

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



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, APLICADO A SEDIAGRO,  
UNA EMPRESA DE SERVICIO Y ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL  
AGRICULTOR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA.**



AUTOR: LICENCIADA CRISTAL NOHEMÍ BARRIENTOS GÁLVEZ

Guatemala, 23 de septiembre de 2022

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



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, APLICADO A SEDIAGRO,  
UNA EMPRESA DE SERVICIO Y ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL  
AGRICULTOR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA.**

Plan de trabajo realizado para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para la optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el “Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes”, aprobado por 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.

AUTOR: LICENCIADA CRISTAL NOHEMÍ BARRIENTOS GÁLVEZ

Guatemala, 23 de septiembre de 2022.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II:	MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V:	P.C Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Juan Carlos Lemus
Evaluador:	Msc. Brenda Caal
Evaluador:	Msc. Nathaly Juárez

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **CRISTAL NOHEMÍ BARRIENTOS GÁLVEZ**, con número de carné: 9313624.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  \_\_\_\_\_



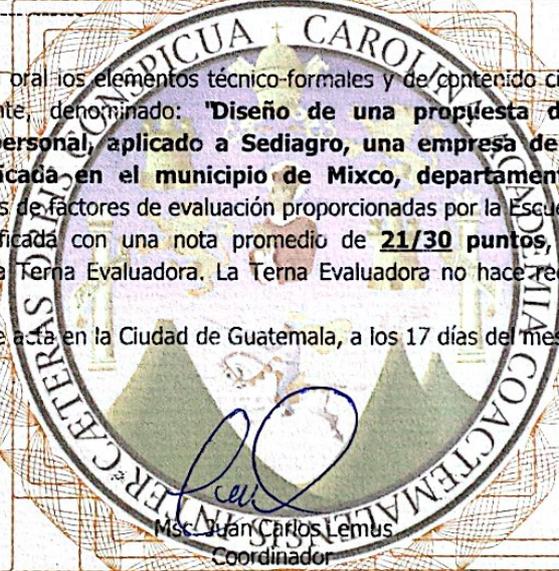
ACTA/EP No. 3584

## ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-001-JPFS-2022

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 infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 17 de Septiembre de 2022, a las 14:00 - 14:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Licda. Cristal Nohemí Barrientos Gálvez**, carné No 9313624, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en 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: **"Diseño de una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, aplicado a Sediagro, una empresa de servicio y atención de las necesidades del agricultor, ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora no hace recomendaciones por reprobar la presentación.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 17 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.



Msc. Juan Carlos Lemus  
Coordinador

  
Msc. Brenda Casal  
Evaluador

  
Msc. Nathaly Juárez  
Evaluador

  
Licda. Cristal Nohemí Barrientos Gálvez  
Postulante



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

**ADDENDUM**

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Cristal Nohemí Barrientos Gálvez**, Carné **9313624** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

<b>Punteo</b>	
Zona:	63
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
<b>Nota final:</b>	<b>84</b>

APROBADO

Guatemala 17 de Septiembre de 2022.

(F) 

MSc. Dr. Alfredo Paz  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## ACTO QUE DEDICO

- A Dios: Por brindarme sabiduría y fortaleza. Por sus muestras de amor y bondad en los momentos más difíciles y por darme la luz en cada momento de flaqueza. Gracias padre tu amor es grande.
- A mis padres: Por su amor, sus palabras de fortaleza, por creer en mí y por haberme acompañado en este proceso con su paciencia y motivación. ¡Lo logramos!
- A mis hermanos y hermanas: Por su apoyo y por siempre encontrar en cada uno palabras de aliento para seguir luchando por alcanzar mis sueños
- A mis sobrinos y sobrinas: Como muestra de motivación, que todo esfuerzo tiene las recompensas. En especial a Wilson Barrientos y Joseph Ajcan, gracias por acompañarme en este proceso.
- A mis amigas y compañeras: Sonia Cabrera y Miriam Araujo, por brindarme su apoyo, cada vez que fue necesario, siempre encontré su ayuda. ¡Gracias!
- A mis docentes: Por compartir sus conocimientos, y experiencias, en especial, al Dr. Alfredo Paz Subillaga por su acompañamiento, dedicación y orientación para llevar a cabo este trabajo profesional de graduación.
- A la Universidad de San Carlos, y a la Escuela de Estudios de Post grado Por brindarme la oportunidad de continuar con mi formación académica y profesional.

# Contenido

<b>RESUMEN.....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>II</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes del estudio .....	2
1.2 Antecedentes del sector .....	7
1.2.1 Antecedentes del sector que brinda servicios y equipos agrícolas .....	8
1.2.2 Antecedentes Sediagro .....	9
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>14</b>
2.1 Administración de Recursos Humanos .....	14
2.1.1 Objetivo de la administración de Recursos Humanos .....	15
2.1.2 Importancia de la administración de Recursos Humanos.....	16
2.2. Los subsistemas de administración de Recursos Humanos .....	17
2.3 El proceso de Reclutamiento y Selección.....	18
2.3.1 Reclutamiento de Personal.....	19
2.3.1.1 Tipos de reclutamiento .....	20
2.3.1.2 Canales de reclutamiento .....	23
2.3.2 Selección de personal .....	25
2.3.2.1. Instrumentos de selección .....	27
2.3.2.1.1 Solicitud de empleo .....	27
2.3.2.1.2 Referencias.....	28
2.3.2.1.3. Entrevistas de Selección .....	28
2.3.2.1.4 Pruebas de selección.....	30
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>32</b>
3.1 Definición de problema .....	32
3.2 Delimitación del problema .....	33
3.3 Objetivos .....	34
3.3.1 Objetivo General.....	34
3.3.2 Objetivos Específicos.....	34
3.4 Método científico .....	35
3.5 Alcance y tipo de estudio.....	36
3.6 Tipo de investigación y enfoque .....	36
3.7 Técnicas de investigación. ....	37
3.8 Instrumentos de recolección de información. ....	38
<b>4 PRESENTACIÓN Y DISCUSION DE RESULTADOS</b>	<b>42</b>
4.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Sediagro.....	43
4.2 Diagnóstico del proceso de reclutamiento y Selección de la empresa. ....	47
4.3 Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Sediagro.....	50
4.3.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal .....	51
4.3.1.1 Proceso de Reclutamiento de personal actual .....	51
4.3.1.2 Proceso de selección de personal actual .....	53

<b>CONCLUSIONES</b> .....	58
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	61
<b>ANEXOS</b> .....	67

### **ÍNDICE DE TABLAS.**

Tabla 1. Servicios que ofrece Sediagro.....	10
Tabla 2. Cobertura de servicios a nivel país .....	12
Tabla 3. Población de estudio.....	34

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Estructura organizativa de Sediagro.....	11
Figura 2. Línea de tiempo de Sediagro.....	12
Figura 3. ¿Recuerda bajo que modalidad usted ingreso a laborar para la empresa?.....	39
Figura 4. ¿Conoce como realiza el proceso de reclutamiento de personal la empresa? .....	40
Figura 5. ¿Qué documentos le solicitaron en el proceso de reclutamiento?.....	41
Figura 6. ¿Cuánto tiempo duro su proceso de selección y contratación?.....	43
Figura 7. ¿Cómo se le notificó su aceptación al puesto de trabajo? .....	44
Figura 8. Flujograma del Proceso de reclutamiento de personal actual.....	46
Figura 9. Flujograma del Proceso de selección de personal actual .....	48
Figura 10. ¿Le realizaron pruebas en el proceso de selección?.....	49
Figura 11. ¿En la entrevista de trabajo, se les pidió información relacionada a los siguientes enunciados? .....	50

## RESUMEN

El reclutamiento y selección de personal es fundamental para las empresas ya que atraer y captar al talento más idóneo contribuye a la competitividad de las mismas, este estudio se ha enfocado a la empresa Sediagro que brinda servicios y comercializa productos agroquímicos, dado que era necesario determinar si la empresa tenía un proceso de reclutamiento y selección de personal se estableció la pregunta ¿cuál es el proceso de reclutamiento y selección que implementa Sediagro.

El objetivo general de la investigación fue evaluar el proceso de reclutamiento y selección, los específicos: identificar los pasos del proceso de reclutamiento y selección, analizar si son adecuados o necesitan mejoras, y realizar el diseño de una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección. Se usó la técnica de censo, entrevista a través de un cuestionario dirigido a la totalidad de los trabajadores.

Como resultado se estableció que la empresa si tiene un proceso de reclutamiento y selección, utiliza un reclutamiento externo, por el canal de referidos y outsourcing, no tiene un sistema unificado, por lo que se presenta una propuesta de mejora con actividades y herramientas para realizar un proceso ordenado y sistematizado que contribuya con los objetivos de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para alcanzar sus objetivos llevan a cabo estrategias para lograr un buen proceso de atracción de personal competente, que se adapte al perfil de puesto y que contribuya a los objetivos y metas de la empresa. De esta manera realizan mecanismos para atraer individuos y obtener información acerca de ellos, para decidir si existe algún candidato que cumpla el perfil del puesto requerido. Así mismo, continuamente se observa a personas elegir la organización donde desean trabajar, para lo cual se informan y sacan sus propias conclusiones sobre las empresas que les impactan más, son esas empresas que promueven sus valores a través de la publicidad o a través de sus empleados.

