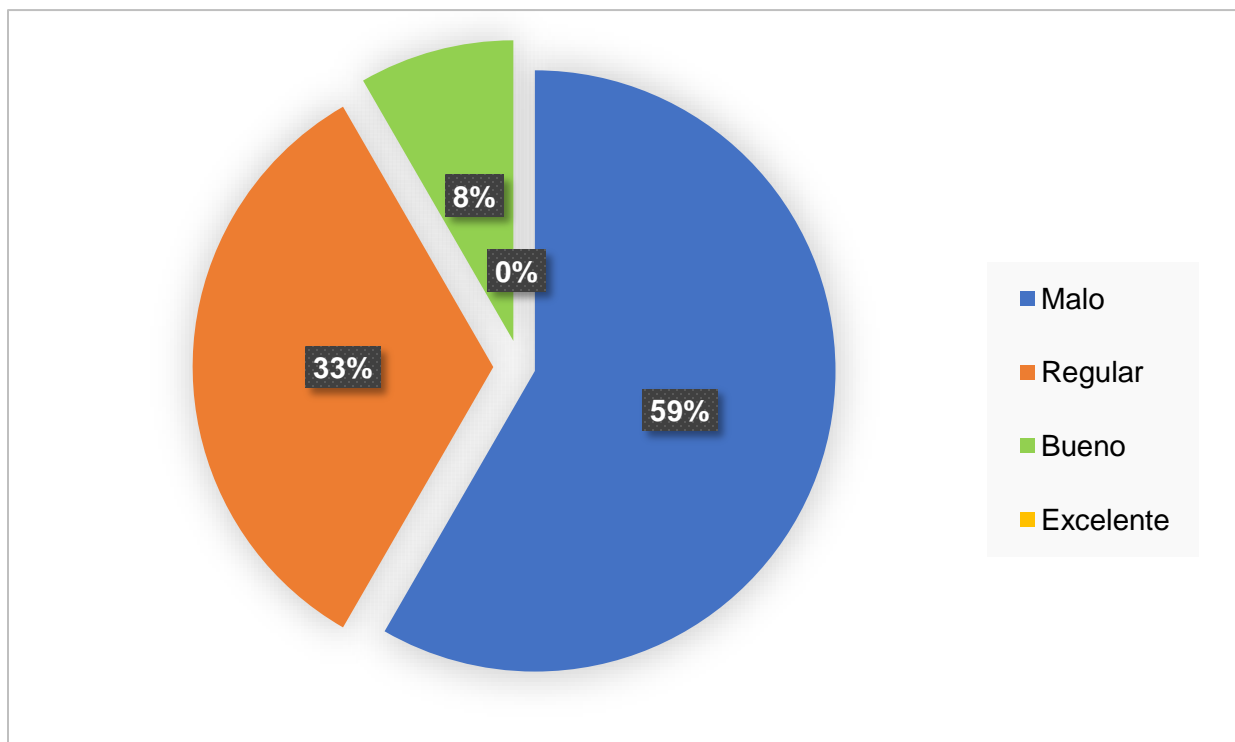


Figura 17. Calificación del proceso de reclutamiento y selección de personal actualmente.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados del Cuestionario 1, proporcionado por 24 colaboradores, aplicado durante el mes de junio del año 2020.

La mayoría de los encuestados que representan el 59% califican el proceso de reclutamiento y selección malo, el 33% como regular y solo un 8% bueno. Es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de personal debe mejorar y establecer procedimientos concretos. Ningún colaborador calificó que el proceso reclutamiento y selección que realiza la distribuidora fuera excelente.

Tabla 9. Matriz descriptiva de resultados de la lista de cotejo 1 de documentos de la distribuidora de alimentos

Descripción	Observación
Elementos de la filosofía organizacional (Misión, visión, objetivos y valores)	Misión: Obtener la satisfacción total de los clientes a través de la distribución de materias primas de alta calidad y marcas reconocidas en el área de food service asegurándose de personalizar la atención, generando

	<p>lealtad a la organización. Basándose en valores, principios y alineación definida, que permiten alcanzar las metas a corto y largo plazo.</p> <p>Visión: Ser una empresa líder en la distribución de alimentos del canal especializado de HORECAS a nivel nacional.</p> <p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Servicio al cliente • Responsabilidad <p>Objetivo General: Obtener un crecimiento sin interrupciones en la comercialización nuestros productos.</p>
Descriptor y perfiles de puestos	Tiene un manual con los descriptores y perfiles de puesto, pero este se encuentra guardado. Además, indicaron que no encontraban la copia en digital de este documento. Pero según ellos los descriptores y perfiles fueron actualizados en noviembre del 2016.
Formato de requisición de personal	No existe ningún formato, solo se informa a recursos humano cuando necesitan personal para cubrir una plaza vacante, proporcionan el nombre del puesto.
Formato de solicitud de empleo	Si tiene un formato que utilizan en algunas ocasiones.
Pruebas o test que se realizan en el proceso de selección	Solo realizan la prueba del polígrafo, pero los manda a una empresa para que este lo realice.
Formato de entrevista estructurada	No utilizan formato porque la entrevista no es estructurada, realizan las preguntas dependiendo la plaza vacante y CV que las personas entregaron.

Formato de verificación de datos	No existe un formato establecido, solamente con el CV que les entregaron realizan algunas llamadas para confirmar algunos datos.
Existencia de un protocolo para la entrevista	No existe ningún protocolo, más que todo solo se agenda la cita para la entrevista y lo demás es espontáneo.
Formato de informe de las entrevistas	No existe un formato, toda observación se va anotando en el CV.
Anuncios que utilizan para el reclutamiento	Si realizan anuncios que se publican en Prensa libre, pero no tiene un diseño ya establecido.
Organigrama de la empresa.	Cuentan con un organigrama general el cual fue actualizado en el año 2015. Además, tiene un organigrama nominal el cual fue actualizado el año 2016. (Ver anexo 5, Organigrama general 1; anexo 6, Organigrama nominal 1)

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con los resultados obtenidos que se obtuvieron a través de los diferentes instrumentos que se utilizaron, para luego realizar la comparación con la información de otros autores referentes al mismo tema.

En los últimos años las empresas le han dado más valor al recurso humano, por lo que es importante contar con una eficiente y eficaz administración de recursos humanos, cuando las empresas logran realizar un buen procedimiento de administración se obtienen algunas ventajas como: disminuir la rotación de personal, contratar personal eficiente y con ello se obtendrán mejores resultados, y ubicar al personal idónea tanto en las empresas como en los puestos de trabajo. Siendo estas unas ventajas para las empresas, para la Distribuidora de alimentos no está siendo así, sino todo lo contrario. Varios autores como Chiavenato (2018) y Mondy (2010) afirman la importancia que tiene la administración del recurso humano para darle un factor diferenciador a las empresas.

Los procesos de la administración de recursos humanos que está basado el presente

trabajo es reclutamiento y selección de personal de la Distribuidora de alimentos especializada en HORECAS, esta es una empresa que tiene una trayectoria de 15 años, poco a poco han ido creciendo en personal debido a que a inicios solo contaban con 25 colaboradores; ahora ya son 80 conformado por 21 puestos de trabajo. La empresa puede seguir expandiéndose más ya que el mercado de HORECAS en Guatemala ha tenido gran importancia en la economía, así fue afirmado en su informe del 2019 de Sanjurjo y tienen mucho potencial de crecimiento.

La mayoría de los puestos están conformados por un colaborador, los puestos de ventas, pilotos y copilotos son los que más colaboradores tienen, sin embargo, son también los puestos que más rotación tienen según lo expresó el jefe de recursos humanos, lo cual se evidenció en los resultados del cuestionario que se aplicó, así como el tiempo que tienen laborando para la empresa, ya que la mayoría de ellos tienen menos de un año de laborar para la distribuidora. Una de las razones principales por las que se produce la rotación de personal es que cuando las personas contratadas están ejecutando sus tareas, se evidencia que no cumplen con los requisitos que el puesto requiere.

La herramienta básica para llevar a cabo los procesos de reclutamiento selección de personal son los descriptores y perfiles de puestos según lo afirma el autor Mondy. Es por ello que los descriptores y perfiles son de gran importancia y no se deben de tomar como unos documentos sencillos o que no tenga relevancia. Sino que estos documentos deben de contener la declaración detallada de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos que tengan relación con un puesto de trabajo. Así como cualidades mínimas de la persona para que pueda ser aceptado para el puesto de trabajo. El autor Sanchez., M. (2011) en su tesis de postgrado demuestra que si una empresa carece de un manual de descriptores y perfiles de puesto provoca deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal convirtiéndolos en procesos improductivos porque ocasionan rotación de empleados, pérdida de tiempo y pérdidas económicas, lo cual se está evidenciando en la Distribuidora, ya que se tiene un manual de descriptores de puestos, pero no está siendo utilizado para los procesos mencionados. El mismo se encuentra guardado y nadie sabe ni quien es el responsable de su resguardo, la última actualización que se realizó fue en noviembre 2016 y solo existe una

copia escrita, la versión digital se extravió, sin embargo, desconocen desde cuando no está el documento porque no lo utilizan. Es aquí donde se evidencia que cuando se han realizado los procesos de reclutamiento y selección, no forma parte del proceso el consultar y extraer información para atraer y contratar a los candidatos.

Además de no utilizar los descriptores y perfiles de puestos, la Distribuidora no posee una guía, manual o lineamientos para realizar los procesos de reclutamiento y selección, sino que simplemente afirma el jefe de recursos humanos que ya conoce el procedimiento a seguir, pero si admite que es necesario realizarlo. Por no tener bien establecidos los procedimientos es que algunos colaboradores tuvieron más entrevistas que otros; algunos desconocían que requisitos tenían que cumplir para la plaza. Las entrevistas se hicieron de manera apresurada y otros no hicieron todo el proceso de selección solo por ser recomendados. El autor de la tesis de postgrado López, M. (2018) afirma que las empresas cuando realizan estos procesos de manera empírica o más bien sin tener parámetros o lineamientos establecidos estos procesos tienen deficiencias y no se logran obtener los mismos resultados que las que si los tienen y los aplican. Espinoza, K. (2019) también comprobó con su tesis que es un problema para las empresas llevar a cabo el proceso reclutamiento y selección de manera muy básica, empírica y poco funcional porque quedan afectado tanto los futuros como los actuales colaboradores de las empresas porque disminuye la productividad la eficiencia del trabajo.

Mondy (2010) definió al reclutamiento como el proceso que se lleva a cabo para atraer a todas aquellas personas que cumplan con las cualidades que la plaza vacante necesita. Con esto se puede concluir que la Distribuidora lo está realizando de manera incorrecta, porque los candidatos que están atrayendo no están cumpliendo con los requerimientos del puesto, pero esto es porque cuando realizan la publicación de la vacante, esta no posee los elementos suficientes para atraer a las personas idóneas.

En el proceso de reclutamiento que realiza la Distribuidora, indican que seleccionan el tipo de reclutamiento, sin embargo, no se elige el reclutamiento interno, automáticamente se llevaba a cabo el reclutamiento externo, entonces si hay controversia en su respuesta en el proceso del reclutamiento. Lo que hace la empresa es identificar el puesto, de ahí

se realiza el reclutamiento externo y por último seleccionan el canal o medio que utilizarán para la publicación de la plaza. Ellos no creen que los colaboradores que están laborando puedan optar a las plazas vacantes que se dan, esto se puede deber a que están contratando colaboradores no idóneos, sería distinto, que contrataran al personal idóneo, así los colaboradores podrían optar por ascender a otros puestos, lo que comprobaría que optar por un reclutamiento interno es ventajoso para la empresa, debido a que disminuirían los costos y tiempo para contratar personas externas, así como lo afirmó Chiavenato (2018). Ahora bien, si no existen candidatos internos ya se puede optar por el reclutamiento externo.

Los medios que se utilicen para publicar las plazas vacantes deben ser identificados de una manera correcta, ya que si se opta por un medio no adecuado no se obtendrán los candidatos adecuados.

La selección del proceso es definida por Mondy (2010) y Pereda (2011) como al conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para elegir al mejor candidato para el puesto vacante. Siendo así este proceso, no debe tomarse a la ligera debido a que una mala elección en el candidato producirá nuevamente una vacante en la empresa, y esto incurrirá en gastos y no en una inversión.

En la Distribuidora algunos procedimientos del proceso de reclutamiento son aplicados, pero tienen deficiencias o bien se obvian, lo cual se debe de mejorar, esto se hizo evidente con los resultados de la aplicación de instrumentos. Dentro de los procesos que tienen oportunidades de mejora están:

- La solicitud de empleo, debido a que, aunque existe un formato, el mismo es sencillo lo que provocan lagunas de información y aparte no siempre es utilizado.
- Las entrevistas, debido a que éstas se realizan de manera espontánea, porque no hay una estructura de entrevista. No todos los candidatos se les realizan entrevistas, los gerentes de los departamentos no entrevistan a los aspirantes solo lo hace el jefe de recursos humanos y en ocasiones el gerente administrativo, es

ahí donde también se producen vacíos de información dando lugar a contratar al personal incorrecto.

- La aplicación de pruebas de idoneidad, debido a que en la empresa la única prueba que aplican es la gráfica (polígrafo). Mondy (2010) afirma que también es recomendable aplicar más pruebas como la de conocimiento o las psicológicas para así tener un panorama más amplio del colaborador.
- La verificación de datos, debido a que a pesar de que, si la están realizando, se deben estructurar de mejor manera para no dejar pasar ningún detalle, porque se expresó que solo algunas verificaciones se realizan.

Con todos estos procesos el autor Werther (2014) recomienda que las fases de selección de personal sean las siguientes: recepción preliminar de solicitudes, la aplicación de pruebas de idoneidad, la entrevista de selección, realizar la verificación de referencias y antecedentes, la evaluación médica, la entrevista con el supervisor, la descripción realista del puesto, la decisión de contratar. Si se cumple con todos estos pasos y que se apliquen de manera uniformes se podrá encontrar al colaborador idóneo para el puesto vacante.

Por último, Soto, H. (2005) afirmó en su tesis que cuando se realiza la correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección, con base en la descripción y especialización de cada uno de los puestos, le permitirá a la empresa asegurarse de la idoneidad de las personas que contrata.