En una organización el proceso de contratación suele ser complejo, debido a que para atraer a un talento se debe pasar primero por las fases de reclutamiento y selección para luego terminar con la contratación. Tomando en cuenta la importancia que tienen los programas de reclutamiento y selección de personal, viendo este proceso como la función estratégica de atraer, captar y seleccionar al personal adecuado para los puestos de trabajo, se realizó la presente investigación en la empresa Sediagro, una empresa que provee insumos y equipos agrícolas de alta calidad, acompañado de un servicio técnico-comercial para satisfacer las principales necesidades de producción de sus clientes. Brinda con rapidez y calidad la atención a sus clientes. En la investigación de campo se determinó que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, tienen descriptores y perfiles de puestos y estos son una herramienta para realizar su proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. La gerencia general con el apoyo de las gerencias de áreas toma las decisiones necesarias para llevar a cabo dicho proceso.

Se desarrolló el presente trabajo de investigación con el objetivo general de evaluar el proceso de Reclutamiento y selección de personal de Sediagro, empresa de servicio y atención de las necesidades del agricultor.

Los objetivos específicos son: Identificar los pasos del proceso de reclutamiento y selección, analizar si son los adecuados o necesitan mejoras; realizar el diseño de una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección.

El presente Trabajo Profesional está estructurado de cuatro capítulos:

Capítulo I, contiene los antecedentes, establece el origen del trabajo y permite la comprensión de las características de la entidad objeto de estudio y del sector al que pertenece. Se hace una breve reseña histórica de Sediagro, su misión, visión, valores, así como información general de la importancia del sector agrícola en el país.

Capítulo II, se desarrolla el marco teórico conceptuales que proporcionan el fundamento teórico de la investigación relacionada al tema de Reclutamiento y Selección de personal, abordando la importancia que tiene estos procesos para la gestión del talento humano.

Capítulo III describe la metodología utilizada para lograr los objetivos de la investigación, planteamiento del problema, el método, técnicas y los instrumentos utilizados durante el proceso de investigación, lo que permitió plantear y definir el problema. Se establece el objetivo general y los objetivos específicos, se define la unidad de análisis y el período en el cual se realizó el proceso de investigación. así mismo, un apartado donde se da explicación a detalle del proceso realizado para dar respuesta al problema identificado.

Capítulo IV, presentación y discusión de resultados, en este capítulo, se presenta el análisis del trabajo de campo, este constituye el capítulo central del Trabajo Profesional de Graduación, el cual está relacionado con; cual es el proceso de reclutamiento y selección que utiliza la empresa en estudio, se pudo determinar cual es el proceso actual, que herramientas y actores están involucrados para poder plantear la propuesta con mejora.

Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones, de la investigación realizada, se detallan las fuentes tanto bibliográficas, anexando los instrumentos del trabajo de campo y la propuesta de mejora.

## **1. ANTECEDENTES**

La gestión del talento humano es fundamental para las empresas, en los últimos años se ha convertido en uno de los componentes fundamentales de las estrategias empresariales, su impacto es relevante a lo interno de las organizaciones, como a lo externo, tanto que trasciende a nivel social por el impacto que tienen las empresas en la competitividad en el mercado.

Los colaboradores son la nueva tendencia de recursos humanos, y hoy día, son identificados como el capital humano de la empresa, son susceptibles, con habilidades a potencializar en beneficio de la gestión empresarial. La organización que busca competitividad, posicionamiento y solidez en el mercado requiere satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo que le distinga de sus competidores es la calidad y eficiencia de los productos y servicios que oferta, es por ellos que el rol de Recursos humanos en la captación del talento humano es esencial para cubrir los puestos de trabajo; de ahí radica la importancia de contar con el personal idóneo a los puestos de trabajo, que contribuya al logro de los objetivos y con la competitividad de la empresa en el mercado.

Por esta razón el proceso de Reclutamiento y Selección debe realizarse de una forma sistemática con las herramientas adecuadas, con el fin de obtener resultados positivos, aportando con captar al mejor talento para los puestos de trabajo y que puedan aportar a lograr los objetivos de la empresa. En pleno siglo XXI los procesos de reclutamiento y selección se han visto favorecidos con los avances tecnológicos y han contribuido a mejorar y optimizar estos procesos, brindando ventajas tales como la disminución de la carga laboral que implica cada una de las etapas aportando a que el área de recursos humanos se concentre en la estrategia de captar a los mejores talentos que aporten valor a la competitividad de la empresa.

## 1.1 Antecedentes del estudio

El proceso de reclutamiento y selección es uno de los subsistemas de la gestión del talento humano, este proceso es diferente en cada empresa, algunas aún siguen con los procedimientos tradicionales y otras hacen uso de las nuevas tecnologías, pero con un mismo fin, atraer y elegir al personal con capacidades y habilidades idóneas que llene los requerimientos del perfil del puesto de la vacante en la empresa, que aporte al logro de objetivos y metas organizacionales. Respecto al tema en estudio, se investigaron antecedentes en tesis de post grado de universidades nacionales e internacionales, artículos científicos, ensayos y documentos sobre el tema.

En este contexto, Sánchez Zambrano (2020), en su Tesis previo a adquirir el grado académico de Maestría, en Desarrollo del Talento Humano, Titulada “Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito”, avalada por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador. El planteamiento del problema indica “¿Cómo influiría la implementación de un diseño de reclutamiento y selección por competencias en la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda.? estableciendo el objetivo general “Determinar si la implementación de un diseño de reclutamiento y selección por competencias influye en la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda.”. La muestra estuvo constituida por 25 Trabajadores jefes de área y 250 colaboradores. Los instrumentos que se utilizaron para obtener la información fueron Entrevista y encuesta. Se concluyó que en Sepronac Cía. Ltda. los procesos y prácticas asociadas a la selección de personal son realizadas de manera tradicional, es decir, empírica y aislada, lo cual tiene una relación significativa con la rotación de personal.

Por otro lado, De la Piedra Yépez (2018), en su Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios, denominada “Efectos de la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección de talento humano en

la gestión de la empresa ACI SAC”, avalado por la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. El Planteamiento del problema ¿Qué efectos genera la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección de talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC?, se planteó como objetivo general evaluar los efectos que genera la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección de talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC. Se tomó una muestra de 35 personas. Los instrumentos y técnicas que se aplicaron para levantar la información fueron: la observación, la encuesta, la entrevista, el análisis documental. Se concluyó: el reclutamiento y la selección del talento humano son subsistemas básicos e importantes que forman parte de la gestión del talento humano en una empresa, los cuales han permitido captar personal idóneo para cumplir los roles específicos en la empresa ACI SAC.

López Gamboa (2018), en su Tesis de Postgrado para obtener el grado académico de Maestría en Administración Industrial y de Empresas, denominada “Guía para el Reclutamiento y Selección de Personas para la Microempresa”, avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala. El planteamiento del problema fue: la pequeña y mediana empresa no cuentan con una guía del proceso de reclutamiento y selección de personal y esto conlleva a no dar la misma oportunidad a los candidatos de dar a conocer sus competencias organizacionales. El objetivo general fue: 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 fue el área para consultar pruebas psicométricas y material relacionado con la Psicología Industrial, de La Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y la Universidad del Valle de Guatemala (UVG) para adquirir información relacionada con las pruebas psicométricas. Se utilizó como instrumento de investigación la entrevista estructurada, en calidad de medio de comunicación interpersonal. Los resultados indican que, al tener una guía clara para la contratación de personal, se minimizan los costos y al disponer de una base para seleccionar el capital humano,

se evitará realizar de manera empírica el proceso de contratación y con ello disminuirá la rotación de personal que conlleva a la realización de pagos por despido, inversiones en capacitación y otros costos asociados.

Por su parte Rodríguez García (2016), en su tesis para obtener el grado académico de Maestría en Ciencias, titulada “El Proceso de Reclutamiento y Selección y sus efectos en el Desempeño Laboral de los Docentes en Los Establecimientos Educativos Privados de Nivel Primario del Municipio de Mixco, Guatemala”, avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala. El Planteamiento del problema ¿Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen efectos en el desempeño laboral de los docentes?, El Objetivo general: Determinar en qué medida la ejecución de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal constituyen una variable causal de la calidad del desempeño laboral de los docentes contratados. La población ámbito de estudio fueron 12 establecimientos educativos que integran una muestra de establecimientos privados establecidos en el municipio de Mixco del Departamento de Guatemala; se utilizó la técnica de entrevista estructurada con el auxilio de una guía entrevista. Como resultado del análisis de los datos se concluyó: Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen efectos en el desempeño laboral en los aspectos que según Gilbert (1978) intervienen en un 18% en un buen desempeño laboral siendo estos aspectos el conocimiento y las competencias de los docentes (10.5%) y su capacidad individual (7.5%). Las variables modificadoras que influyen también en el buen desempeño laboral de los docentes son los incentivos, el contexto laboral, el apoyo en la tarea o bien seguimiento de su trabajo a través de evaluaciones de desempeño, que tengan o no claros los objetivos y que reciban capacitaciones oportunas para realizar mejor su tarea docente. (Rodríguez, 2016, p. 90).

También Paredes (2015), indica en su Tesis denominada “Propuesta de implementación de subsistema de selección, reclutamiento e inducción del personal en la empresa DATESA SRL, Santo Domingo, 2015”, previo a obtener el grado académico de Maestría en Gestión de Recursos Humanos, avalada por la

Universidad APEC, Vicerrectoría de Estudios de Posgrado, Santo Domingo, Distrito Nacional. El planteamiento del problema fue: promover que la empresa DATESA, S.A. esté más orientada a los tiempos actuales, para ello se plantea la necesidad de realizar un levantamiento de los procesos llevados a cabo por el Departamento de Recursos Humanos. El Objetivo General: Realizar mejoras a los procesos de manera que las contrataciones del personal se hagan bajo criterios claros, que les permitan crear una ventaja distintiva de sus talentos, la cual debe estar fundamentada en un proceso claro, transparente y justo; el mismo sería llevado a cabo por medio de la escogencia de los candidatos idóneos de los puestos solicitados por la empresa. La muestra, el Departamento de Recursos Humanos. Metodología: la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa. Se concluyó que la implementación de procedimientos de análisis, elección, medios y contenido de fuentes de reclutamiento, así como procesos de revisión de currículos, entrevistas, evaluaciones y pruebas a los candidatos, han probado ser herramientas efectivas que le han permitido al departamento de recursos humanos de la empresa, tomar decisiones de selección de candidatos que resultan más favorables a la empresa.

Así mismo, como describen Martínez Reinoso, Vargas Fernández (2019), en el artículo científico "Procedimientos para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local" publicado en la revista Cooperativismo y desarrollo COODES, afirma: Uno de los procesos clave de la gestión de recursos humanos lo constituye el reclutamiento y selección del personal. Mediante el mismo, toda organización se asegura de contar con personal competente para cada puesto, en función del logro de los objetivos organizacionales. El objetivo general: proponer un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. La metodología que se utilizó: el método de nivel teórico-histórico-lógico, se utilizó la técnica del análisis documental. EL procedimiento propuesto está conformado por cuatro etapas y nueve pasos que contribuyó a la selección efectiva de personas con requisitos y potencialidades en función del desarrollo local. Se concluyó que el estudio realizado sobre el reclutamiento y selección como proceso clave de la

gestión de recursos humanos, permite concluir la existencia de conocimientos que sustentan conceptualmente la investigación y su importancia en el contexto empresarial, máxime si la gestión de este proceso se realiza en entidades que apuestan por la ejecución de proyectos de desarrollo local.

Por su parte Bolaños - Cerón (2020) en su artículo “Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal, publicado en la Revista Biumar 4(1) año 2020. pág. 134-146, que afirman: el reclutamiento y la selección de personal son en la actualidad, procesos fundamentales para la consecución de nuevos talentos en todas las organizaciones; de esta manera, los esfuerzos por garantizar el desarrollo de estos procesos muestran la inversión de recursos por parte de las mismas, con la finalidad de generar nuevas estrategias y metodologías para garantizar la eficiencia y eficacia a la hora de captar e incorporar personal idóneo que responda a las necesidades de la organización. El objetivo: Analizar, desde una perspectiva diferente, la realidad de la empresa en cuanto al proceso de reclutamiento y selección y su efectividad principalmente en momentos críticos que surgen desde el crecimiento organizacional. La metodología: consulta de bibliográfica, observación técnica del análisis documental, en conclusiones: el éxito de una organización se encuentra fuertemente entrelazado con el reclutamiento y selección de personal altamente competente que responda a sus necesidades, en el procedimiento se debe tener en cuenta el crecimiento exponencial de las empresas y las consecuencias que éste trae para el proceso; es decir, no solo para cumplir con el número de personal requerido en el momento crítico, sino también para cumplir con los perfiles requeridos, que brinden estabilidad al proceso.

Rodríguez Sánchez y Calcerrada Serrano (2020), en el artículo “La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito” artículo publicado en la revista Espacios, Vol. 41 (N.º 03) año 2020. pág. 18, afirma: el proceso de reclutar, seleccionar y socializar a los futuros candidatos es un proceso considerado de los más importantes para el éxito y buen funcionamiento de cualquier organización. Así mismo, si las empresas miran

a futuro, los trabajadores actuales finalizarán su carrera profesional y el éxito o fracaso de la organización dependerá de las nuevas generaciones e incorporaciones que se hagan en el presente. El objetivo proponer un modelo para gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los trabajadores. La metodología utilizada del caso de estudio, del sector de transporte de autobús por las tres razones: el fenómeno investigado es descriptivo, la literatura es muy extensa y es necesario realizar un análisis en profundidad y se dispone información primaria. El caso de estudio fue en la empresa Autómnibus Interurbanos, S.A. Las conclusiones: La prioridad estratégica inicial debe ser la atracción del mejor talento; las empresas deben ser capaces de reclutar a los mejores candidatos a los puestos y eso se consigue con trabajo e inversión y fomentar la colaboración con los centros de formación, trabajar la imagen de marca, la satisfacción de los RR. HH. de la empresa y la buena relación con los stakeholders genera un interés por las personas de un país o sector para trabajar en la organización.

Los autores resaltan que el éxito de una empresa está fuertemente entrelazado con el talento que la integra, su gestión se convierten en el factor principal de las organizaciones y su rasgo distintivo estratégico, el reclutamiento y selección de personal debe responder a las necesidades de la empresa, lo cual fundamentalmente está relacionado con captar, atraer y seleccionar al candidato idóneo al perfil de la plaza vacante, a la cultura y a los valores institucionales, su integración en el equipo de trabajo marcará su futuro y eficiencia.

## **1.2 Antecedentes del sector**

La toma de decisiones se realiza con base a información confiable, ágil y oportuna, por esta razón cuando se trata de la gestión del talento humano es importante proporcionar información clara, precisa, por lo que el proceso de reclutamiento y selección de personal, para que sea un proceso claro, transparente y confiable se utilizan una serie de herramientas que brindan información veraz y oportuna para la adecuada gestión del proceso.

### **1.2.1 Antecedentes del sector que brinda servicios y equipos agrícolas**

Los equipos agrícolas son los servicios de venta de maquinaria y equipos que utilizan los agricultores en sus labores. Dentro de los equipos se pueden mencionar: tractores, la cosechadora, el arado, la rasta, sembradora y abonadora, empacadora, bombas de riego, entre otros. A través de estas máquinas se transforma la materia en el trabajo con el fin de optimizar el uso de energía eficiente, automatiza el trabajo de campo y optimiza la mano de obra de la empresa.

También están los agroquímicos, productos claves utilizados por el sector agrícola, aplicable al suelo para obtener resultados óptimos en los cultivos. Así también productos químicos para el control amplio de enfermedades y cuidado de los cultivos.

El Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente, en la Investigación y Proyección sobre Ambiente Natural y Sociedad -IARNA (s.f) indica:

Guatemala es un país acreedor de una riqueza natural y cultural, cuya interacción milenaria ha permitido el desarrollo de diferentes actividades agrícolas. En términos económico-sociales, este sector contribuye con el 14% del PIB, sin contar su aporte a los agro encadenamientos; es el principal productor de empleo y genera más del 60% de las exportaciones del país (pp.3).

Así mismo, indica que en los últimos 10 años la contribución del sector agrícola al país es del 14% del PIB Nacional. (IARNA s.f. pp.3), siendo los principales productos agrícolas el azúcar y el banano.

Según ICEX (2021) indica que en el año 2020 “los principales productos exportados fueron el cardamomo, el banano, el café, el aceite de palma africana,

el azúcar de caña, frutas, legumbres y hortalizas que, en conjunto, representaron el 36 % del total de exportaciones de Guatemala” (p.1).

En Guatemala a través del Decreto No. 36-98 del Congreso de la República de Guatemala, en el considerando primero indica: “estimulando iniciativas en actividades agropecuarias, forestales e hidrobiológicas y adoptar las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente y sostenible” (p.1).

Estudios e informes indican que la agricultura aporta a la economía del país, es por ellos que los servicios al agricultor como los agroquímicos, la maquinaria agrícola y los avances tecnológicos, permiten a los agricultores ahorrar tiempo y mejorar sus técnicas de cultivo, así como optimizar su producción y con ello aportar a la economía del país.

### **1.2.2 Antecedentes Sediagro**

Sediagro es una empresa guatemalteca, fundada en el año 2004 por el Sr. Rubén Rodríguez Ortiz con la visión de atender el mercado de caña de azúcar en Guatemala, brindar atención personalizada, servicio único y diferenciado a sus clientes. La empresa provee insumos y equipos agrícolas de alta calidad, acompañado de un servicio técnico-comercial, para satisfacer las principales necesidades de producción de sus clientes.

El servicio y la atención personalizada hace la preferencia de los clientes, por la credibilidad, confianza y compromiso, el relacionamiento y el servicio propiamente que la ha caracterizado desde su fundación.

La empresa cuenta con oficinas administrativas, con dirección fiscal en Ciudad San Cristóbal, zona 8 del Municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

## Visión

“Somos una empresa guatemalteca, dedicada al servicio y atención de las necesidades del agricultor”.

## Propósitos

“Ser el aliado perfecto brindando las mejores soluciones para el sector agrícola”.