Con los resultados obtenidos no solo el jefe de recursos humanos reconoce que deben mejorarse los procesos de reclutamiento y selección de personal; sino que lo colaboradores también calificaron dichos procesos como malos, y recomiendan que deben hacerse mejoras.

4.3. Plan de mejora

Después de obtener los resultados, analizarlos y discutirlos se hizo evidente que la Distribuidora debe de realizar mejoras en los procesos de reclutamiento y selección de personal, para esto se presenta: El manual reclutamiento y selección de personal para la

Distribuidora de alimentos especializada en la cadena de HORECAS (ver anexo 7 Manual de reclutamiento y selección de personal).

Este manual promueve la correcta utilización de documentos, pruebas y otras herramientas que se utilizarán durante los procesos de reclutamiento y selección, así como también se establecen los pasos y procedimientos de manera ordenada de los procesos mencionados. Este manual tiene como objetivo fundamental de formalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa y así garantizar la captación de los candidatos correctos para que posteriormente se seleccione al candidato idóneo para cubrir el puesto vacante.

Otro objetivo que tiene dicho manual es proporcionarle al jefe de recursos humanos una herramienta que le sirva de guía para llevar a cabo de los procesos de reclutamiento y selección de una manera adecuada.

En el manual se establecieron las políticas de los procesos, y que la finalidad de integrar y organizar el recurso humano de una manera formal, responsable y transparente. Y así contratar colaboradores con los requisitos según los descriptores y perfiles de puestos que requiere la distribuidora.

Adicionalmente al manual, se presenta un formato del contenido esencial que debe contener un descriptor y perfil de puesto (ver anexo 9, formato de descriptor y perfil de puesto) para no tener complicación para el uso de del manual de reclutamiento y selección.

Se hizo entrega de una copia física del manual al jefe de recursos humanos y una digital, con el objetivo de darle a conocer el contenido y se familiarice con él, para que al momento que se presente un puesto vacante, le sea más fácil y sencillo su uso.

También se hizo entrega de una copia física del manual al gerente administrativo y gerente general, esto con el objetivo de que conozcan las mejoras de los procesos de reclutamiento y selección.

Se realizó una reunión con el jefe de recursos humanos posteriormente de la entrega del manual para conocer si tenía alguna duda o sugerencia, así mismo, se explicó paso a paso cada uno de los puntos que contiene el manual. Con estos datos se pudo hacer una pequeña evaluación del contenido del manual. (ver anexo 4, Evaluación del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal 1). En la evaluación del manual, el jefe de recursos humanos afirmó que las mejoras del proceso de reclutamiento y selección de personal se acopla a las necesidades de la Distribuidora, debido a que no estaba de manera general sino está de acuerdo con los puestos que ellos tienen.

La empresa les estará colocando el logo de la Distribuidora a los formatos sugeridos, ya que no fueron agregados debido a que solicitaron confidencialidad.

El jefe de recursos humanos deberá convocar a una reunión a todos los gerentes de la Distribuidora y darles a conocer el manual de reclutamiento y selección de personal, además, se les hará ver la importancia y las ventajas que esto traerá para la empresa. Se programará capacitación de cómo se deberá llenar el formato de solicitud de personal, cómo desarrollar la entrevista y cómo llenar el informe de la entrevista.

CONCLUSIONES

1. Con el diagnóstico que se realizó de la Distribuidora de alimentos especializada en la cadena de HORECAS a través de encuesta, cuestionario y guía de observación se evidenció que es una empresa que cuenta con una filosofía y estructura organizacional; pero no tiene parámetros o lineamientos estructurados para realizar las actividades que componen los procesos de reclutamiento y selección de personal, es por ello que estos procesos tienen deficiencias.
2. Con el análisis, interpretación y la discusión de resultados, se determinó que la Distribuidora está llevando a cabo los procesos de reclutamiento y selección de una manera básica y práctica; ya que en ningún momento se verifica si los candidatos cumplen los requerimientos del descriptor y perfil del puesto vacante, lo cual provoca alta rotación, pérdida de tiempo y pérdidas económicas al no contar con el personal idóneo en el puesto adecuado.
3. Se determinó que la Distribuidora de alimentos no cuenta con una herramienta que oriente de manera adecuada y ordenada al personal encargado del proceso de reclutamiento y selección para lograr la captación de los candidatos correctos y cubrir la plaza vacante de una manera eficaz y eficiente.

RECOMENDACIONES

1. Establecer parámetros y lineamientos que ayuden a ordenar las actividades de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Distribuidora de Alimentos y con ello lograr eficiencia en los procesos.
2. Realizar la revisión del manual de descriptores y perfiles de puestos, para que sea funcional en los procesos de reclutamiento y selección de personal; y hacer la digitalización del manual para que luego se distribuya y publique el manual en cada departamento de la Distribuidora, con el fin de que todos los colaboradores conozcan más acerca de su puesto.
3. Utilizar adecuadamente el Manual de Reclutamiento y Selección, para que sirva de guía y orientación al personal encargado del proceso para cubrir las plazas vacantes de una manera eficaz y eficiente.
4. Realizar pruebas piloto de los procesos de reclutamiento y selección de personal de diferentes puestos de trabajo utilizando el manual propuesto, y así realizar una preevaluación de su funcionalidad, para que cuando mejoren las condiciones económicas se produzca una plaza vacante, se realice el proceso adecuado y posteriormente se evalúe la aplicación del manual.
5. Elaborar planes de desarrollo a los colaboradores, para que la Distribuidora pueda realizar el reclutamiento interno; con esto sus colaboradores estarán preparados para ascender o cambiar de puesto; y así, la Distribuidora ahorra tiempo y costos.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, G. F. (2003). *“Administración de Recursos Humanos”*. 6ta edición, México: Trillas, págs. 535.

Chiavenato, I. (2018). *“Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones”*. 10ma edición, México: McGraw Hill, págs. 425.

David, M., (2006). *“Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez”* (Tesis de maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Del Cid, A. Méndez, R. y F. Sandoval (2011). *“Investigación: Fundamentos y metodología”*. 2ª edición, México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2015). *“Administración de recursos humanos”*. 14va edición, México: Pearson Education, págs.552.

ECPA, 2016. *“IPV. Inventario de Personalidad para Vendedores (Departamento I+D+i de TEA Ediciones, adaptadores)”*. Madrid: TEA Ediciones.

Espinoza, K., 2019. *“Propuesta de diseño integral del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Rancho Santana”* (Tesis de maestría), Universidad Centroamericana. Managua, Nicaragua.

Grados, E. J., 2000. *“Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal”*. 4ta edición, México: Manual Moderno, págs. 367

Granados, J., Sánchez, E., 2017, *“La entrevista en las organizaciones”*, 3ra edición, México: Manual Moderno, págs. 241.

López, M., 2018, *“Guía para el reclutamiento y selección de personal para la microempresa”* (Tesis de maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Mondy, R. Wayne 2010 *“Administración de recursos humanos”*.11va edición, México:

Pearson Educación, págs. 512, ISBN: 978-607-32-0203-9.

Pereda, S., Berrocal, F., 2011, *“Dirección y gestión de recursos humanos por competencias”* Madrid, España: Universitaria Ramón Areces, págs. 486, ISBN: 978-849-96-1056- 6.

Reyes Ponce, A., *“Administración Moderna”*. 1ª Edición. Editorial Limusa. México. 2004. 480 páginas.

Reyes Ponce, A., *“Administración de personal II”*. 1ª Edición. Editorial Limusa. México. 2004. 241 páginas.

Rascón Ortigoza, K. G., 2010. *“Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en Instituto de la defensa pública penal”* (Tesis de licenciatura), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Sánchez, M., 2011. *“Manual de análisis y descripción de puestos como base del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo del hospital nacional Santa Elena de Santa Cruz del Quiché”* (Tesis de maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Sanjurjo, L., 2019. *“Estudio de mercado: El mercado del sector HORECA en Guatemala 2019”*. Bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de Guatemala”. Editado: ICEX España Exportación e Inversiones, págs. 59.

Soto, H., 2005, *“Propuesta de una política de reclutamiento y selección de personal con base en un análisis de puestos para Restaurantes El Pollazo”*, (Tesis de maestría), Universidad Rodrigo Facio, Costa Rica.

Torres, S., 2011, *“Análisis de los factores que afectan los procedimientos de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales”* (Tesis de maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Werther, W., Davis, K., 2014, "*Administración de recursos humanos*", Editorial Mc Graw Hill, 7ma edición, México, págs.365

E-GRAFÍA

Cano Soriano, M., (s.f.). *La Escuela Internacional de Profesionales y Empresas*.
<https://www.eipe.es>

Castillo, A., (s.f.). "*Test de Cleaver*". https://www.academia.edu/12581545/test_cleaver

Cepeda, J., (s.f.). "*Orígenes y Desarrollo de la Selección de Personal*".
<https://aspiracioland.wordpress.com/metodos-de-seleccion/>

Méndez, D., (4 de octubre de 2019). "*Economía simple*".
<https://www.economiasimple.net>

Nieto Ponce, N., (s.f.). "*Recursos de recursos humanos de aprendizaje*".
<https://rrhhaprendizaje.wordpress.com>.

Rigo, A., (2015). *Reclutamiento y selección de personal*,
<http://introduccionreclutamientoyseleccion.blogspot.com/>

Zayas, P., (octubre, 2010). "*Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*". <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/>

ANEXOS

Anexo 1, Entrevista 1



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Postgrado

Entrevista 1

1. ¿Cuántos y cuáles son los departamentos con los que cuenta la distribuidora?

Cantidad de departamentos <input type="text"/>	Cuáles son los departamentos:
---	-------------------------------

2. ¿Cuántos puestos de trabajo está conformada la distribuidora?

3. ¿Cuántos trabajadores laboran en la distribuidora?

4. ¿La empresa cuenta con manuales de descriptores y perfiles de puestos?

Si: <input type="text"/>	No: <input type="text"/>
--------------------------	--------------------------

5. ¿Todos los descriptores y perfiles de puestos están actualizados?

Si: <input type="text"/>	No: <input type="text"/>	Solo algunos <input type="text"/>
--------------------------	--------------------------	-----------------------------------

Por qué:

¿Cuándo fue la última actualización? ____ / ____ / ____

6. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal

7. Existe algún manual o algún documento que indique como se debe realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal

Si: <input type="text"/>	No: <input type="text"/>	Por qué:
--------------------------	--------------------------	----------

8. Cuando existe una vacante, ¿Se consulta los descriptores y perfiles de puestos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Si: <input type="radio"/>	No: <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>
Por qué:		

9. Actualmente ¿Cuáles son los puestos de trabajo que mayor rotación tiene y por qué?

--

10. ¿Qué procedimiento llevan a cabo para realizar el proceso de reclutamiento de personal?

a. Identificación de la plaza vacante <input type="radio"/>	b. Revisar la información del análisis de puesto <input type="radio"/>	c. Seleccionar el tipo de reclutamiento <input type="radio"/>
d. Seleccionar el canal <input type="radio"/>		

11. Actualmente cuando se da una vacante, ¿qué tipo de reclutamiento utilizan?

Interno: <input type="radio"/>	Externo: <input type="radio"/>	Mixto <input type="radio"/>	Reclutamiento 2.0 <input type="radio"/>
Por qué:			

12. ¿Cuáles son los canales de reclutamiento interno que utilizan actualmente?

a. Boletín mensual de la empresa <input type="radio"/>	b. Cartelera de la empresa <input type="radio"/>	c. Correo de la empresa <input type="radio"/>
d. Otro Especifique: <input type="radio"/>		

13. ¿Cuáles son los canales de reclutamiento externo que utilizan actualmente?

a. Anuncio en periódico <input type="radio"/>	b. Cartelera <input type="radio"/>	c. Recomendaciones <input type="radio"/>
d. Reclutamiento en el sitio de la empresa <input type="radio"/>	e. Outsourcing <input type="radio"/>	f. Redes sociales <input type="radio"/>
g. Candidatos espontáneos <input type="radio"/>	h. Sitios de reclutamiento por internet <input type="radio"/>	i. Otro Especifique: <input type="radio"/>

14. ¿Si los candidatos que acuden a la convocatoria no cumplen con los requisitos que exige la información del análisis del puesto de trabajo, se espera hasta encontrar la persona que llene los requisitos?

Si: <input type="radio"/>	No: <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>
Por qué:		

15. ¿Cuándo realizan la publicación de la vacante esta contiene los siguientes elementos?

a. Nombre de la empresa <input type="radio"/>	b. Logo de la empresa <input type="radio"/>	c. Requisitos <input type="radio"/>
d. Descripción del puesto <input type="radio"/>	e. Nombre del puesto <input type="radio"/>	f. Ofrecimientos <input type="radio"/>
g. Ubicación de la empresa <input type="radio"/>	h. Como aplicar a la vacante <input type="radio"/>	

16. ¿Cuáles son el tipo de pruebas que utilizan?

a. Ninguna <input type="radio"/>	b. Pruebas de Conocimiento <input type="radio"/>	c. Pruebas de personalidad <input type="radio"/>
d. Pruebas Psicométricas <input type="radio"/>	e. Otro Especifique: <input type="radio"/>	

17. ¿Cuál es el orden de las actividades se realiza actualmente en el proceso de selección de personal en la distribuidora?

a. Recepción de CV <input type="radio"/>	b. Clasificación de los CV <input type="radio"/>	c. Los solicitantes deben llenar la pre- solicitud <input type="radio"/>
d. Entrevista Preliminar <input type="radio"/>	e. Llenar solicitud de empleo <input type="radio"/>	f. Aplicación de pruebas de conocimiento <input type="radio"/>
g. Entrevista de selección <input type="radio"/>	h. Examen Médico <input type="radio"/>	i. Comprobación de antecedentes y referencias <input type="radio"/>
j. Aplicación de pruebas psicométricas <input type="radio"/>	k. Aplicación de pruebas de personalidad <input type="radio"/>	l. Entrevista de selección con el gerente de área <input type="radio"/>
m. Decisión final de contratación <input type="radio"/>	n. Otro Especifique: <input type="radio"/>	

18. ¿Qué tipo de entrevista se realiza?

a. No se realiza <input type="radio"/>	b. Estructurada <input type="radio"/>	c. No estructurada <input type="radio"/>
d. Mixta <input type="radio"/>		

19. ¿Quién es la persona encargada de realizar la entrevista de selección?

a. Jefe de recursos humanos <input type="radio"/>	b. Secretaria <input type="radio"/>	c. Gerente general <input type="radio"/>
d. Contador <input type="radio"/>	e. Jefe inmediato del área de la vacante <input type="radio"/>	

20. ¿Cuántas entrevistas se realizan por convocatoria realizada?

a. Ninguna <input type="radio"/>	b. 1 entrevista <input type="radio"/>	c. 2 entrevistas <input type="radio"/>
d. 3 entrevistas <input type="radio"/>	e. Más de 3 entrevistas <input type="radio"/>	

21. ¿Las entrevistas realizadas a los candidatos son interrumpidas por actividades o consultas realizadas a la persona encargada de realizar la entrevista?