## Valores y creencias

- En Dios confiamos
- Lo hacemos con integridad
- Innovamos lo que hacemos
- Somos servicio
- Hacemos que suceda

## Política de servicio, nuestra identidad

“Construir una relación comercial a largo plazo con nuestros clientes, brindando una atención personalizada y asesoría profesional, aportando a la sostenibilidad de su negocio”.

## Los servicios que Sediagro ofrecen al público en general

**Tabla 1.**

*Servicios que ofrece Sediagro*

Servicios	
Talleres de Servicios	Soluciones agrícolas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calibración</li> <li>• Reparaciones</li> <li>• Mantenimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia Técnica</li> <li>• Giras de Diagnostico</li> <li>• Productos agrícolas</li> </ul>

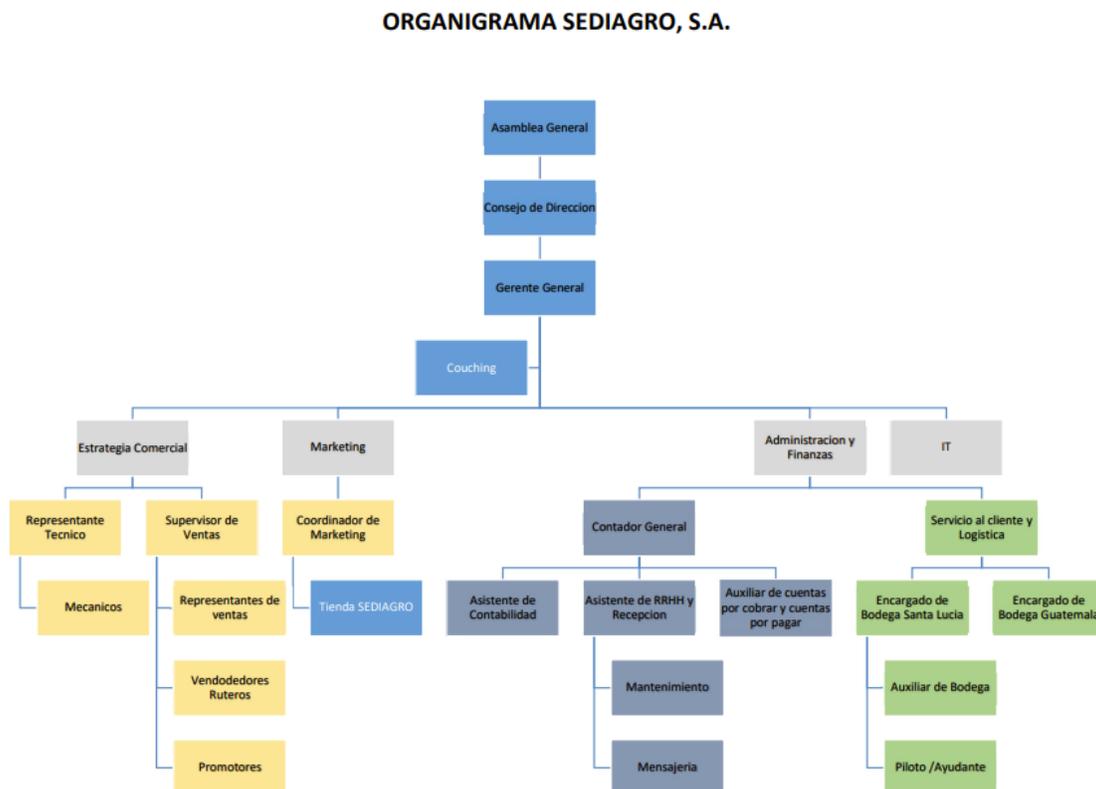
Nota: Elaboración propia con base en trabajo de campo. Se describen los servicios que ofrece Sediagro.

## Estructura Organizativa.

La empresa Sediagro está integrada por: Un Gerente General, Gerencia Comercial, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Ventas y Gerencia Administrativa, personal administrativo, contable, operativo y fuerza de venta. Siendo un total de 26 colaboradores permanentes.

**Figura 1**

*Estructura organizativa de Sediagro*



Nota: Obtenido del documento de Cultura Organizacional 2021 de Sediagro, agosto 2021

## Línea de tiempo

Desde su fundación la empresa Sediagro ha consolidado su marca y ha hecho alianza con otros socios, esto le ha permitido diversificar sus servicios y tener mayor cobertura a nivel nacional. En el año 2009 se asoció con la Sociedad Fertica, en el

año 2014, finaliza dicha sociedad. A partir del año 2015 logra la distribución de productos de Bayer y Arista y en el 2017 ya se expande a nivel nacional.

## Figura 2.

### Línea del tiempo Sediagro



Nota: Obtenido del documento de Cultura Organizacional 2021 de Sediagro, agosto 2021

## Cobertura

El acompañamiento y servicio diferenciado, contribuyen al éxito de la empresa. Existe trabajo en equipo entre sus colaboradores, sistema de trabajo que favorece su crecimiento y cobertura. Cuentan con una amplia cobertura a nivel del país. Actualmente brindan servicios en las siguientes regiones:

Tabla 2.

### Cobertura de servicios a nivel país.

Cobertura a nivel país			
Región I	Metropolitana	Región V	Centro
Región II.	Las Verapaces	Región VI	Costa Sur
Región III	Nororiente	Región VII	Noroccidente
Región IV	Suroriente	Región VIII	Suroccidente
Región IX Petén			

Nota: Elaboración propia con base a información obtenida de Sediagro.

Así mismo, la empresa Sediagro, está comprometida con el cuidado y protección del medio ambiente, es por ello que han incorporado a su portafolio productos de bajo impacto ambiental para que los agricultores logren la reducción de carga química en sus plantaciones y la efectividad en el manejo integrado de los diferentes aspectos de la producción.

La familia Sediagro ha estado cerca con los agricultores, lo que ha permitido conocer a sus clientes y esta estrategia contribuye a crecer de forma sostenible.

## 2. MARCO TEORICO

A continuación, se presentan una serie de teorías que brindan respaldo a la presente investigación, con el objetivo de identificarlas y ordenarlas para tener un panorama más amplio del objeto de estudio.

### 2.1 Administración de Recursos Humanos

Etimológicamente la palabra Administración, viene del latín ad, que significa 'dirección', y del vocablo minister, que significa 'obediencia', 'al servicio de'; por lo que, es la realización de una acción, que implica dirección y supervisión. De acuerdo con Raymundo (2018) “es un área de conocimiento necesaria para las personas independientemente de las tareas que ejecuten y el ámbito en que se desempeñen” (p.11).

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de proveer el desempeño eficiente del personal.

Sotomayor (2016) menciona:

La administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (p.30)

Mondragón (2017) indica que la administración es “el proceso de diseñar y mantener un ambiente para cumplir metas y objetivos con eficiencia. Por ello los gerentes juegan un papel importante dentro de cada organización, realizan diferentes funciones como, planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar” (p.7).

Dávalos (2019) quien cita a Donnelly, Gibson e Ivancevich citado por Salazar (2005) indica “La administración es un proceso que realiza una persona o más para organizar las funciones que desarrollarán otras personas y obtener resultados favorables, que no se lograrían, si una persona actuara sola; por tanto, es un trabajo en equipo” (p.26).

Montoya, et al, (2016) citando a Herrera Gómez (2001) al referirse a las administración y gestión de recursos humanos indica que es el:

Conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional, por lo que la dirección de la organización debe centrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos y metas propuestas en un tiempo determinado, de forma conjunta y en consonancia con el personal. (p.4)

Armijos, Bermúdez y Mora (2019 citando a Escobar 2013) indican “Es eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica, en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico” (p. 4).

Los autores coinciden en que la gestión de la administración de recursos humanos se enfoca en las personas, en el desarrollo del capital humano que tiene la empresa, resaltando la importancia de gestionar y promover un ambiente laboral agradable, desarrollo de competencias y habilidades y que con su desempeño aporten a la competitividad de la empresa.

### **2.1.1 Objetivo de la administración de Recursos Humanos**

El crecimiento profesional está muy relacionado con el desarrollo de habilidades, competencias para mejorar las productividad y desempeño de un colaborador, esto se obtiene de la educación, la experiencia laboral y de la actitud del empleado en

aprender y desarrollarse, ampliando esta idea Simancas, et al (2018) indican “Muchos empleados aumentan su productividad aprendiendo nuevas habilidades en el trabajo mientras solicitan habilidades de conocimiento y perfeccionamiento adquiridas en la escuela o mediante la experiencia en ocupaciones anteriores” (p.378).

En relación con los objetivos de la administración de recursos humanos Comande (2016) menciona:

1. Comprender la importancia de dirigir a la gente que trabaja en las unidades de información y su capacidad para desarrollarse, motivarse y crecer junto a la organización.
2. Entender a los Recursos Humanos como una inversión generadora de valor para la organización.
3. Incorporar el uso de herramientas para el mantenimiento de relaciones fructíferas entre el personal y las unidades de información.
4. Dotar a la organización de las medidas más concretas y modernas de preservación de la salud y calidad de vida de los trabajadores. (p.3)

### **2.1.2 Importancia de la administración de Recursos Humanos**

La importancia del departamento de recursos humanos radica en que contribuye a conseguir los objetivos estratégicos de las empresas a mejorar su eficiencia y efectividad, así como, a aportar con la captación de personal competente para la organización.