Si: <input type="radio"/>	No: <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>
---------------------------	---------------------------	-------------------------------------

22. ¿Cuáles son las bases que determinan qué candidato debe ser contratado?

a. Mejor calificación en el proceso <input type="radio"/>	b. Aprobó las pruebas <input type="radio"/>	c. Mejor CV <input type="radio"/>
d. Referencias <input type="radio"/>	e. Quien se presento primero a la convocatoria <input type="radio"/>	f. Otro Especifique <input type="radio"/>

23. ¿Para cubrir una vacante se utiliza el mismo procedimiento sin importar el puesto o perfil de los candidatos?

Si: <input type="radio"/>	No: <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>
---------------------------	---------------------------	-------------------------------------

24. ¿Considera que al mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal se contrataría personal mejor calificado y la productividad aumentaría?

Si: <input type="radio"/>	No: <input type="radio"/>
---------------------------	---------------------------

Anexo 2, Cuestionario 1



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Postgrado

Cuestionario 1

Instrucciones: A continuación, se le presentan varias preguntas relacionadas con el tema de Reclutamiento y Selección de Personal. Favor contestarlas marcando con una "X" en la opción que más se aplique a los procesos actuales en la distribuidora.

ACLARACIONES IMPORTANTES:

Hacemos de su conocimiento con el presente instrumento es totalmente anónimo, por lo que se requiere que responda con toda sinceridad. No existe límite de tiempo para responder el cuestionario. No existen opiniones correctas o incorrectas.

ASPECTOS GENERALES

Puesto que ocupa: _____

Sexo

Femenino

Masculino

Tiempo de laborar en la distribuidora

a. Menos de 1 año <input type="radio"/>	b. 1 – 5 años <input type="radio"/>	c. 6 – 10 años <input type="radio"/>
d. 11 - 15 años <input type="radio"/>	e. Más de 15 años <input type="radio"/>	

Preparación académica

a. Primaria <input type="radio"/>	b. Secundaria <input type="radio"/>	c. Diversificado <input type="radio"/>
d. Universitario <input type="radio"/>	e. Otro <input type="radio"/> Especifique:	

1. Cuándo fue contratado, ¿cómo se enteró de la plaza vacante?

a. Anuncio en periódico <input type="radio"/>	b. Cartelera <input type="radio"/>	c. Recomendaciones <input type="radio"/>
d. Reclutamiento en el sitio de la empresa <input type="radio"/>	e. Outsourcing <input type="radio"/>	f. Redes sociales <input type="radio"/>
g. Entregó o envió su CV sin saber de una plaza vacante <input type="radio"/>	h. Sitios de reclutamiento por internet <input type="radio"/>	i. Otro <input type="radio"/> Especifique:

2. ¿Llenó un formulario de solicitud de empleo

Si: <input type="radio"/>	No: <input type="radio"/>	Otro <input type="radio"/> Especifique:
---------------------------	---------------------------	--

3. ¿Cuándo se presentó a la distribuidora, tenía conocimiento de requisitos y documentos a presentar para aplicar a la plaza vacante?

Si: <input type="radio"/>	No: <input type="radio"/>
---------------------------	---------------------------

4. ¿Cuándo se enteró de la plaza vacante la publicación contenía los siguientes elementos?

a. Nombre de la empresa <input type="radio"/>	b. Logo de la empresa <input type="radio"/>	c. Requisitos <input type="radio"/>
d. Descripción del puesto <input type="radio"/>	e. Nombre del puesto <input type="radio"/>	f. Ofrecimientos <input type="radio"/>
g. Ubicación de la empresa <input type="radio"/>	h. Como aplicar a la vacante <input type="radio"/>	

5. ¿A cuántas entrevistas se presentó durante el proceso de selección?

a. Ninguna <input type="radio"/>	b. 1 vez <input type="radio"/>	c. 2 veces <input type="radio"/>
d. 3 veces <input type="radio"/>	e. Más de 3 veces <input type="radio"/>	

6. ¿Quién le realizó la entrevista de trabajo?

a. Jefe de recursos humanos <input type="radio"/>	b. Secretaria <input type="radio"/>	c. Gerente general <input type="radio"/>
d. Contador <input type="radio"/>	e. Jefe inmediato del área de la vacante <input type="radio"/>	

7. ¿La entrevista de trabajo se la realizaron apresuradamente?

Si: <input type="radio"/>	No: <input type="radio"/>
---------------------------	---------------------------

8. ¿Realizó alguna prueba para ingresar al puesto de trabajo que hoy ocupa?

a. Ninguna <input type="radio"/>	b. Pruebas de Conocimiento <input type="radio"/>	c. Pruebas de personalidad <input type="radio"/>
d. Pruebas Psicométricas <input type="radio"/>	e. Pruebas medicas <input type="radio"/>	f. Otro Especifique: <input type="radio"/>

9. ¿Cuánto tiempo llevó el proceso de selección?

a. Menos de 1 semana <input type="radio"/>	b. 1 semana <input type="radio"/>	c. 2 semanas <input type="radio"/>
d. 3 semanas <input type="radio"/>	e. 1 mes <input type="radio"/>	f. Más de 1 mes <input type="radio"/>

10. ¿Solicitaron algún documento o papelería para poder ingresar al puesto de trabajo que hoy ocupa?

a. Fotocopia de DPI <input type="radio"/>	b. CV <input type="radio"/>	c. Antecedentes penales <input type="radio"/>
d. Antecedentes policíacos <input type="radio"/>	e. Cartas de recomendaciones <input type="radio"/>	f. Constancias de trabajo <input type="radio"/>
g. Diplomas o títulos <input type="radio"/>	h. Otro <input type="radio"/> especifique	

11. La distribuidora hace uso de descriptores y perfiles de puestos para determinar si los aspirantes al puesto cumplen con los requisitos necesarios

Si: <input type="radio"/>	Algunas veces: <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Porque:		

12. En su opinión, ¿Cómo calificaría el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Malo: <input type="radio"/>	Regular: <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Excelente <input type="radio"/>
-----------------------------	--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------

Muchas gracias por su tiempo y la información proporcionada.

Anexo 3, Lista de cotejo de documentos 1



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Postgrado

LISTA DE COTEJO DE DOCUMENTOS 1

No.	Descripción	Observación
1	Elementos de la filosofía organizacional (Misión, visión, objetivos y valores)	
2	Organigrama de la empresa.	
3	Descriptorios y perfiles de puestos	
4	Formato de requisición de personal	
5	Formato de solicitud de empleo	
4	Pruebas o test que se realizan en el proceso de selección	
5	Formato de entrevista estructurada	
6	Formato de verificación de datos	
7	Existencia de un protocolo para la entrevista	
8	Formato de informe de las entrevistas	
9	Anuncios que utilizan para el reclutamiento	

Anexo 4, Evaluación del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal 1



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Postgrado

Objetivo: Evaluar la propuesta de mejora y así verificar la efectividad del nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal

1. ¿Considera que el nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal se acopla a las necesidades de la distribuidora?
 - a. Si
 - b. No¿Por qué?: _____
2. ¿Se debe realizar alguna modificación al nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal?
 - a. Si Qué modificaciones: _____
 - b. No
3. ¿Con el nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, los integrantes de la distribuidora cumplen con los requisitos idóneos de cada puesto de trabajo?
 - a. Si
 - b. No
4. La rotación de personal disminuirá con el nuevo proceso de reclutamiento y selección.
 - a. Si
 - b. No

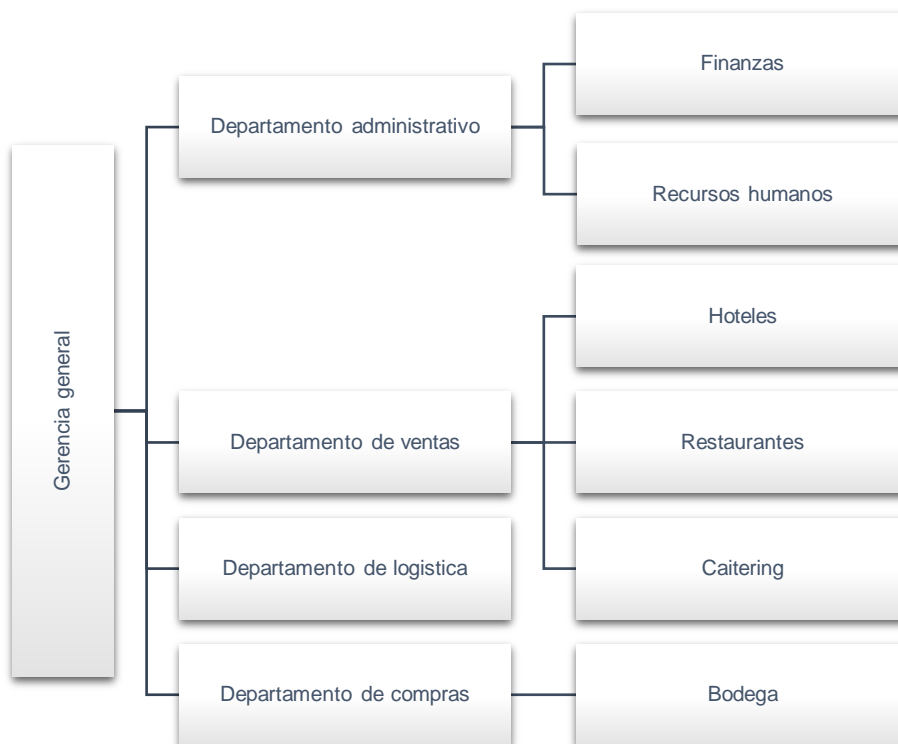
Anexo 5, Organigrama general 1

Figura 18. Organigrama general 1. Distribuidora de alimentos.

Fuente: Distribuidora de alimentos (2015)

Anexo 6, Organigrama nominal 1

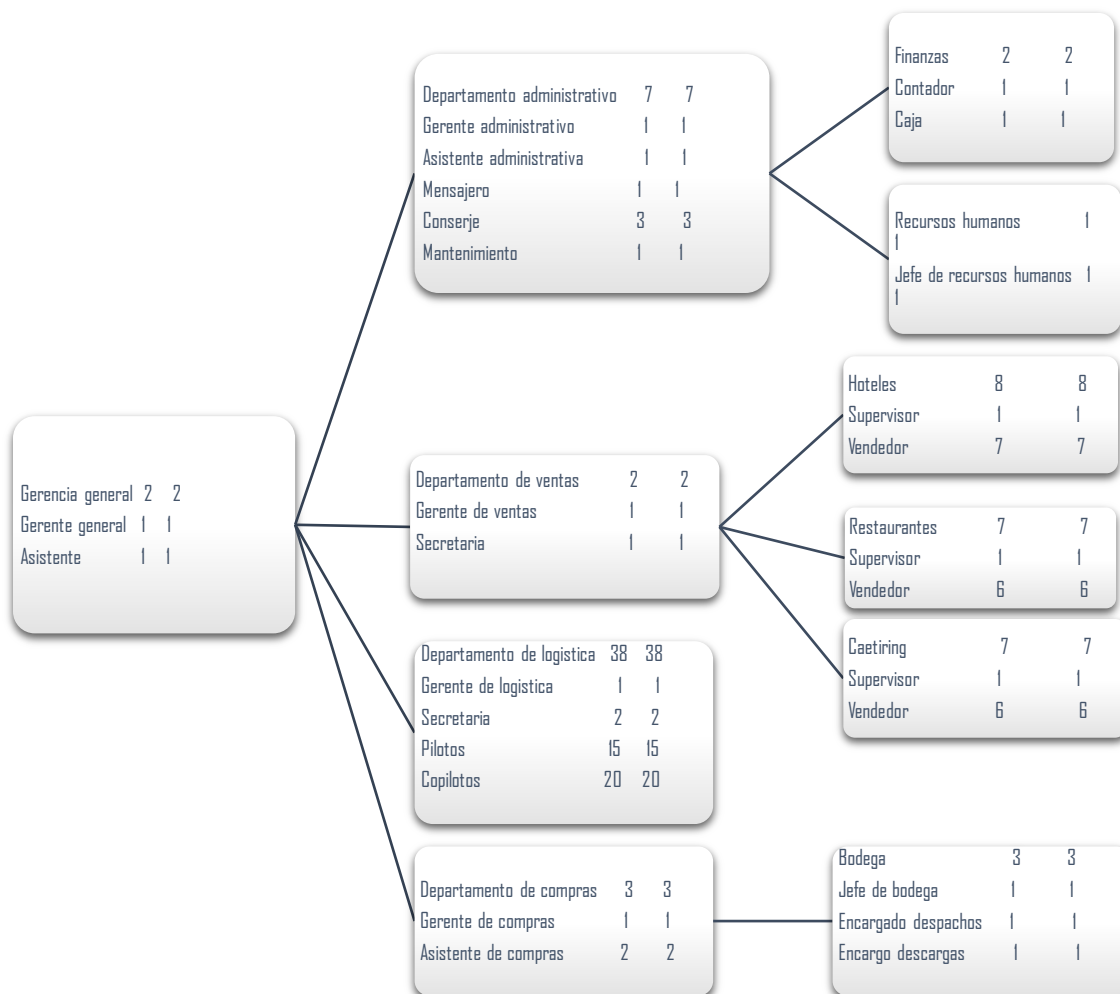


Figura 19. Organigrama nominal 1. Distribuidora de alimentos.

Fuente: Distribuidora de alimentos (2016)



MANUAL DE
RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE
PERSONAL



INTRODUCCIÓN

Las personas son el recurso más importante y la base fundamental de cualquier empresa. Cada colaborador logra hacer realidad las expectativas de calidad de los productos que se comercializan.

Una empresa siempre debe estar guiada a optimizar todos sus recursos, pero sobre todo el recurso humano porque muchos de los procedimientos que realizan están ligados con el éxito de la empresa, y sobre todo porque incurren en la productividad y la eficacia de cada procedimiento. Es por esta razón que es importante tener una buena elección de los posibles candidatos para ocupar un puesto. Un colaborador debe estar en un puesto de trabajo acorde a sus habilidades, conocimientos, experiencias, personalidad y estudios; para que así el colaborador pueda tener un excelente desempeño.

El presente manual de los procesos de reclutamiento y selección de personal fue creado para que la Distribuidora de alimentos pueda tener una guía que le ayudará a obtener el mejor talento humano.

Con este manual se promoverá la correcta utilización de documentos, pruebas y otras herramientas que se utilizarán durante los procesos de reclutamiento y selección, así como también se establecen los pasos y procedimientos de manera ordenada de los procesos mencionados.

De esta manera se logrará formalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa, que garantice primero la captación de los candidatos correctos, y luego la selección del aspirante con el perfil requerido para el puesto vacante.

JUSTIFICACIÓN

La contratación del colaborador idóneo en el puesto de trabajo que una empresa necesita, así como el desarrollo de sus habilidades, sus intereses, y que aproveche su potencial es responsabilidad de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Para esto deberá estar estructurado y sobre todo encaminado hacia el objetivo fundamental, que es, colocar en cada puesto de trabajo de la distribuidora colaboradores eficientes, eficaces, competentes, que con ello ayuden al crecimiento y mejora continua de la distribuidora

Por lo que es necesaria la estructuración e implementación de un manual de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Distribuidora, pero no solo por el objetivo fundamental mencionado anteriormente, sino que también para poder orientar a la persona de recursos humanos quién es la responsable de dichos procesos.

Cada parte del proceso debe ser bien definida, con esto evitará confusiones y un incumplimiento de alguno de los procedimientos en el contenido, también están definidas las personas que deben involucrarse en el proceso, para evitar la duplicidad de tareas o algún incumplimiento.

Así que, este manual servirá de ayuda para colocar a las personas correctas en cada puesto de la Distribuidora y que trabaje bien conforme a sus funciones, tareas y sus responsabilidades.

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer los procesos de reclutamiento y selección de personal, para que garantice la captación y selección del personal idóneo para ocupar los puestos de la Distribuidora.

Objetivos Específicos

- Establecer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, así como el tipo de reclutamiento y los canales de reclutamiento que se deberán usar para la captación de candidatos.
- Establecer un plan estructurado para el proceso de selección de personal y este permitirá evaluar de manera correcta a los candidatos.
- Identificar las herramientas, pruebas, documentos que se utilizaran para la evaluación en el proceso de selección de personal.

ALCANCE

El alcance que tiene el presente “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal”, se refiere al destino de aplicación y sus normas, comprenderá a todas las plazas vacantes que surjan de los diferentes puestos de trabajo que conforman a la Distribuidora de Alimentos.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Historia de la empresa

La empresa objeto de estudio fue fundada en la Ciudad de Guatemala, inició operaciones en marzo del 2005, la empresa es una distribuidora de alimentos especializado en la cadena de HORECAS. Este término es utilizado para referirse a distribución de alimentos y bebidas para Hoteles, Restaurantes y Cáterin.

Debido al entorno y que la distribuidora ofrece materias primas de alta calidad y de marcas reconocida en el área de comida de servicio (food service) ha tenido un crecimiento constante. En el año 2016 se inició con la importación de líneas de productos de origen europeo, esto se dio porque los clientes necesitaban satisfacer sus necesidades de innovación.

Cuando la empresa inicio sus actividades contaba con 25 empleados, pero hoy en día la empresa cuenta con 80 empleados. La estructura organizacional de la empresa se encuentra conformada por 4 departamentos (ventas, operaciones o logística, administrativo y recursos humanos).

Misión

Obtener la satisfacción total de los clientes a través de la distribución de materias primas de alta calidad y marcas reconocidas en el área de food service asegurándose de personalizar la atención, generando lealtad a la organización. Basándose en valores, principios y alineación definida, que permiten alcanzar las metas a corto y largo plazo.

Visión

Ser una empresa líder en la distribución de alimentos del canal especializado de HORECAS a nivel nacional.

Valores

- Calidad
- Servicio al cliente

- Responsabilidad

Objetivo General

Obtener un crecimiento sin interrupciones en la comercialización nuestros productos.

POLÍTICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Están establecidas con la finalidad de integrar y organizar el recurso humano de una manera formal, responsable y transparente. Y así contratar colaboradores con los requisitos según los descriptores y perfiles de puestos que requiere la distribuidora.

Las políticas que se establecen son las siguientes:

- Es fundamental utilizar los descriptores y perfiles de puestos para poder reclutar a los candidatos y posteriormente seleccionar al candidato adecuado según el análisis de puesto.
- Deberán estar actualizados los descriptores y perfiles de puestos para que se capten a los candidatos correctos y luego elegir el candidato idóneo para el puesto vacante.
- El jefe de recursos humanos será el responsable de reclutar a los candidatos para la plaza vacante.
- En el proceso de reclutamiento y selección no existirá discriminación por género, raza, ideología política o estado civil.
- Admitir únicamente a las personas que cumplan con los requisitos del puesto vacante.
- El jefe recursos humanos y gerentes de los departamentos, son los únicos que podrán efectuar requerimientos de personal, basados en las especificaciones de los descriptores y perfiles de puestos.
- Los colaboradores que hayan sido despedidos por faltas contra la Distribuidora y sus valores o renunciado en condiciones desfavorables para

la misma, no se admitirán para ser recontratadas de acuerdo con lo establecido.

- Se dará prioridad para cubrir las plazas vacantes, al personal que actualmente está laborando en la empresa (reclutamiento interno) y llene los requisitos y especificaciones del puesto.
- Todo candidato que ingrese a la Distribuidora deberá finalizar el proceso de selección.
- El informe final de selección formara parte de la información confidencial de la Distribuidora.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS

A continuación, se describe como se debe desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de persona, los procedimientos contienen lineamientos necesarios para mejorar los actuales.

Para describir el procedimiento se describe en el siguiente diagrama de flujo según cada proceso:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

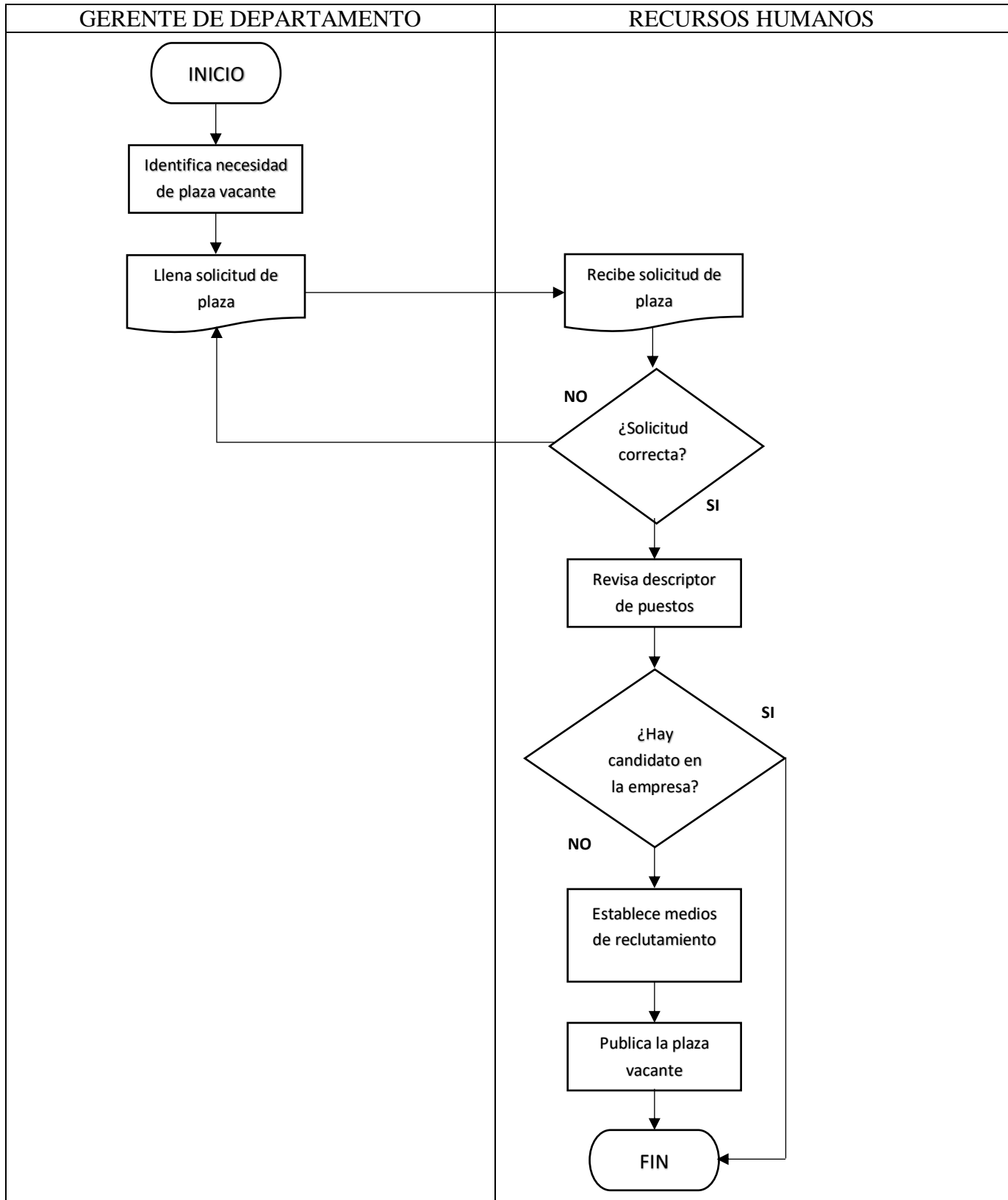


Diagrama 1. Proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia (2020)

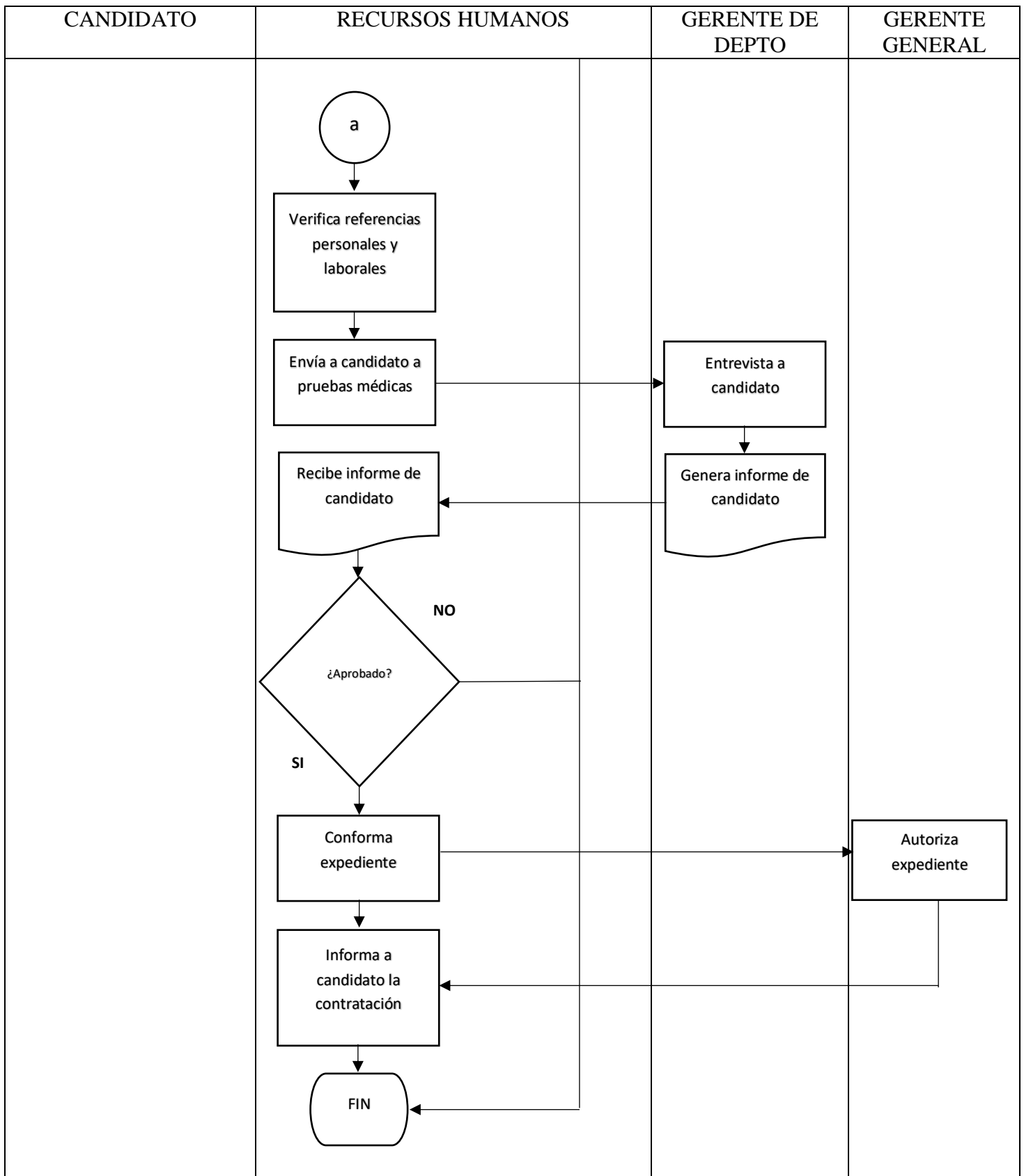


Diagrama 2. Proceso de selección
Fuente: Elaboración propia (2020)