Los empleados son embajadores de las empresas, el buen ambiente laboral que haya en la empresa contribuirá con la competitividad del colaborador y a minimizar índices de rotación o bajo desempeño.

Umaña (2015) indica que “es importante la motivación de los colaboradores por parte de la administración para alcanzar simultáneamente una producción en beneficio de la empresa y de los propios empleados, quienes se deben sentir cómodos, satisfechos y comprometidos más que obligados” (p. 31).

Ante lo anterior, se puede indicar que la competitividad de una empresa está relacionada con el talento de sus colaboradores, su éxito o fracaso es fruto del esfuerzo de los colaboradores, ya que un trabajador, capacitado, preparado, motivado, al que se le demuestre interés y se le brinde seguimiento a su desempeño, se compromete con los objetivos y con los valores de la empresa, en esto radica la importancia de la administración de Recursos Humanos.

## **2.2. Los subsistemas de administración de Recursos Humanos**

Los subsistemas de recursos humanos forman parte de la gestión del talento humano y su función consiste en monitorear las actividades del área, proponer mejoras continuas en el desempeño del personal; en su conjunto contribuyen a alcanzar metas y que están entrelazados para lograr la eficiencia y eficacia del colaborador. Estos procesos son: análisis y descripción de puesto, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, compensación.

De acuerdo a Alles (2015), los subsistemas de Recursos Humanos son: “análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación” (P. 37).

Correa (2021) plantea:

Dentro del área de Recursos Humanos se deben tratar todas las variables que afectan los resultados de los trabajadores, es decir todas las situaciones que causan que los trabajadores o colaboradores tengan un desequilibrio, el

cual crea un decremento en sus labores normales. Por esta razón vamos a nombrar los más conocidos a nivel organizacional: reclutamiento, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, desarrollo de carrera, remuneración, sueldos, evaluación de desempeño, contacto obrero-patronal. Entre otras cosas se pueden hacer investigaciones de temas como cultura, clima, rotación, satisfacción laboral, resistencia al cambio. Así como el diseño y la puesta en marcha de manuales de procedimientos, manuales de funciones. (p.7)

Slinger (2015, quien cita a Chiavenato 2004) define “las fases de ingreso son un enfoque multidisciplinario de largo plazo para contratar y conservar a los empleados. Las fases de dicho proceso de ingreso son: 1) Reclutamiento; 2) Selección; 3) Entrevista; 4) Técnicas de simulación; 5) Decisión final; 6) Contratación; 7) Inducción (p.36).

### **2.3 El proceso de Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento y selección son los procesos de la gestión del talento en el cual se identifica y se atrae a la empresa el talento humano más idóneo y que se adecua al perfil del puesto de trabajo, así como, a los valores institucionales.

Valdez Márquez (2021) menciona que “los colaboradores dentro de una estructura organizacional son pieza clave para llevar a cabo los objetivos de la empresa. Es indispensable captar individuos alineados al giro de negocio, clima, cultura y valores, con la finalidad de generar resultados eficaces” (p. 7).

Citando a Armas, Llanos y Traverso (2017):

El reclutamiento de personal debe atraer candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección oportuno; por ello, identificar en qué segmento del mercado están los candidatos más apropiados es un acto de buen uso de recursos institucionales en los que los esfuerzos por reclutar son debidamente dirigidos. (p. 73)

Por lo tanto, los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección deben asegurar que las personas que se incorporen a la empresa se identifiquen con los valores, con los objetivos, y por ende que aporten valor y contribuyan a la cultura organizacional, es por esta razón que es vital tener una estrategia y planeación que permita realizar eficientemente estos procesos. Así mismo, es necesario contar con el descriptor y perfil del puesto de la vacante que se desea cubrir.

Ahora bien, aunque se trata de dos procesos complementarios los procesos de reclutamiento y selección son distintos, Alles (2015) plantea que existen diferencias “el reclutamiento: es el conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados es la convocatoria de candidatos, mientras que selección de persona, es la elección del candidato más adecuados en relación con el perfil” (p.184). Bajo ese concepto, se análisis el analiza de cada uno de estos procesos.

### **2.3.1 Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento es el proceso que se realiza para captar y atraer talentos a la empresa para desempeñar un puesto de trabajo. En este proceso se busca y pone en contacto con individuos que cumplan los requisitos necesarios o deseables para cubrir las necesidades de la empresa en un determinado puesto y cuyo perfil encaje con la vacante.

López y Figueroa (2008, citado en Castañeda 2019) exponen que “el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de las veces se le considera parte del proceso mismo; este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo” (p.19).

Paredes (2015) por su parte describe que “en el proceso de reclutamiento la empresa realiza su función de comunicar al público las oportunidades o vacantes

existentes en la organización y a consecuencia de este proceso, atraer candidatos al proceso de selección” (p. 4), en la comunicación al público se exponen los requisitos del perfil de puesto.

Por su parte Alles (2015), con relación al reclutamiento expresa: “es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciban el ofrecimiento de empleo” (p.184).

Así mismo, Slinger (2015 citando a Chiavenato 2000) menciona las fases que lleva el proceso de reclutamiento:

- a) Personas que la organización requiere. Es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.
- b) Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle. - El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.
- c) Técnicas de reclutamiento por aplicar. El Departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.  
(pp. 27-28)

### **2.3.1.1 Tipos de reclutamiento**

Recursos Humanos deberá incluir en su planificación estratégica la planeación del recurso humano, con el objetivo de proveer a los departamentos de manera oportuna con el personal idóneo para ocupar y desempeñar un puesto de trabajo.

En ese sentido, Slinger (2015, citando a Werther 2014), plantea que “la planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de

personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras” (p.25).

En relación con los tipos de reclutamiento, estos pueden ser, interno y externo. Gilchrist (2021, citando a Gómez Mejía 2008), define que hay distintas formas de reclutar, estas son:

Reclutamiento interno: cuando al aparecer una vacante, algunas organizaciones entregan la posibilidad a sus empleados actuales de tomar este puesto de trabajo.

Reclutamiento externo: existen diferentes metodologías para esta manera de trabajar, por ejemplo, al crearse una vacante, se toma la decisión de seleccionar a alguien que ha trabajado anteriormente en la empresa, también se pueden buscar candidatos a través de anuncios publicitarios en diarios, revistas, redes sociales, entre otros. (pp.15-16)

Continúa mencionando el autor Gilchrist (2021, citando a Bizneo, 2020) que:

Hoy día, con los avances tecnológicos, el proceso de reclutamiento hace uso de la tecnología, y plantea un tipo de reclutamiento externo orientado a la innovación y tecnología, el denominado Reclutamiento 4.0. Este reclutamiento se encuentra centrado en potenciar la imagen corporativa para ser más atractiva y captar de mejor manera el talento. Es fundamental la presencia activa de la empresa en redes sociales como LinkedIn, Twitter o Facebook. Este tipo de reclutamiento hace referencia al presente estudio ya que considera el subsistema y el employer branding [Marca empleadora, concepto que hace referencia a la imagen que proyecta una empresa en su calidad de empleadora]. (pp.15-16)

#### **2.3.1.1.1 Reclutamiento interno**

Como instrumento de reclutamiento las bases de datos brindan información de las cualidades que tiene los empleados y si estos son idóneos para las plazas vacantes.

El reclutamiento interno es una estrategia valiosa en la empresa porque contribuye al clima organizacional de la empresa, promueve lealtad en el colaborador y aporta al crecimiento profesional del empleado.

Armas, Llanos y Traverso (2017) plantean “es todo proceso de selección en el que se contemple la promoción o movimiento de talentos propios organizacionales para cubrir una vacante institucional, es considerado un reclutamiento interno” (p.73).

De acuerdo con Padilla (2020) quien cita a Chiavenato (2011), al referirse al reclutamiento interno establece que “exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos” (p.30).

Al analizar las ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento interno Werther, Davis, y Guzmán (2014), exponen:

Las ventajas del reclutamiento interno: destaca la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; basta prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional, a la que ya conoce por su pertenencia a la entidad.

Entre las desventajas resalta que puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran ascender. (p.112)

#### **2.3.1.1.2 Reclutamiento externo**

Este tipo de reclutamiento consiste en buscar a los aspirantes del puesto fuera de la empresa. A través de diferentes fuentes, como ferias de empleos, universidades, plataformas de empleos, redes sociales.

Cejas, et al (2017), señalan que “se abastece con potenciales candidatos externos a la organización. Se recurre a él, cuando es preciso atraer aspirantes que se

encuentren interesados en posicionarse en cargos ofertados por la empresa, y que ésta no los abasteció con la fuente interna” (p.35).

En relación con las fuentes del reclutamiento externo manifiesta Navarrete (2015) manifiesta “fuera de la empresa tales como: anuncios de empleo, agencias de reclutamiento, agencias de empleo, universidades, escuelas, inserción en los periódicos, revistas, publicaciones periódicas” (p.17).