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Reclutamiento

1. Identificación de la vacante: este es el inicio del proceso de reclutamiento, porque se produce un puesto vacante dentro de la Distribuidora.
2. Requisición de personal (ver anexo 8, formato de requisición de personal): se presenta un formato que debe ser utilizado al momento de realizar una petición para cubrir una vacante. La requisición debe contener información precisa y exacta. Para darle validez al documento y continuar al siguiente paso deberá ser firmado no solo por el gerente del área, sino también el jefe de recursos humanos y el gerente administrativo.
3. Requerimiento, descripción y perfil de puesto: luego de tener el formulario de requerimiento del puesto también se debe adjuntar el descriptor y el perfil del puesto vacante para iniciar la búsqueda de los candidatos. Los descriptors y perfiles deben de contener la siguiente información: identificación del puesto, propósito, atribuciones, relaciones de trabajo, características de la persona que lo desempeña y las responsabilidades asignadas (ver anexo 9 formato de descriptor y perfil de puesto)
4. Establecer tipo de reclutamiento: dependiendo de la vacante y de los requerimientos solicitados se establece el tipo de reclutamiento. Si se especifica que el reclutamiento debe ser interno, se promoverá entonces al colaborador del área solicitada que tenga un mejor desempeño en el puesto, y que al igual que los candidatos externos, deba tener los requerimientos para el puesto.
5. Establecer el canal o medio de reclutamiento: dependiendo del tipo de reclutamiento que se estableció, así será el canal que se utiliza. Cualquier tipo de reclutamiento que se utilice al momento de seleccionar un canal la publicación deberá contener los siguientes elementos
 - Nombre de la empresa.
 - Logo de la empresa
 - Requisitos
 - Nombre y breve descripción del puesto

- Ofrecimientos
 - Ubicación de la empresa
 - Como aplicar a la vacante
 - Hasta que tiempo podrán aplicar a la vacante.
- a. Si es reclutamiento interno: Primero se revisa si en el requerimiento de personal están especificados los candidatos. Si no fuera así se enviará un correo electrónico a los diferentes departamentos para anunciar de la nueva vacante y así que ellos lo promuevan entre el personal que consideran que puedan aplicar.
- b. Si es reclutamiento externo:
- Candidatos espontáneos: son las personas que dejan pasan dejando su CV en el tiempo que se abrió la convocatoria, que si cumplen con los requisitos de la plaza vacante.
 - Banco de datos: revisar el archivo de los CV de las personas que estuvieron en procesos anteriores o bien solo enviaron su CV. Verificar si cumplen con los requerimientos de la convocatoria.
 - Recomendaciones de lo colaboradores.
 - Anuncio en prensa: seguir haciéndolo en Prensa Libre por ser clientes privilegiados. Utilizar el formato de anuncio y colocar la información de manera clara que solicita el formato (Ver anexo 18, Formato general de publicación de vacante).
 - Redes sociales: utilizar las redes sociales también para hacer la publicación de las plazas vacantes, ya que este es uno de los medios más utilizado en estos tiempos y su costo es menor.
 - Sitio de internet de la distribuidora: hacer la publicación de la plaza vacante.

Sugerencia de los canales que se pueden utilizar para cargos medios y medios:

Revisar el banco de CV
Recomendación de colaboradores de la Distribuidora
Hacer la publicación en Prensa libre
Publicar en redes sociales de Facebook y LinkedIn
Publicar en la página web de la Distribuidora

6. Finaliza el proceso de reclutamiento

Selección

1. Recepción CV y llenar solicitud de empleo: se inicia el proceso de selección en donde se reciben CV de las personas interesadas a la plaza vacante, luego deberá llenar una solicitud de empleo (ver anexo 10, formato de solicitud de empleo).
2. Clasificación de CV: luego de la recepción de los CV y las solicitudes de empleo, se realizará una clasificación en la cual se depurarán los CV que en principio no cumplan con los requisitos del puesto, de esta solo pasarán a la siguiente etapa aquellos candidatos que cumplen con los requisitos académicos y de experiencia del puesto. Esto es responsabilidad de jefe de recursos humanos.
3. Las pruebas de idoneidad: son instrumentos que permitirán evaluar cuál es la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos de puesto. Tienen como propósito ayudar a formar un entorno con base en el comportamiento, habilidades y personalidad de los candidatos al puesto de trabajo.
 - 3.1. Pruebas psicológicas: este tipo de pruebas están enfocadas en la personalidad de las personas. La prueba de personalidad que se le debe aplicar para todos los puestos. Se sugiere aplicar la prueba de Cleaver, que la distribuidora contará con el formato de la prueba de manera digital. (ver anexo 11, formato de prueba de cleaver). Además, se deberá aplicar la prueba de Inventario de personalidad (IPV) para

vendedores. La distribuidora contará con el formato de la prueba de manera digital. (ver anexo 12, formato de prueba IPV)

- 3.2. Las pruebas de conocimiento: son más confiables, debido a que estas pruebas evaluarán el contenido relacionado con el puesto vacante. La base de estas pruebas son la formación, experiencia y conocimiento.

Algunas de las pruebas son:

- Corroborar el nivel de inglés; para ello se elaborará una entrevista en el idioma inglés.
- Conocimientos en paquetes de office.

- 3.3. Pruebas situacionales: diseñadas para evaluar las competencias y habilidades de los candidatos. Estas pruebas se les aplicará a los gerentes y jefes son:

- Redacción de informes: se evalúan las capacidades de análisis, razonamiento y redacción.
- Realizar una presentación: para evaluar las capacidades de estructurar una presentación, de expresión y hablar en público.
- Planificación y gestión de actividades: se evalúan las capacidades de los candidatos para planificar sus actividades, gestionar el tiempo, resolver problemas clave y la comunicación con el equipo de trabajo.
- Juego de roles: para evaluar las competencias de los candidatos de acuerdo con el rol que deban desempeñar.

A los candidatos para los puestos de vendedores se les aplicará las siguientes pruebas situacionales: planificación y gestión de actividades y el juego de roles.

- 3.4. Las pruebas de respuesta gráfica: miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La que se aplicará será la prueba del polígrafo para todos los puestos de trabajo. Sin excepciones.

4. La entrevista de selección: se hará una cita con los candidatos para que se presente a una entrevista formal y en profundidad. Esta entrevista tiene como objetivo buscar a través de preguntas directas que se les realicen a los candidatos, corroborar la información obtenida del CV y de la solicitud de empleo, además se harán preguntas referentes a los trabajos anteriores, aspectos de salud, educación, familia y también incluso sobre factores económicos que influyen en la vida de los candidatos. El tipo de entrevista que se realizará es mixta, debido a que no solo se realizarán preguntas ya establecidas sino que el entrevistador podrá incluir otras preguntas dependiendo el desarrollo de la entrevista, o de ser necesario, ampliar la información. (Ver anexo 13, formato de entrevista I). Así mismo, se deberá observar el lenguaje verbal y corporal del entrevistado.
5. Además de tener el formato de entrevista, se presenta una guía del orden que deberá llevar a cabo la conducción de la entrevista y así obtener la información eficaz para la toma de decisiones (Ver anexo 14, guía de entrevista).

Al finalizar cada entrevista el entrevistador deberá llenar su informe de entrevista (ver anexo 15, formulario de informe de entrevista)

Para que luego de la realización de la entrevista, se deben seleccionar 3 candidatos que serán los elegidos para continuar a la siguiente fase.

6. Verificación de referencias y antecedentes: se realiza la comprobación de las referencias laborales que los candidatos colocaron en su solicitud de empleo y que también aparecen en su CV. (Ver anexo 16, formato de verificación de referencias).
7. Evaluación médica: los candidatos deberán realizarse los exámenes médicos pertinentes para detectar enfermedades contagiosas y así prevenir cualquier accidente. Además, servirá para poder hacer el trámite de tarjeta de salud y manipulación de alimentos.
8. Entrevista con el gerente del departamento que solicitó personal para cubrir la plaza vacante: es quien tiene en último término la responsabilidad de

decidir respecto a la contratación de los nuevos colaboradores, por lo que él realiza una entrevista para poder conocer los candidatos y así seleccionar el más idóneo para el puesto que él requiere en su área. (Ver anexo 17, formato de entrevista II).

Al finalizar cada entrevista el entrevistador deberá llenar su informe de entrevista (ver anexo 15, formulario de informe de entrevista).

9. La descripción realista del puesto: es importante que el candidato conozca el equipo o los instrumentos con los que estaría trabajando para evitar expectativas equivocadas para luego tener un resultado negativo, esto se le informará al candidato en la entrevista con el gerente.
10. La decisión de contratar: el jefe de recursos conforma el expediente y realiza una lista de cotejo (ver anexo 19, formato de lista de cotejo de expediente) para que no falte nada en el expediente de cada candidato, así poder elaborar el informe final (ver anexo 20, resumen general de calificaciones de candidatos) y presentarlo al gerente general para que se tome la decisión de la persona que se contratará. Luego el jefe de recursos humanos deberá comunicarle al candidato seleccionado y solicitarle papelería complementaria para proceder a la contratación.
11. Finalización del proceso de selección

Anexo 8

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha de la Solicitud: / /

I. Datos del Área Solicitante

Departamento:

Nombre del Solicitante:

II. Especificaciones de la Requisición**Motivo de la vacante:**

Retiro	<input type="checkbox"/>	Creación de nuevo puesto	<input type="checkbox"/>
Despido	<input type="checkbox"/>	Promoción o Traslado	<input type="checkbox"/>
Permiso o Licencia	<input type="checkbox"/>	Incapacidad por enfermedad	<input type="checkbox"/>
Incapacidad por Maternidad	<input type="checkbox"/>	Jubilado	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

Nombre de la persona a sustituir o cubrir y a partir de cuándo:

Tipo de reclutamiento:

Interno Externo **III. Firmas para Gestión**

Sugerencia de Candidato propuesto para reclutamiento interno:

Solicita (Gerente de área)
Nombre, Puesto y Firma

Autoriza (Gerente administrativo)
Nombre, Puesto y Firma

Vo.Bo. _____	Periodo de la Contratación: DEL _____ AL _____
Jefe de Recursos Humanos.	

- SE DEBE ADJUNTAR EL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO

Anexo 9

Fecha:
Paginas:

FORMATO DE DESCRIPTOR DE Y PERFIL DE PUESTO

1. Identificación del puesto

Código del Puesto:	
Nombre del Puesto:	
Reporta a:	
Le reportan:	
Departamento:	

2. Propósito Principal

--

3. Atribuciones Específicas

--

4. Relaciones Internas

No	Área / Puesto	Motivo
1		
2		
3		
4		

5. Relaciones Externas

No	Empresa / Área / Puesto	Motivo
1		
2		
3		
4		

6. Responsabilidades

No	Descripción	Cantidad / Valor
1		
2		
3		
4		

7. Indicadores Principales

No	Indicador	Medida de Indicador
1		
2		
3		
4		
5		

8. Decisiones por tomar

1	
2	
3	
4	
5	

9. Estructura y ubicación organizacional



10. Perfil del puesto

Nivel de educación

Especialidad

Experiencia Laboral

Idiomas	Avanzado	Intermedio	Básico

Competencias	

Características físicas y de personalidad

Condiciones de trabajo

Riesgos y enfermedades

Salario

Revisión y Aprobación

Nombre y firma
Gerente de Área

Nombre y firma
Jefe de Recursos Humano

Fuente: Elaboración propia (2020)

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto solicitado		Fecha			
		Sueldo Mensual Deseado			
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)	
				Edad	
				Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
Dirección completa		Teléfono		Teléfono (celular)	
Municipio		Departamento		Lugar de Nacimiento	
				Nacionalidad	
				Correo electrónico	
Vive con		Fecha de Nacimiento			
Padres <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/>					
Personas que dependen de usted		Estado Civil			
Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Conyugue <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado Otro _____			
DOCUMENTACIÓN					
DPI		Nit			
Licencia de manejo		Tipo y No Licencia		No. De afiliación de IGSS	
ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES					
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica? ¿Cuál?		¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	
¿Practica Ud. algún Deporte?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?		¿Cuál es su meta en la vida?	

DATOS FAMILIARES							
NOMBRE		VIVE	FINADO	DOMICILIO		OCUPACIÓN	
Padre		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Madre		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Cónyuge		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Nombre, edades y ocupación de los hijos							
ESCOLARIDAD							
NOMBRE DE LA ESCUELA		DOMICILIO		FECHAS		AÑOS	Recibió título o certificado
				DE	A		
Primaria							
Secundaria							
Diversificado							
Universidad							
Maestría y Otros							
Estudios que está efectuando en la actualidad:							
Escuela	Horario	Curso o Carrera			Grado		

CONOCIMIENTOS GENERALES	
Idiomas habla (a parte del nativo)	(Indique su nivel 50%, 75%, 100%)

Otras funciones que domina								
EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES								
Tiempo que prestó sus servicios	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR	
	DE	A	DE	A	DE	A	DE	A
Nombre de la Compañía								
Domicilio								
Teléfono								
Puesto desempeñado								
Sueldo Mensual	Inicia							
	Final							
Motivo de su separación								
Nombre de su jefe directo								
Puesto de su jefe directo								
Podemos solicitar informes de usted	SI <input type="checkbox"/>	NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/>
REFERENCIAS PERSONALES (Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)								
NOMBRE	TELEFONO	DOMICILIO		OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO			

DATOS GENERALES
Como supo del empleo <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Otro
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Tiene disponibilidad de horarios <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Problemas de traslado / transporte? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Disposición de viajar <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Disponibilidad a cambiar su lugar de residencia <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Fecha en que podría presentarse a trabajar

DATOS ECONÓMICOS	
¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	Importe mensual
¿Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	Percepción Mensual
¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	Valor Aproximado
Paga renta <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	Importe
	\$ monto
Tiene automóvil propio Si / No	Marca
	Modelo
Tiene deudas ¿Con quién? Si / No (explique)	Monto
Cuánto abona mensualmente	Monto
A cuánto ascienden sus gastos mensuales	\$ monto

Comentarios del entrevistador
¿Candidato pasa a siguiente filtro? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No

Hago constar que mis respuestas son verdaderas
Nombre Completo y Firma del Candidato

Hago constar que toda la información anteriormente mencionada es verídica y autorizo a la Empresa a que investigue y realice las pruebas que crea convenientes. Entiendo que cualquier falsedad o anomalía en la misma podrá descartarme del proceso de selección y en el caso de estar laborando determinará el fin de mi relación laboral sin responsabilidad para la empresa contratante. Base legal de la Ley de Acceso a la información Pública y del Código de Trabajo vigente para la República de Guatemala.

Anexo 12

FORMATO DE PRUEBA DE IPV

No	Pregunta	Opción A	Opción B	Opción C
1	1. T... Debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esa persona es preferible informar a T. para que el viaje resulte mejor?	A. Su estilo de vida	B. Los puntos que tengan en común	C. Su actividad y responsabilidades profesionales
2	2. Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas confeccionadas, ¿Cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?	A. El que presente las últimas novedades.	B. El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida.	C. El que posea una buena capacidad de convencer.
3	3. B...Tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el Comité de Dirección. ¿Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para persuadir a su auditorio?	A. Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema.	B. Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del auditorio.	C. Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones.
4	4. Se envía a G..., contra su voluntad, a un país extranjero, por el cual no se siente atraído en principio, para una estancia de varias semanas. ¿Cuál será su actitud?	A. Estimar que la duración de su estancia es demasiado corta para conseguir integrarse.	B. Tratar de aprender la lengua para comprender mejor a este país y vivir más a gusto en él.	C. No tener más que los contactos estrictamente necesarios para la buena marcha de su trabajo.
5	5. Según su opinión, las personas que dicen siempre «su» verdad a los demás, aunque ésta sea desagradable, lo hacen, en general, porque:	A. No saben controlar sus impulsos y dicen espontáneamente lo que piensan.	B. No les gusta la hipocresía	C. Piensan que esto simplifica las relaciones.
6	6. Un buen amigo de C... había comenzado bastante brillantemente su carrera profesional, pero los resultados no han sido los que cabría esperar y termino teniendo numerosos fracasos. ¿Qué piensa C... acerca de esto?:	A. Que las condiciones no le han sido favorables.	B. Que no estaba a la altura necesaria	C. Que no ha utilizado bien los medios para salir adelante.
7	7. B.. encuentra, en casa de unos amigos, a una persona que aparenta una edad muy inferior a la que realmente tiene¿Qué opinará B...?:	A.«Probablemente ha encontrado en la vida la que le convenía»	B.«Tiene buena suerte; es cuestión de naturaleza»	C.«Seguramente ha tenido una vida fácil»
8	8. Para expansionarse, S... decide aprender judo. Después de unos meses de entrenamiento se da cuenta de que progresa muy lentamente. ¿Cuál será su reacción?:	A. Pensando que realmente no está hecho para el judo, elegirá otro deporte.	B. Convencido de que no está dotado para las actividades corporales buscará otra forma de actividad.	C. Continuará sus esfuerzos con la esperanza de que seguramente serán un día coronados por el éxito.
9	9. P... se acuesta una noche muy fatigado, pero no puede dormirse porque sus vecinos del piso superior han organizado una fiesta muy ruidosa. ¿Qué hará?:	A. Subir y advertir a sus vecinos.	B. Dar con la escoba algunos golpes en el techo.	C. Tomar un somnífero y tratar de dormir cueste lo que cueste.
10	10. G..., que carece de teléfono, llega a una oficina de telégrafos para enviar un telegrama a la hora de cerrar. El encargado le dice que es demasiado tarde, que va a cerrar. ¿Qué hará G...?:	A. Ir a casa de un amigo que tiene teléfono para poner el telegrama por teléfono.	B. Convencer al encargado de que su telegrama es muy urgente y que debe salir inmediatamente.	C. Ir a una oficina de telégrafos que cierra mas tarde.
11	11. X... hace un viaje de turismo por un país en que es costumbre discutir los precios. ¿Cuál será su actitud?:	A. Hará pocas compras porque le molesta tener que discutir siempre.	B. Hará numerosas compras, incluso un poco inútiles, porque le encanta discutir los precios.	C. Convencido de que le timarían, preferirá los almacenes de precios fijos.
12	12. Sin tener en cuenta la formación y competencia necesarias, ¿cuál de las siguientes direcciones de servicios le gustaría asumir?:	A. Gestión.	B. Personal.	C. Publicidad.

13	13. Un escritor poco conocido acaba de recibir el premio Planeta. ¿Qué cree usted que preferirá hacer?:	A. Escribir menos y aprovecharse de su éxito para salir, recibir a la gente y a hacer una vida de sociedad.	B. Intentar escribir una obra maestra.	C. Dedicarse a la pintura e intentar triunfar también en ella.
14	14. Si usted se encontrara en una situación de examen en la que pudiera elegir entre dos temas, ¿cuál escogería?:	A. Un tema ampliamente tratado durante el curso con el que tiene, casi, la plena seguridad de alcanzar la nota media necesaria.	B. Un tema que le permita con un mínimo de conocimientos, pero con mucha lógica e imaginación, obtener una calificación muy buena pero, quizá, también muy mala.	-
15	15. Entre las siguientes actividades de descanso físico en la naturaleza, ¿cuál prefiere usted?:	A. Una vuelta por la bahía cuando el mar está agitado.	B. Un baño de sol en una playa de arena fina, en un hermoso día de verano con el aire en calma.	C. Un paseo por el campo en primavera.
16	16. ¿Que es, a su juicio, lo que atrae a más gente en los viajes o estancias en el extranjero?:	A. Los paisajes nuevos.	B. El descubrimiento de otra civilización artística.	C. El contacto con una población de costumbres muy diferentes.
17	17. P... camina rápidamente por la calle y parece que tiene prisa. Un joven que realiza una encuesta le detiene para hacerle algunas preguntas extrañas, pero divertidas. ¿Qué hará P...?:	A. Rehusar con firmeza contestar a las preguntas.	B. Responder rápidamente, porque lo encuentra divertido.	C. Excusarse de no tener tiempo para responder, sintiendo de verdad no poder hacerlo.
18	18. L... trabaja en una empresa en que recibe muy pocas informaciones a nivel oficial. ¿Qué opina usted de ello?:	A. Que será muy difícil obtener información.	B. Que con los «rumores de pasillo», eso no constituye problema.	C. Que, de hecho, es muy fácil estar informado; bastará conocer a algunas personas bien situadas.
19	19. Son las once de la noche. Hay numerosos vehículos estacionados en la calle, algunos de ellos sobre las acera. P... ve desde su ventana a uno que trata de abrir la puerta de un coche; parece que no tiene llave y utiliza un destornillador. ¿Cuál será la	A. «Probablemente es un ratero que trata de robar un coche. ¿Y si yo llamase a la policía?»	B. «Alguien ha quedado atrapado en la acera y trata de mover un coche para salir»	C. «¿Qué estará haciendo? Parece que utiliza un destornillador»
20	20. Cuando un niño ha cometido una gran tontería, ¿cuál es, a su modo de ver, la mejor reacción?	A. Castigarle, explicándole por qué se hace.	B. Explicarle la significación de su tontería situándola en su contexto.	C. Apelar al amor propio del niño.
21	21. B... tiene varios hijos y ha decidido intervenir en la educación sexual de cada uno de ellos. ¿Qué procedimiento le parece a usted que adoptará probablemente?:	A. Reflexionar sobre el asunto y preparar, con el hijo mayor, un tipo de intervención que luego mantendrá con los demás hijos.	B. Seguir su intuición o sus sentimientos.	C. Adoptar un modo de proceder distinto para cada hijo.
22	22. ¿Cuál es para un niño la manera más «astuta» de presentar unas calificaciones escolares poco brillantes?:	A. Enseñarlas lo antes posible para librarse de ello.	B. Presentarlas el lunes a la hora del desayuno.	C. Presentarlas en el momento en que pueda aportar, además, alguna compensación.
23	23. El hijo de G... ha entrado en el despacho de su padre a pesar de que éste se lo tiene prohibido, y ha derramado un frasco de tinta sobre papeles importantes. G... furioso, le da un buen manotazo. ¿Qué pensara G... un tiempo después?:	A. Que un buen un azote de vez en cuando no viene mal.	B. Que tal vez se ha excedido un poco.	C. Que es conveniente enfadarse de verdad una vez para no tener que volver a hacerlo.

24	24. Una persona con la que D... se relaciona muy frecuentemente acaba de jugarle un mala pasada. ¿Cuál será la reacción de D...?:	A. No muestra ninguna, pero se da cuenta de que le será muy difícil ocultar durante mucho tiempo su resentimiento.	B. No dice nada porque piensa que el daño causado es tal vez menor de que había creído.	C. Se esfuerza en ocultar su resentimiento para no entorpecer sus futuras relaciones.
25	25. N... asiste a una comida. Se da cuenta de que a causa de una opinión que se le ha escapado acaba de provocar una situación tensa en el grupo. ¿Qué le parece a usted que será para el lo más desagradable?:	A. El sentimiento de que algo va a dificultar notablemente el contacto.	B. El pensamiento de que se le va a juzgar a causa de esa observación.	C. El disgusto de haber hablado sin pensar.
26	26. R... esta jugando a las cartas con sus amigos; a pesar de sus esfuerzos, pierde varias veces seguidas. ¿Cuál es, según usted, su reacción más probable?:	A. «Después de todo, esta tarde he aprendido bastante. Seguramente ganaré la próxima vez»	B. «Siempre ocurre lo mismo; el juego de las cartas no se me da bien»	C. «Realmente no estoy en forma esta tarde»
27	27. R... está sentado en un cine al lado de personas que no se callan y hacen frecuentes comentarios. ¿Qué hará R...?:	A. Rogarles que se callen.	B. Cambiarse de lugar.	C. Concentrarse más en la película para evitar la molestia.
28	28. T... trabaja en una gran empresa. Ha efectuado algunos cambios en la organización del trabajo y es muy criticado por gran parte de sus colegas. ¿Cuál será la reacción de T...?:	A. Tratar de justificar su posición ante sus colegas.	B. Pensar que, en cualquier caso, nunca se consigue la unanimidad.	C. Replantearse el problema.
29	29. ¿Qué piensa usted cuando ve a un niño enfrentarse a los adultos?:	A. Está mal educado.	B. Probablemente tiene serias dificultades en sus relaciones con los demás.	C. Posee una fuerte personalidad.
30	30. M... debe contratar a un colaborador que se encargará de la dirección de un servicio. Teniendo en cuenta el hecho de que tendrá responsabilidades jerárquicas, ¿a cual de la cualidades siguientes dará M... más importancia?:	A. Tener autoridad	B. Ser convincente.	C. Ser justo.
31	31. Entre los siguientes estilos de conducir un automóvil en carretera, ¿cuál es, a su parecer, el más frecuentemente adoptado por los automovilistas?:	A. Pensando en la mecánica y en la seguridad, apenas fuerzan la velocidad de su vehículo.	B. Estimando que es tan peligroso circular demasiado despacio como demasiado deprisa, adelantan a los vehículos que les obligan a ir lentamente.	C. Toleran de mala gana no tener vía libre y adelantan sistemáticamente a los vehículos que van delante de ellos.
32	32. ¿Qué es lo que más valora cuando usted va a un restaurante?:	A. Una buena cocina.	B. Un ambiente agradable.	C. La posibilidad de comer el plato especial de la casa.
33	33. Una señora va de compras a un almacén que se encuentra bastante lejos de su casa. A la puerta del almacén se da cuenta de que ha olvidado su monedero y su talonario de cheques. Sin tener en cuenta el tiempo de que dispone, ¿qué piensa usted que hará?	A. Volver a su casa a buscar lo que ha olvidado.	B. Ver si conoce a alguien por la zona que pueda prestarle dinero o tratar de que le vendan a crédito.	C. Dejar las compras para otra ocasión y aprovechar la oportunidad de dar un paseo por el barrio.
34	34. M... está soltero. Ha tenido un año de trabajo muy fuerte y debe tomar una decisión sobre sus vacaciones. ¿Qué elegirá?:	A. Pasar un mes en la costa para poder leer, caminar y descansar.	B. Visitar una región del país que no conoce.	C. Hacer una larga marcha a pie o en bicicleta porque piensa que el deporte es el mejor de los descansos.
35	35. ¿Cuál es, a su modo de ver, la mejor manera de descansar durante el fin de semana para un hombre que trabaja todos los demás días?:	A. Reunirse con los amigos.	B. Ir al cine.	C. Leer.
36	36. Si usted dispusiera de un año de libertad y de los medios necesarios para hacer lo que quisiera, ¿cuál elegiría entre las actividades siguientes?:	A. Dar la vuelta al mundo en solitario a bordo de un velero.	B. Participar en una carrera automovilística Madrid-Bombay.	C. Visitar el mayor número posible de países.