### **2.3.1.2 Canales de reclutamiento**

Los canales de reclutamiento son las plataformas que tienen las empresas para buscar empleados, estos canales pueden ser externos e internos,

#### **2.3.1.2.1 Canales de reclutamiento interno.**

Los colaboradores son una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. “Ya sea que se trate de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la empresa y tienen información detallada sobre las políticas y los procedimientos de la organización” (Werther, Davis y Guzmán, p.118, 2014).

Sobre los canales de reclutamiento interno, Werther, Davis y Guzmán (2014) los definen de la siguiente manera:

1. Programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se informa a los empleados las vacantes que existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes los cubren a que soliciten el puesto.
2. Retención de empleados Se presenta un caso especial cuando una compañía trata de atraer a un empleado de otra y le hace una oferta, lo cual se conoce como pirateo. (p.119)

### 2.3.1.2.2 Canales de reclutamiento externo

El Departamento de Recursos humanos, utiliza canales externos cuando no logra ocupar una vacante con los talentos internos, Werther, Davis y Guzmán (2014) menciona que estos canales son:

1. Reclutamiento en el sitio de la empresa: los interesados revisan las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo.
2. Sitios de reclutamiento en internet: son sitios especializados en ofertas de empleo, los cuales han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes.
3. Referencias de otros empleados: fuente muy usual para obtener candidatos es mediante la recomendación de empleados de la empresa que desea llenar una vacante.
4. Publicidad: estos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa que desea llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la firma y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo.
5. Entidades Gubernamentales: cuentan con estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial sobre las condiciones de empleo en cierta región del país.
6. Agencias de Empleo: estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos.
7. Compañías “cazadoras de cabezas” (head-hunters): contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago que debe ser cubierto por la compañía contratante.
8. Outsourcing: consiste en contratar a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo de que la gerencia pueda dedicarse a cuestiones estratégicas.

9. Instituciones educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas salariales.
10. Asociaciones profesionales: asociaciones profesionales enarbolan la promoción del empleo entre sus asociados, y en consecuencia ponen en práctica programas para promoverlo. Con frecuencia, el reclutador puede enterarse de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente.
11. Programas gubernamentales: debido a los altos índices de desempleo en el mundo, y en particular en América Latina, y a la falta de capacitación de la población, los gobiernos de cada país han implementado programas de capacitación.
12. Agencias de empleos temporales: proporcionan o “prestan” trabajadores adicionales a las empresas. en el caso de labores que solo se llevan a cabo de manera excepcional este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa.
13. Empleados eventuales: algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de disponer de empleados por periodos que oscilan de meses a un año.
14. Ferias de empleo: donde convocan las empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes.
15. Reclutamiento internacional: el reclutamiento internacional es la práctica de buscar talento en el extranjero. En los países industrializados el reclutador puede conocer información y orientación, situación que tal vez no se presenta en los países subdesarrollados. (pp.120-125)

### **2.3.2 Selección de personal**

El proceso de selección de personal es muy importante, es la captación del talento humano. Se requiere de un alto nivel de experiencia profesional. Consiste en elegir entre una lista de candidatos a la persona que cubrirá una plaza vacante en base a un perfil de puesto. En el proceso se busca elegir al candidato más idóneo, con aptitudes, habilidades, que se identifique con los valores, objetivos, pero sobre todo

se busca entre las cualidades y habilidades que se adecue a los requerimientos del perfil de puesto.

De acuerdo con Sánchez (2018), la selección de personal tiene “la finalidad de utilizar técnicas que puedan arrojar información suficiente del sujeto, para así establecer puntos de comparación entre los que se espera del candidato para un puesto específico y, lo que en realidad ofrece” (pp. 25- 26).

Como expresa Alles (2015) selección de personal es:

Un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (p.185)

El candidato que se considere es el más idóneo y que se acopla al puesto no necesariamente será el de mayor calificación en las evaluaciones, situación que indica la relevancia de esta función, es por esto que se requiere de objetividad y poseer un criterio amplio de parte del seleccionador, así mismo, es pertinente considerar no sólo para desarrollar las actividades del puesto que se ofrece sino por el potencial detectado para realizar posteriormente actividades de mayor reto (Sotomayor, 2016).

Sánchez (2018), citando a Perea (2006) sugiere que para poder satisfacer de manera exitosa las necesidades del puesto de trabajo, el proceso de selección se divide en cuatro etapas:

1. La evaluación técnica: esta se enfoca en conocer el nivel de conocimiento tanto teórico como práctico que tiene el postulante sobre el puesto de trabajo.
2. La evaluación psicológica: la aplicación de las diferentes pruebas o test psicométricos que ayudan a conocer aspectos como: aptitudes, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, etc.

3. Las entrevistas: a través de la observación y de la comunicación se indaga en información o datos relevantes del candidato.

4. La evaluación médica: se orienta al conocimiento del estado de salud del postulante en relación con su capacidad de respuesta para las exigencias de las labores del puesto de trabajo. Sin embargo, hay que ser muy cuidadoso de esto ya que se puede caer en exclusión debido a situaciones de salud que a la postre no impiden un buen desempeño dentro de la empresa. (p.25)

### **2.3.2.1. Instrumentos de selección**

Dentro de los instrumentos y las técnicas más utilizados en el proceso de selección de personal, De León (2020) los considera en cinco categorías, estos son:

Entrevistas de selección, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Así mismo, si el cargo es sencillo se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimiento y pruebas de capacidad. En cargos altos o de mayor responsabilidad se aplican pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con varias personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización. (p.29)

#### **2.3.2.1.1 Solicitud de empleo**

Es importante que este instrumento de solicitud este bien diseñado para que brinde y capte la mayor información cualitativa y cuantitativa del candidato.

Este documento radica su importancia en que a través de él se recopilan datos de interés de los aspirantes, con la era digital, muchas empresas hacen que el aspirante llene la solicitud en digital, sin embargo, para dejar documentado el proceso debe imprimirse y adjuntarse al expediente de cada aspirante, preferiblemente con la firma de interesado.

### **2.3.2.1.2 Referencias**

Es importante realizar una verificación que todo lo que ha indicado el candidato en su hoja de vida, en la solicitud de empleo y en la entrevista de trabajo. Es por ello que es necesario realizar la comprobación de referencias laborales y personales.

La importancia de la etapa de comprobación de referencias, va más allá de un solo requisito, conlleva ser preciso con lo que se pregunta, contar con objetividad del encargado que recibe la información y la forma como la procesa, así mismo, conlleva seguridad de elegir a una persona que no afectará a la empresa alterando el ambiente laboral.

Acerca de las referencias laborales Werther, Davis y Guzmán (2014) indican:

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que haya recibido, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales es un recurso muy extendido en todo el mundo de habla hispana. (pp.154-155)

Es recomendable que queden registrados los datos del colaborador que verificaron en las referencias como parte del proceso sistematizado y transparente.

### **2.3.2.1.3. Entrevistas de Selección**

El proceso de la entrevista es un paso importante en la selección de personal, hay un contacto personal con el candidato, es su primer acercamiento a la empresa, se realiza un dialogo entre el aspirante y el representante del proceso permite profundizar en sus intereses laborales y en ser parte de la empresa. En este proceso debe predominar la cordialidad, el trato amable y respetuoso, debe realizarse de

una manera adecuada y planificada, cuidando todos los detalles para lograr los mejores resultados.

Acerca de la entrevista Sotomayor (2016), establece que “la entrevista de selección es aquella que se realiza para obtener información del candidato a un puesto comprendiendo diferentes aspectos como los personales, estudios, desarrollo, expectativas, disposición y cooperación de trabajo en equipo” (p.128).

De acuerdo con Navarrete (2015) la entrevista es “una conversación entre un solicitante de empleo y representante de la organización empleadora. Estas entrevistas son uno de los dispositivos más utilizados popularmente para la selección de los empleados” (p.10).

El ambiente donde se desarrolla la entrevista es importante, para Alles (2015) “un lugar privado, con poco ruido y lo más cómodo posible hará sentir bien al postulante y, de ese modo, se obtendrá un mejor resultado de la entrevista” (p.197).

La entrevista es una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, Werther, Davis y Guzmán (2014) proponen distintos tipos de entrevistas:

1. Entrevista no estructurada, permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, pues indaga sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación.
2. Entrevistas estructuradas, se basan en un marco de pruebas predeterminadas.
3. Entrevistas conductuales o de solución de problemas, se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva.
4. Entrevistas de tensión: busca conocer las reacciones del entrevistado ante situaciones de urgencia mediante preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca.

5. Entrevista por competencias herramienta que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. (pp.148-149)

#### **2.3.2.1.4 Pruebas de selección.**

A través de las pruebas de selección se complementa información de la entrevista de trabajo. Por medio de las pruebas se evalúan capacidades habilidades y aptitudes del aspirante a la plaza.

Las pruebas de empleo para Sotomayor (2016) son una “práctica común en las organizaciones y normalmente son escritas estando orientadas a obtener preferentemente información del candidato respecto a las aptitudes o cognoscitivas, personalidad, de conocimiento con la finalidad de evaluar su actuación y definir la contratación” (p.133).

##### **a) Exámenes psicométricos.**

Son una herramienta que permite a las empresas hacer una evaluación psicológica de los candidatos. Estas pruebas brindan información adicional de las aptitudes, capacidades personales, habilidades sociales, verbales, comunicativas, numéricas, e incluso del comportamiento.

Las herramientas que en la actualidad se emplean para la valoración de los candidatos son las pruebas Human Side, la técnica de Cleaver y el modelo de Ned Hermann.

- Las pruebas Human Side: es una herramienta utilizada para identificar las características predominantes de la persona en términos de su estilo de comportamiento, intereses, valores profesionales, preferencias de pensamiento. Esta herramienta tiene tres dimensiones: Estilo de Comportamiento, Intereses y Profesionales.
- Prueba Cleaver: esta prueba mide comportamientos y habilidades, se puede determinar cómo actúa la persona en un ambiente normal, cómo cambia su comportamiento si se encuentra motivada o no.

- Pruebas de Ned Hermann: evalúa los conocimientos del funcionamiento cerebral para averiguar los distintos estilos de aprendizaje de la persona.

#### **b) Examen de aptitudes.**

Los exámenes de aptitudes se realizan como complemento de la psicomotriz. Estos pueden consistir en exámenes de destreza en el uso de un procesador de textos, en el manejo de vehículos de carga, en el manejo de un montacargas, en la realización de operaciones aritméticas básicas.

#### **c) Proceso de contratación**

Finalmente, concluido los pasos y procesados los instrumentos que tiene la empresa del proceso de reclutamiento y selección, se procede a notificar a la persona que ha sido elegida para ocupar la plaza vacante para que inicie su incorporación a la empresa, esta etapa se realiza a través del proceso de contratación.

El proceso de contratación debe estar bien respaldado por las exigencias legales. En Guatemala está el marco legal, la Constitución Política de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Ley del IGSS, Código tributario, Reglamento interior de trabajo, entre otros. Además, debe ejecutarse con responsabilidad y discernimiento.

La importancia de realizar de una manera ordenada el proceso de contratación radica en que se dejan por escrito las condiciones sobre las cuales se realiza la contratación y la incorporación del nuevo colaborador y también como se realizará la rendición de cuentas y evaluación del desempeño en el tiempo y momento.

### **3. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se detalla, qué y cómo se realizó la investigación para resolver el problema relacionada con el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Sediagro.

#### **3.1 Definición de problema**

En un mercado competitivo las empresas para adaptarse deben estar constantemente en cambio y renovando sus conocimientos y aprendizajes, estar a la vanguardia de la innovación, poseer los recursos y talentos para el logro de sus objetivos, y para ello debe contratar a las personas idóneas para los puestos de trabajo, con funciones y habilidades claramente definidas. Por lo que es importante tener una estrategia clara y definida del proceso de reclutamiento y selección de personal. No se trata solo de atraer, reclutar, seleccionar y contratar, es necesario contar con un sistema que funcione sinérgicamente a través del cual se consiga atraer al mejor talento, de una manera efectiva y ágil.

La empresa Sediagro es una empresa cuyo giro del negocio es la comercialización de productores agroquímicos. Su propósito es proveer insumos y equipos agrícolas de alta calidad, acompañado de un servicio técnico-comercial. Desde su fundación la empresa ha pasado por momentos importantes que han consolidado su marca, ha ido creciendo en el mercado de agroquímicos, ha consolidado su cobertura nacional, cuenta con una sucursal en la costa sur del país y ha ampliado su cartera de clientes, algunos de estos clientes les requieren cumplir con normativas de calidad y seguridad, por el segmento del mercado al que esta dirigido el producto que comercializan. Dentro de los objetivos Sediagro tiene como objetivo consolidar su portafolio de negocios y promover el desarrollo del talento humano de la empresa.

A nivel de estructura organizativa, la empresa Sediagro tiene una gerencia general, gerencia de ventas, comercial, mercadeo y administrativa, no tiene un departamento

de recursos humano. En el proceso de reclutamiento y selección participan los gerentes de área, y gente general.

La empresa tiene un sistema de reclutamiento y selección, una parte del proceso lo tercerizan por medio de la contratación de un outsourcing. También utilizan el sistema de referidos, principalmente para contratar la fuerza de ventas. No se cuenta con un manual de proceso y herramientas de todo el ciclo de reclutamiento, selección y contratación, lo cual genera ciertos problemas con respecto al cumplimiento de estos asegurando selección a personas con las habilidades y capacidades adecuadas a los puestos de trabajo, así como a los valores y a la cultura organizacional. Así mismo, no hay homogenización en los procesos y no hay control adecuado de las actividades de selección de personal.

El hecho de no tener sistematizados los procesos de reclutamiento y selección, con sus debidos controles provoca que el desempeño de los colaboradores se vea afectado porque no llenan los requisitos de su cargo, y la falta de cumplimiento en documentar y transparentar un debido proceso. En este contexto es necesario realizar un análisis de los procesos y las herramientas, que implementa Sediagro en su proceso de Reclutamiento y Selección para proponer mejoras y poder optimizar la gestión de talento humano. Por lo cual se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que está implementando Sediagro, empresa de servicio y atención de las necesidades del agricultor?

### **3.2 Delimitación del problema**

#### **a) Punto de vista**

La investigación se realizó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos.

#### b) Unidad de análisis

Se analizó una empresa de la iniciativa privada, que brinda servicios al agricultor con dirección fiscal San Cristóbal, zona 8 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

#### c) Período de investigación

La realización de la investigación, así como la elaboración de documentos, abarco el período agosto 2021 a agosto 2022.

### **3.3 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la presente investigación relacionada con el evaluar los procesos que realiza la unidad de estudio en el proceso de reclutamiento y selección para captar los talentos para la empresa.

#### **3.3.1 Objetivo General**

Evaluar el proceso de Reclutamiento y selección de personal de Sediagro, empresa de servicio y atención de las necesidades del agricultor.

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar los pasos del proceso de reclutamiento y selección, analizar si son los adecuados o necesitan mejoras.
2. Realizar el diseño de una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección.

#### **Diseño de la investigación.**

Es una investigación no experimental demostrativa, debido se analizaron hechos, acontecimientos y situaciones relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, ya existentes, los cuales han sucedido sin la intervención del investigador.

### **3.4 Método científico**

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico a través de sus tres fases indagatoria (recopilación de datos), demostrativa (análisis) y expositiva (conclusiones).

#### **3.4.1 Fase indagatoria**

En esta fase se recopilaron y consultaron documentos bibliográficos actualizadas que dieron fundamento teórico a la presente investigación. Se consultaron y exploraron artículos científicos, libros, tesis de post grado de fuentes escritas y electrónicas, que fueron escritos por otros autores, relacionado al tema en investigación y que permitieron entrar en contexto sobre el tema de reclutamiento y selección de personal, que fueron de utilidad para construir el marco teórico y como referencia para elaborar la propuesta de mejorar del proceso de reclutamiento y selección.

#### **3.4.2 Fase demostrativa.**

En esta fase se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se explican los hallazgos obtenidos acerca de cómo realiza Sediagro su proceso de reclutamiento y selección, este análisis permitió identificar cual es proceso actual, a cuáles se les pueden implementar mejorar para proponerles que la propuesta de mejora que apoyará a la gestión del talento humano.

#### **3.4.3 Fase expositiva**

La fase final, en la cual se concluyen y exponen las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos, así mismo que permitieron concretar la propuesta de mejorar del proceso de reclutamiento y selección para Sediagro y que se presenta en el presente Trabajo Profesional de Graduación.

### **3.5 Alcance y tipo de estudio**

El alcance del estudio fue descriptivo y explicativo, los resultados fueron de gran utilidad para analizar los procesos de reclutamiento y selección y plantear una propuesta de mejora.

#### **3.5.1 Descriptivo.**

En esta fase se pudo determinar cómo actualmente están realizando el proceso de reclutamiento y selección en Sediagro, se determinó que utilizan el proceso de reclutamiento externo, se terceriza el reclutamiento y parte de la selección, usan en canal de referidos en el reclutamiento, los gerentes de área participan en el proceso. Se recopiló información del proceso para posteriormente analizarla en la presentación de resultados.

#### **3.5.2 Explicativo**

En esta fase se analiza los efectos para la empresa no realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección y lo importante que es realizar las mejoras para poder optimizar la atracción y captación del talento a la empresa.

### **3.6 Tipo de investigación y enfoque**

El enfoque de la investigación es mixto, porque es cualitativo y cuantitativo.

#### **3.6.1 Investigación cualitativa.**

Los datos obtenidos en el proceso de investigación son cualitativos, productos de la investigación descriptiva al identificar como realizan el proceso de reclutamiento y selección en Sediagro.

#### **3.6.2. Investigación cuantitativa.**

Al obtener los resultados de la investigación, se obtuvieron datos cuantitativos, esta información numérica se presenta para su interpretación a través de tablas, imágenes, como los diagramas de barras o pie, que expresan en análisis cualitativo y cuantitativo de los datos del trabajo de campo.

### **3.7 Técnicas de investigación.**

#### **3.7.1 Información bibliográfica**

Durante el proceso de la investigación se realizó consultas a libros, tesis de post grado de universidades nacionales e internacionales. La información analizada ayudo a identificar y analizar la teoría que apporto a la investigación

##### **3.7.1.1 Información electrónica,**

En la información bibliográfica se hizo un apartado con la información electrónica que se consultó.