37	37. Un empleado administrativo, incorporado recientemente a la empresa, pide a X..., uno de sus compañeros, que le preste una pequeña suma de dinero hasta el mes siguiente. ¿Qué hará X...?:	A. Le prestará el dinero sin hacerle ninguna pregunta para no ponerle en un aprieto.	B. Le prestará el dinero porque a él le gustaría que el hicieran lo mismo si lo necesitara.	C. No le dará el dinero, considerando que su compañero tiene, probablemente, buenos amigos dispuestos a ayudarlo.
38	38. B... se ha puesto, sin quererlo en, fuera de la legalidad y debe escoger a un abogado para que le defienda. ¿Sobre cuál de los criterios siguientes basará su elección?:	A. Su reputación de elocuencia.	B. Sus buenas relaciones con la magistratura.	C. Su perspicacia psicológica.
39	39. E... ha sido nombrado recientemente para un puesto que implica responsabilidades jerárquicas importantes. ¿Qué actitud tomará probablemente frente a sus subordinados?:	A. Modificar su forma de mandar según las personas y las circunstancias.	B. Fijarse un sistema de mando bien elaborado e idéntico para todos.	C. Basándose en la experiencia, dejarse guiar por su intuición.
40	40. R... tiene que hablar sobre informática a empleados que no tienen ningún conocimiento en este campo. ¿Cuál de las siguientes alternativas le planteará menos problemas?:	A. Utilizar un vocabulario comprensible para todo el mundo.	B. Interesar al auditorio y mantener su atención.	C. Hacer participar a todos los asistentes.
41	41. L... asiste a un partido de fútbol entre dos equipos muy conocidos. El partido es muy disputado y los dos equipos rinden al máximo. Entre los espectadores el entusiasmo es tremendo y:	A. L... se contenta con aplaudir las jugadas más brillantes.	B. L... es dominado por la agitación general: grita y gesticula como los otros.	C. L... discute con sus vecinos sobre las jugadas de los futbolistas.
42	42. B... atraviesa la calle por un paso de peatones con el semáforo en rojo. Un coche llega a gran velocidad y se detiene repentinamente a pocos centímetros de B. ¿Cuál va a ser la reacción inmediata de éste?:	A. Hará una observación irónica al mismo tiempo que maldice interiormente al conductor.	B. Dará airadamente su opinión al conductor sobre su manera de conducir.	C. Lanzará al conductor algunos insultos que no puede reprimir.
43	43. A su modo de ver, ¿cuál es, entre los siguientes aspectos, el más desatendido actualmente en la educación de su hijo?:	A. La aceptación de responsabilidades.	B. El gusto por el trabajo bien hecho.	C. La capacidad para desenvolverse solo rápidamente.
44	44. T... acaba de fracasar en un examen. Uno de sus amigos le dice que algunos fracasos son útiles en la vida. ¿Qué responderá él?:	A. «Se ve que no estás en mi lugar; yo preferiría no pasar por esto»	B. «Puede que tengas razón»	C. «Admite, por lo menos, que cuando ocurre es difícil de aceptar»
45	45. L... se encuentra en una reunión amistosa. Sabe muy bien que la mayor parte de las personas presentes tienen opiniones muy diferentes a las suyas. ¿Qué piensa usted que hará?:	A. Evitar toda discusión.	B. Provocar la discusión.	C. Dar su opinión si no puede evitarlo.
46	46. ¿Qué cualidad le parece más útil en las relaciones sociales?:	A. La tolerancia.	B. La sinceridad.	C. La aceptación de compromisos.
47	47. M... acaba de modificar totalmente su apartamento. Invita a sus amigos a la inauguración. Entre los cumplidos que le hagan, ¿cuál será para él el más agradable?:	A. Una felicitación sobre su buen gusto.	B. Un elogio sobre la forma en que ha sacado partido de la disposición de las habitaciones.	C. Una alabanza a su originalidad, por que su decoración no se parece a ninguna otra ya vista.
48	48. S... llega en el momento de una discusión entre dos personas a las que conoce poco. El tema del que hablan, muy específico, le es totalmente desconocido y apenas le interesa. ¿Cuál será su reacción?:	A. Interviene para informarse, aún a riesgo de parecer ignorante.	B. Trata de interesarse porque no quiere parecer incorrecto.	C. No interviene, porque no puede aportar un punto de vista interesante sobre el asunto.
49	49. R... llega con retraso a una reunión de copropietarios. ¿Qué es lo que probablemente le molestará más?:	A. La idea de que hayan podido aprovecharse de su ausencia para tomar una decisión con la que él no esté de acuerdo.	B. El temor de tener dificultad para integrarse en la discusión.	C. La perspectiva de parecer descortés.

50	50. Se ha pedido a F... un informe lo más objetivo posible sobre su modo de ser. ¿Quién decidirá él que lo haga?:	A. Su mujer.	B. Un grupo de amigos.	C. El mismo.
51	51. X... quiere construir una casa. ¿Cuál de las siguientes soluciones elegirá?:	A. Llamar a un arquitecto.	B. Hacer los planos él mismo y trabajar directamente con un constructor.	C. Hacer los planos con un amigo que acaba de hacer una casa.
52	52. T... es un hombre de negocios generalmente muy ocupado. Una cita anulada a última hora le permite tener una mañana libre totalmente imprevista. ¿Cómo cree usted que la utilizará?:	A. Aprovechará para levantarse pronto y pasar la mañana practicando su deporte favorito.	B. Hará el balance de la semana que acaba de pasar.	C. Constituirá para él una ocasión muy poco habitual de poder «perder su tiempo» y la aprovechará.
53	53. D... va a un país del que no conoce nada. Para preparar su viaje, ¿qué cree usted que hará?	A. Leer libros y guías sobre ese país.	B. Preguntar a amigos o parientes que conocen bien el país.	C. Esperar a estar en el país para ver e informarse.
54	54. Se oye frecuentemente decir que si una persona cae de repente sobre la acera a las seis de la tarde, un momento en que las calles están abarrotadas, ningún viandante se detiene para ofrecer su ayuda a la persona en dificultades. ¿A qué cree usted que	A. A una total indiferencia por lo que puede ocurrir a los demás.	B. Al miedo ante una situación inesperada.	C. Al temor de ocuparse de lo que no le compete a uno.
55	55. Una señora va a consultar a un médico sobre una infección que le parece bastante banal. El médico la interroga ampliamente antes de examinarla. Ella contesta, por supuesto, a las preguntas, pero, en el fondo, ¿qué pensará?:	A. «En su lugar, yo comenzaría por hacer el examen y preguntaría después»	B. «El debe intentar conocer en qué circunstancias ha cogido esta enfermedad»	C. «Está bien que me haga preguntas, pero hay algunas en las que no veo relación ninguna con lo que yo tengo»
56	56. C... tiene que contratar empleados de oficina; dispone de poco tiempo. ¿Qué método empleará?:	A. Tener una entrevista con los candidatos.	B. Examinar cada «curriculum vitae» y sus referencias.	C. Hacerles una prueba práctica en el trabajo.
57	57. El mejor delegado de personal es aquel que:	A. Es un buen negociador.	B. Está convencido de la justicia de la reivindicación.	C. Está bien integrado con el personal.
58	58. La señora D... trata inútilmente de hacer que coma su hijo de cinco años; éste se resiste violentamente. ¿Qué hará ella?:	A. Forzarle a comer considerando que el niño lo hace por capricho.	B. Hacerlo un pequeño chantaje del tipo: «Demuestra a mamá que eres bueno y que la quieres»	C. Dejar al niño, pensando que comerá más en la comida siguiente.
59	59. Se habla frecuentemente del respeto a las «reglas de juego». En general, se trata de:	A. Una disposición profunda, estable y claramente definida.	B. La aceptación a desempeñar en cada instante el papel que conviene.	C. Una sumisión sincera a las costumbres de un grupo.
60	60. C..., que es aficionado al bricolaje decide tapizar él mismo un sillón valioso. Cuando llega a la mitad de su trabajo se da cuenta de que corre el peligro de fracasar en su intento. ¿Cuál será su decisión?:	A. Confiar el sillón a un especialista que realizará un trabajo impecable.	B. Deshacer lo que ya ha hecho y comenzar otra vez desde cero.	C. Dejar durante unos días su trabajo para reemprenderlo cuando esté en mejores condiciones.
61	61. C... va a ir con su mujer al campo durante los días de Pascua. Previniendo la afluencia, ha reservado billetes de ferrocarril. Salen de su casa a la hora justa, pero un embotellamiento en los alrededores les hace perder el tren. ¿Cómo cree usted que r	A. «Siempre pasa lo mismo. Si hubiera estado preparada antes no hubiera ocurrido eso»	B. «Se han fastidiado las vacaciones... No me apetece nada viajar de pie en el tren siguiente»	C. «¡Que le vamos a hacer! Voy a devolver los billetes y nos quedaremos en casa»
62	62. A su juicio, la mayoría de los fracasos son debidos a:	A. Incapacidad.	B. Coincidencia de circunstancias negativas.	C. Fallos ocasionales.

63	63. F... ha encargado un frigorífico. En su ausencia, lo depositan en casa del conserje. El embalaje está estropeado, por lo cual el frigorífico ha sufrido algunos daños. F... decide hacer una gestión ante los servicios de distribución. ¿De qué forma se c	A. Escribirá a los citados servicios conservando una copia de la carta.	B. Irá personalmente a reclamar.	C. Rogará a uno de sus amigos, empleado en esa casa, que intervenga.
64	64. Con ocasión de un viaje organizado, B... se encuentra con personas que no conoce. Al cabo de unos días se da cuenta de que la mayoría de las personas le tienen poca simpatía. ¿Cómo cree usted que reaccionará?:	A. Lo tiene sin cuidado, porque para él lo importante es que el viaje esté bien organizado y que el guía sea eficaz.	B. Está un poco molesto y trata de hacer un esfuerzo por resultar más simpático.	C. Esto le amarga, en parte, sus vacaciones y propone que, en la próxima ocasión se irá con sus amigos.
65	65. R... hace un viaje con algunos amigos. Una tarde el grupo se separa después de haberse puesto de acuerdo en la hora para la salida. A lo largo de esta tarde, R... descubre un monumento que le interesa mucho visitar, pero, si lo hace, le será imposible	A. Hace la visita porque piensa que no tendrá ya ocasión de volver a este lugar y que de todas maneras habrá otros que llegarán tarde también.	B. Renuncia a esta visita porque le parece más importante no hacer esperar a los demás.	C. Trata de encontrar a sus amigos para persuadirles de que hagan la visita con él, aún a riesgo de desorganizar la última parte del viaje.
66	66. ¿Cuál de estas profesiones le parece a usted la más envidiable?:	A. Gerente de una pequeña empresa.	B. Director adjunto de una empresa internacional.	C. Asesor científico de alto nivel.
67	67. A causa de un accidente que ha causado la muerte de los padres de un niño pequeño, J... tiene que encargarse del niño con carácter definitivo. ¿Cuál será la actitud más probable que tendrá a este respecto?:	A. Teme verse obligado a revisar su sistema de educación.	B. Confía en el buen carácter del niño.	C. Busca otras alternativas para el niño.
68	68. Un amigo propone a T... llevarle en su velero a hacer un pequeño crucero. T... nunca ha practicado la vela. ¿Qué cree usted que decidirá?:	A. Aceptar, pensando que podrá desenvolverse bien.	B. Arreglárselas para hacer antes algunas horas de vela en una escuela.	C. No aceptar, ante el temor de ser una molestia para su amigo.
69	69. T... va hacia el trabajo por su camino habitual. Una furgoneta de reparto le bloquea durante un buen rato en una calle estrecha. A juicio de usted, ¿qué será lo más desagradable para T...?:	A. La perspectiva de llegar con retraso a su despacho.	B. El hecho de tener que esperar sin poder moverse ni hacer nada.	C. Los toques de claxon -inútiles- de otros automovilistas.
70	70. G... Trabaja en una empresa para la que debe efectuar frecuentes desplazamientos. Acostumbra a hacer dos horas de atletismo todas las semanas en una sesión de entrenamiento colectivo. A juicio de usted, ¿cuál es su actitud en el curso de esta sesión?	A. Insiste en ciertas especialidades que le permitan mantenerse en buena forma.	B. Realiza todas las actividades propuestas, pero sin esforzarse demasiado, porque tiene un trabajo cansado.	C. Se entrega a fondo y frecuentemente termina agotado, porque no concibe el deporte de otra manera.
71	71. Según su criterio, ¿cuál es la ventaja de tener un perro en apartamento de la ciudad?:	A. Permite sentirse menos solo.	B. Favorece la ocasión de caminar un poco cada día paseando al perro.	C. Vigila el apartamento.
72	72. En el transcurso de una reunión en que S... se ha encontrado con amigos, les propone terminar la velada en su casa. Al enterarse, se une a ellos una persona que mantenía alejada del grupo y a la que él estima poco. ¿Cuál será la reacción de S...?:	A. Piensa que, después de todo, tendrá ocasión de conocer mejor a esta persona.	B. Estimando que se ha invitado a sí misma, no se ocupará de ella en toda la noche.	C. Lamenta haber hablado demasiado alto.
73	73. El director de un centro de delincuentes debe contratar a un nuevo educador. ¿A cuál de estas cualidades dará más importancia?:	A. Ser irreprochable y poder servir de modelo.	B. Tener buenos conocimientos pedagógicos.	C. Saber escuchar.
74	74. Según su opinión, ¿qué es más importante en una persona que da una fiesta?:	A. Permitir a todos expresarse.	B. Invitar a personas que puedan coincidir con sus intereses.	C. Cuidar de que a nadie le falte nada.

75	75. R... ha de exponer un proyecto a un colega que no conoce. Para que R... pueda hacerse comprender por su interlocutor, es preferible que:	A. Sepa cuál es su formación académica.	B. Conozca sus antecedentes profesionales.	C. Lea el informe sobre un trabajo hecho por su colega.
76	76. Si tuviera que hacer un reproche a la profesión médica, ¿cuál escogería?:	A. No consagra suficiente tiempo a cada enfermo.	B. Da demasiada importancia al dinero.	C. Utiliza a menudo un vocabulario incomprensible.
77	77. N ... tiene que escoger un plan de formación para las personas de su departamento. Desearía una formación interesante para todos, pero, a la vez, eficaz y rentable. ¿Qué elegirá?:	A. Un plan organizado en función de las necesidades del departamento y en el que todas las fases estén definidas de antemano.	B. Un plan que tenga en cuenta a cada participante.	C. Un plan que incluya de manera regular exámenes de control.
78	78. M... acaba de tener un ataque de hígado. Sin embargo un amigo le llama para invitarle a comer, precisando que le ha preparado su plato favorito. Supuesto que este plato está contraindicado para él en este momento, ¿cuál será la reacción de M...?:	A. Aceptar la invitación pensando que por una vez no hará caso de su régimen.	B. Proponer que se aplase esta invitación para más adelante, cuando acabe con su régimen.	-
79	79. M... no está satisfecho con la Seguridad Social. Lo que más le desagrada es:	A. Lo absurdo de algunas disposiciones de esta entidad.	B. La gran dificultad de atenerse a la complejidad de su reglamentación.	C. La falta de atención a aspectos que él cree fundamentales.
80	80. N... ha decidido consagrar una parte de su tiempo libre a ayudar a las personas de la tercera edad. Existen varias posibilidades. ¿Cuál elegirá en último lugar cuando no hay otras alternativas?:	A. Acompañar a las personas ancianas durante el paseo.	B. Visitar a una persona mayor cada semana.	C. Hacer colectas para la construcción de un hogar de ancianos.
81	81. Entre los siguientes argumentos publicitarios, ¿cuál tiene más probabilidades de influir en el público?:	A. La muestra.	B. El «slogan»	C. El testimonio de una «estrella»
82	82. En el transcurso de un viaje en tren, D... se encuentra en un compartimento abarrotado. Su vecino fuma y el humo le molesta mucho. Ya le ha rogado que dejara de fumar, sin resultado. ¿Qué hará?:	A. Pedir el parecer de otros viajeros del compartimento.	B. Abrir la ventana.	C. Hablar de nuevo con su vecino con el objeto de convencerlo de que deje de fumar.
83	83. El director del departamento de una empresa de productos alimenticios desea lanzar al mercado un nuevo postre. Dispone de un presupuesto que puede repartir en los tres conceptos que se citan a continuación. ¿En cuál de ellos empleará más dinero?:	A. En estudios de mercado para conocer los gustos de los futuros compradores.	B. En publicidad para dar a conocer su producto.	C. En la investigación de envases y presentación.
84	84. B... toma parte en una discusión muy animada en el transcurso de la cual sus opiniones son muy atacadas. Entre las actitudes siguientes, ¿cuál será la que adopte?:	A. Tratar por todos los medios de convencer a los demás.	B. Divertirse simplemente en el juego de la discusión.	C. Dejarse convencer cuando vea que sus posiciones son poco defendibles.
85	85. Cuando usted va a un restaurante, ¿qué tipo de plato prefiere?	A. Uno que ya conoce y que le gusta de modo especial.	B. La especialidad de la casa.	C. Un plato exótico que usted desconoce en absoluto.
86	86. Después de un naufragio, C... llega sólo a una isla desierta. El clima es muy agradable y la vegetación le permitirá encontrar el alimento necesario. ¿Qué es, a su modo de ver, lo que probablemente le planteará menos problemas?:	A. El carácter nuevo e insólito de la situación.	B. La soledad.	C. La falta de algunos atractivos de la vida anterior.
87	87. J... dirige una importante firma automovilista. Puede escoger entre varias políticas comerciales. ¿Cuál elegirá?:	A. Orientar sus esfuerzos para sacar de vez en cuando modelos especiales.	B. Buscar los efectos de moda y atender a una clientela particular.	C. Ofrecer de ordinario modelos clásicos.

Anexo 13**FORMATO DE ENTREVISTA I**

Nombre y Apellidos Completos:

Puesto que desea Ocupar:

Situación familiar

1. Con quién vive
2. ¿Número de personas que viven con él?
3. ¿Ocupación de cada uno?
4. ¿Cuántos hermanos tiene?
5. ¿Vive con sus padres?
6. ¿A qué se dedican?
7. ¿trabaja su cónyuge?
8. Tiene proyectos de matrimonio
9. Tiene usted hijos
10. Tiene algún impedimento para su trabajo
11. Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge

CONDICIONES PERSONALES

12. ¿Puede incorporarse inmediatamente?
13. ¿No le importa tener que viajar frecuentemente?
14. ¿Tiene vehículo propio?
15. ¿Es usted propietario de su vivienda?
16. ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
17. ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
18. ¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria...?
19. ¿Tiene usted alguna actividad propia?:
20. ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?
21. ¿Qué otras aficiones no han podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
22. ¿Tiene usted muchos amigos?

PERSONALIDAD

23. ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
24. ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
25. Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

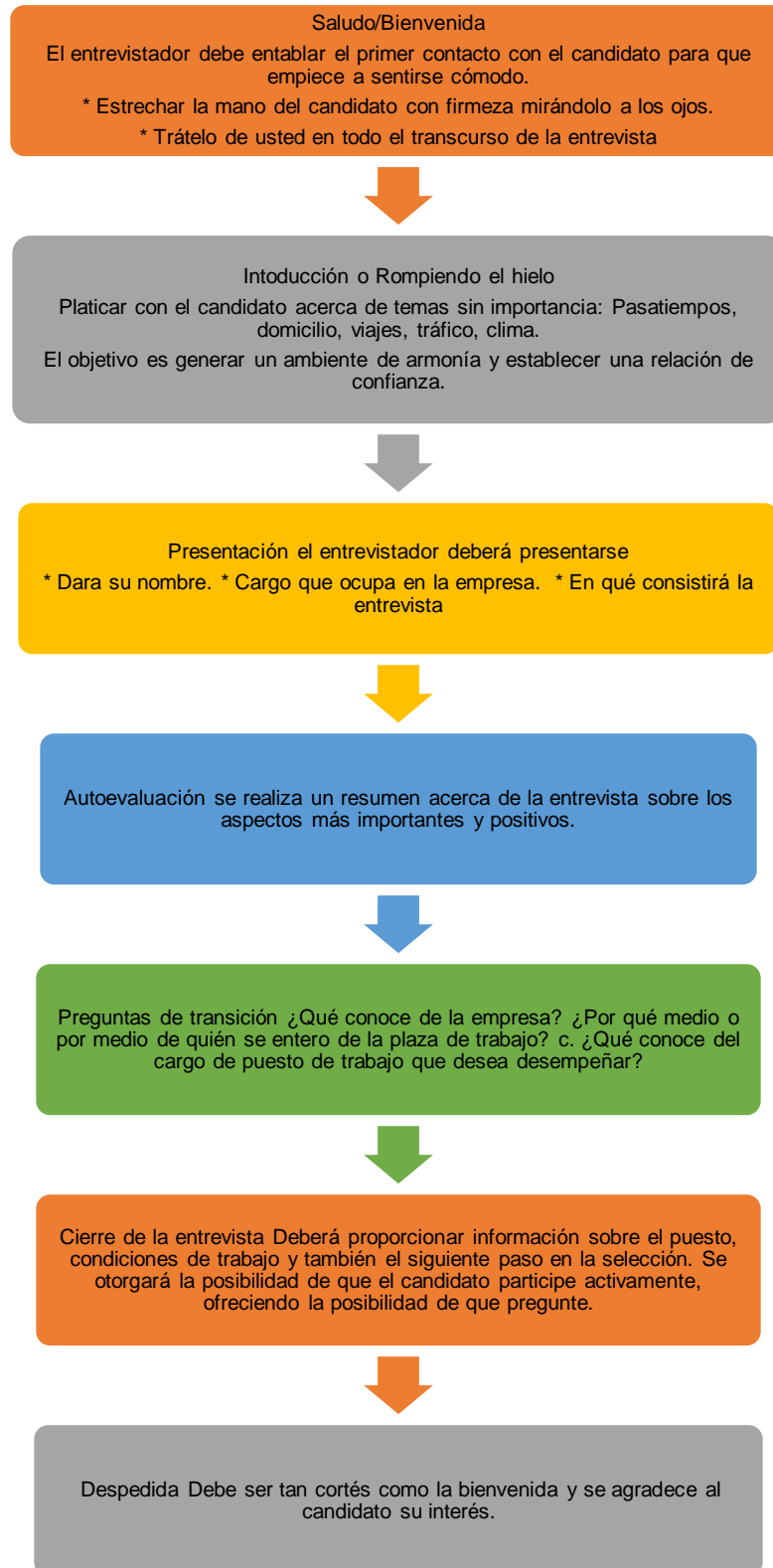
FORMACIÓN

26. ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?

27. ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
28. Destaque la formación que posee que más se ajuste al puesto
29. ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
30. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
31. ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?
PASADO PROFESIONAL
32. Hábleme de sus experiencias profesionales (si las ha tenido)
33. ¿Qué puesto ha sido el último desempeñado?
34. ¿Por qué dejó el último empleo o porque quiere cambiar de empleo?
35. ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
MOTIVO DE LA SOLICITUD
36. ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
37. ¿Qué le llamó la atención de la solicitud?
38. ¿Qué piensa que puede usted aportar?
39. ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
40. ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO
41. Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?
42. ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
43. ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
44. ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
45. ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
46. ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
47. ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
48. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
49. ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
50. ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición
51. ¿Qué opina de sus jefes anteriores? (si los ha tenido)
52. Salario
Nombre de quien realizó la entrevista:
Firma:
Fecha:

ANEXO 14

GUÍA DE ENTREVISTA DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 15

FORMATO DE INFORMES DE ENTREVISTAS

Candidato:	Puesto:
Fecha:	Entrevistador:
<p><i>Comente los antecedentes y lo conducta del candidato, tomando en consideración los aspectos que figuran en la columna de la derecha de cada apartado. A continuación, califique en cada sección, rodeando con un círculo un número de la escala, basándose en los hechos que haya citado. Por último, al final, dé una calificación global del candidato.</i></p>	
<i>Impresión inicial</i> <i>Favorable 1 2 3 4 5</i> <i>desfavorable</i>	Aspecto Modales Expresión personal Grado de colaboración
<i>Experiencia profesional</i> <i>favorable 1 2 3 4 5</i> <i>desfavorable</i>	Aspectos relevantes del trabajo Eficacia en el trabajo Capacidad y competencia Adaptabilidad Productividad Motivación Relaciones interpersonales Capacidad de mando Promoción y desarrollo
<i>Estudios y formación</i> <i>Favorable 1 2 3 4 5</i> <i>desfavorable</i>	Aspectos relevantes de los estudios Suficiencia de los estudios Capacidades intelectuales Versatilidad Extensión y profundidad de los conocimientos Nivel de rendimiento Motivación, intereses Reacción ante la autoridad Capacidad de mando

	Trabajo en equipo
Primeros años (optativo) favorable 1 2 3 4 5 desfavorable	Nivel socioeconómico Ejemplo de los padres Actitud" hacia trabajo y las personas. Ambiciones Ajuste emocional y social Ideales y metas básicas Imagen de sí mismo
Actividades e intereses actuales Favorable 1 2 3 4 5 desfavorable	Vitalidad Distribución del tiempo, energía y dinero Madurez y juicio Desarrollo intelectual Nivel cultural Circulo de intereses Capacidad de relación social Capacidad de mando Normas y métodos básicos Factores situacionales
PUNTOS FUERTES	
PUNTOS DÉBILES	
Resumen global y recomendaciones	
Escriba tres frases 1. A favor del ingreso 2. En contra del ingreso 3. Recomendación final	
Evaluación Global: Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable	

Fuente: Sánchez, M. (2011)

Anexo 16

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS			
<i>Datos</i>			
Nombre completo:	Puesto al que aplica:		
<i>Verificación Laboral 1</i>			
Nombre de la empresa:	Nombre del informante:		
Puesto del informante:	Puesto que ocupó:		
Funciones que realizó:			
Ultimo salario:			
Motivo de retiro:			
Desempeño laboral	Excelente	Bueno	
	Regular	Deficiente	
Características positivas:			
Características negativas:			
Lo recomendaría ¿Por qué?:			
<i>Verificación Laboral 2</i>			
Nombre de la empresa:	Nombre del informante:		
Puesto del informante:	Puesto que ocupó:		
Funciones que realizó:			

Ultimo salario:				
Motivo de retiro:				
Desempeño laboral	Excelente		Bueno	
	Regular		Deficiente	
Características positivas:				
Características negativas:				
Lo recomendaría ¿Por qué?:				
<i>Verificación Laboral 3</i>				
Nombre de la empresa:	Nombre del informante:			
Puesto del informante:	Puesto que ocupó:			
Funciones que realizó:				
Ultimo salario:				
Motivo de retiro:				
Desempeño laboral	Excelente		Bueno	
	Regular		Deficiente	
Características positivas:				
Características negativas:				
Lo recomendaría ¿Por qué?:				

Referencias Personal 1	
Nombre de la persona:	
Ocupación:	
¿Vínculo con el candidato?:	
Tiempo de conocerlo:	
¿Cómo definiría al candidato?:	
Lo recomendaría ¿Por qué?:	
Nombre de quien verifica la referencia:	
Firma	Fecha:

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 17

FORMATO DE ENTREVISTA II

Nombre:			
Edad:		Estado Civil:	
Cargo al que aspira:			
1. Entorno Familiar:			
2. Formación Académica			
3. Experiencia Laboral:			

4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

6. Expectativas frente al cargo:

Nombre de quien realizó la entrevista:

Firma:

Fecha:

Anexo 18

FORMATO GENERAL DE PUBLICACIÓN DE VACANTE

Logo empresa

Nombre de la empresa

TRABAJA CON NOSOTROS

Nombre del puesto

Breve descripción del puesto

Requisitos

Ofrecemos

Cómo aplicar y hasta cuando

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 18

FORMATO LISTA DE COTEJO DE EXPEDIENTE

Puesto:	Fecha:
Nombre de candidato:	

Parte I (antes de la contratación)

1	Currículum vitae	
2	Solicitud de empleo	
3	Pruebas psicológicas (Cleaver o IPV)	
4	Pruebas de conocimientos	
5	Pruebas situacionales	
6	Prueba del polígrafo	
7	Informe de la entrevista I	
8	Verificación de referencias	
9	Evaluación médica	
10	Informe de la entrevista II	

Parte II (aprobada la contratación)

1	DPI (copia)	
2	Antecedentes penales (original)	
3	Antecedentes penales (policíacos)	
4	Licencia (copia) en el caso de pilotos y copilotos	
5	Tarjeta de salud	
6	Tarjeta de manipulación de alimentos	
7	Títulos de estudio (copia y según sea la plaza)	

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de reclutamiento	15
Figura 2. Elementos del proceso de selección.	22
Figura 3. Pasos del proceso de selección	23
Figura 4. Diferencias del proceso de reclutamiento y selección.	31
Figura 5. Fases de la metodología.	34
Figura 6. Tiempo de laborar en la empresa.	44
Figura 7. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?	45
Figura 8. Elementos de la publicación de la plaza vacante.	46
Figura 9. ¿Usted llenó un formulario de solicitud de empleo?	47
Figura 10. Le fue informado que documentos y requisitos se debían contar para optar a la plaza vacante.	48
Figura 11. Número de entrevistas	49
Figura 12. Persona que realizó la entrevista	50
Figura 13. La entrevista fue apresurada.	51
Figura 14. ¿Se le realizó algún tipo de prueba?	52
Figura 15. Tiempo de la duración del proceso de selección.	53
Figura 16. Utilizan los descriptores y perfiles de puestos para el proceso de reclutamiento y selección.	54
Figura 17. Calificación del proceso de reclutamiento y selección de personal actualmente.	55
Figura 18. Organigrama general 1. Distribuidora de alimentos.	78
Figura 19. Organigrama nominal 1. Distribuidora de alimentos.	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fase I: Diagnóstico	35
Tabla 2. Fase II: Análisis e interpretación.....	35
Tabla 3. Fase III: Plan de mejora.....	36
Tabla 4. ¿Cuál es el su puesto de trabajo?	43
Tabla 5. Tiempo de laborar en la distribuidora	44
Tabla 6. Elementos que contiene la publicación de la plaza vacante	46
Tabla 7. Cantidad de entrevistas a las que se presentó para optar a la plaza vacante .	49
Tabla 8. Número de entrevistas.....	50
Tabla 9. Matriz descriptiva de resultados de la lista de cotejo 1 de documentos de la distribuidora de alimentos	55