Haciendo uso del internet se exploraron bibliotecas virtuales para acceder a material como revistas y artículos científicos, también libros digitales que enriquezca la fuente bibliográfica y de análisis para la investigación, asegurando siempre que las fuentes consultadas sean fidedignas y de buena reputación e impacto.

#### **3.7.2 Técnicas de investigación de campo**

Las técnicas de campo que se utilizaron en la investigación son el censo y la entrevista.

##### **3.7.2.1 El Censo.**

Se utilizó la técnica del censo, para recabar y reportar información de la población total del área: administrativa- Contable, logística, personal de ventas y mercadeo de la empresa objeto de estudio, un total de 25 personas, para determinar cómo fueron reclutados y elección y como se realizó su incorporación en Sediagro. La tabla 3 muestra como está conformada la población.

##### **3.7.2.2 Entrevista**

La entrevista se utilizó para ampliar información específica sobre el tema de reclutamiento y selección, es por ellos que se entrevistó al gerente general y al gerente administrativo. A solicitud del gerente general se entrevistó a gerente de ventas, comercial, mercadeo y al contador general, debido a que los gerentes

participan en el proceso de selección y el contador por su tiempo en la empresa y porque se encuentra apoyando a la gerencia en construcción de políticas de gestión del talento humano.

Por medio de una guía de entrevista se indago acerca de cuál es el proceso de reclutamiento y selección de Sediagro, así mismo conocer cómo valoran el proceso, información valiosa para el análisis de resultados y para el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

### **3.7.2.3 Análisis de datos secundarios.**

Se visitó las instalaciones de la empresa Sediagro para realizar la observación y análisis de información institucional y laboral. Se analizó la documentación que existe de los procesos de reclutamiento y selección, el instrumento que se usó fue la lista de cotejo.

El análisis se realizó basado en los expedientes del último año laborado para determinar cómo se ha realizado y documentado el proceso de reclutamiento y selección.

## **3.8 Instrumentos de recolección de información.**

### **3.8.1 Cuestionario**

Para llevar a cabo la técnica del censo, en la investigación se utilizó el cuestionario, éste fue realizado con preguntas cerradas y selección múltiple. Fue aplicado a 19 colaboradores de Sediagro de las áreas de administrativa, contable, logística y ventas. Se obtuvo información necesaria y relacionada sobre cómo se realizó su proceso de reclutamiento y selección.

El instrumento permitió recolectar la información directamente de los colaboradores. Por indicaciones del gerente general, el instrumento se envió vía correo electrónico al gerente administrativo, quien remitió de la misma manera a todos los

colaboradores con indicaciones precisas y el objetivo de la actividad (ver anexo 1), recibiendo de la misma manera el instrumento con respuesta de cada colaborador, directamente de cada encuestado. Se abordaron preguntas relacionadas al tema del proceso de reclutamiento y selección, dirigido a los 19 de 20 colaboradores de las áreas, administrativas, mercadeo, ventas, con el objetivo de poder identificar su percepción acerca del tema como problema de la investigación.

### **3.8.2 Guía de entrevista**

Se elaboró una guía de entrevista con preguntas de forma abierta y semi – estructuradas, este instrumento de guía fue útil para llevar a cabo la entrevista de una forma organizada a los ejecutivos de la empresa Sediagro. El proceso fue aplicado a gerente general, gerente administrativo, de ventas, comercial y mercadeo.

### **3.8.3 Lista de cotejo**

Con el objetivo de realizar y obtener la mayor información se realizó una visita a las oficinas de Sediagro, se elaboró una lista de cotejo, instrumento de verificación, que sirvió para la evaluación y análisis documentos. Los documentos que se solicitaron para análisis.

1. Políticas de procedimientos,
2. Reglamento interior de trabajo,
3. Requerimientos de personal,
4. Perfil de puesto,
5. Lista de candidatos aplicados por plaza,
6. Minuta o memorándum del proceso de selección,
7. Minutas de las entrevistas realizadas a candidatos,
8. Verificación de referencias laborales,
9. Pruebas realizadas,
10. Solicitud de empleo,
11. Notificación de contratación, etc.

### 3.9 Población

Se llevó a cabo la investigación tomando el universo total de colaboradores que tiene Sediagro.

Tabla 3.

*Población de estudio*

<b>Población</b>	<b>Total de colaboradores</b>
Gerencias y Sub gerencias	5
Personal de Ventas y mercadeo	7
Personal de generación de Demanda	3
Personal de logística	1
Personal de Bodega	2
Personal Administrativo	8
<b>Total</b>	<b>26</b>

Nota: elaboración propia con base en trabajo de campo. Durante el proceso de entrevista se encontraba una persona del área administrativa por suspensión médica.

### Resumen del procedimiento de aplicado

El presente trabajo es una investigación con enfoque mixto cualitativo y cuantitativa de tipo aplicada, en la cual se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos, con el fin de darle solución al problema identificado. El alcance es descriptivo y explicativo se llevó a cabo a través de la investigación cualitativa. Se utilizó el método científico a través de las fases indagatoria (recopilación de datos), demostrativa (análisis) y expositiva (conclusiones). En resumen, el proceso de implementación:

- a. Fase indagatoria, se consultaron y exploraron diversas fuentes, como libros, artículo, tesis, fuentes electrónicas e impresas, que permitieron entrar en contexto al lector sobre el tema de Reclutamiento y selección de personal, que fueron de utilidad para construir el marco teórico. Se diseñaron los instrumentos para recolectar la información que servirían para el trabajo de campo. Se realizaron 19 encuestas y 6 entrevistas.

- b. Fase demostrativa, se aplicó la encuesta y entrevista a los colaboradores de la empresa Sediagro para recolectar la información. con la información obtenida se realizó el análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal utilizados en la empresa en estudio, este análisis permitió identificar la situación actual y a su vez proponer procesos y herramientas de mejorar que apoyara a la gestión del talento humano.
  
- c. Fase expositiva. La fase final, se elaboró el informe con los resultados analizados, en la cual se presentan de forma cronológica los antecedentes, marco teórico, metodología, presentación y discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones, y la propuesta de mejora, presentado en el presente Trabajo Profesional de Graduación.

## 4 PRESENTACIÓN Y DISCUSION DE RESULTADOS

El presente apartado se desarrolla con base a los resultados de la investigación y la metodología de análisis de la información recabada en las entrevistas al Gerente General, Gerente Administrativo, de mercadeo, de ventas y Contador General de la empresa, y un censo realizado a 19 colaboradores de las áreas administrativas, operativa y de ventas. A través de estos instrumentos se recopiló información acerca de cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal, con estos datos se validó que la empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección, al cual es necesario implementarle mejoras a efecto se pueda aportar al logro de los objetivos de la empresa, así como para lograr la reducción de costos y tiempos en la incorporación del personal para ocupar las plazas vacantes.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es considerado de gran importancia porque garantiza un proceso de contratación organizado, transparente justo y apegado a la Política vigente, que ayude a incorporar el personal adecuado a los puestos de trabajo en la empresa.

Es por ello que, tener un proceso de reclutamiento y selección de personal bien estructurado y sistematizado, con procesos de mejora continua, contribuye a que la empresa capte y atraiga al personal idóneo a formar parte de su equipo de trabajo en el menor tiempo, pero cumpliendo con todas las fases que este proceso tiene establecidas, lo cual le va asegurar un proceso exitoso, para que el personal que se incorpore sea el óptimo, el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa y que cumpla con el perfil de puesto aprobado.

En el proceso de investigación, el 100% de los colaboradores entrevistados y encuestados consideran que tener un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal es importante porque se atrae a la persona idónea para los puestos de trabajo, que generan valor con su desempeño y contribuyen con ello a los objetivos de la empresa.

#### **4.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Sediagro.**

Con base a la información recabada se procedió a enunciar y analizar los datos relevantes del proceso, mismos que permitieron identificar los hallazgos más importantes de como realiza el proceso de reclutamiento y selección la empresa en estudio.

De acuerdo a la información recabada en entrevista al gerente administrativo se determinó que el proceso de reclutamiento y selección de personal inicia con requerimiento de personal y este se da a raíz que se genera una plaza vacante. El Gerente de área de esa plaza, revisa el perfil y pide la aprobación de la Gerencia General para que se contrate al personal. El requerimiento de personal con el perfil es traslado a Gerencia Administrativa.

El sistema que utiliza la empresa para reclutar el personal es el reclutamiento externo, este se da por medio de dos fuentes: buscando referidos entre sus proveedores y amigos y contratando los servicios de una empresa outsourcing, ajena a la empresa. El canal de referido se ha utilizado principalmente para captar personal para el área de ventas, por el segmento de mercado al que está destinado la empresa, que es muy selectivo, el proceso de los referidos lo maneja cada gerente de área. El Gerente Administrativo, con el apoyo de la secretaria recepcionista, mantiene la comunicación con la empresa outsourcing, recibe el informe y currículum de los candidatos propuestos. El requerimiento que se hace a la empresa outsourcing es que debe enviar tres perfiles de propuestas, así como coordinar las entrevistas entre los candidatos sugeridos y con las Gerencias que han requerido personal. 7

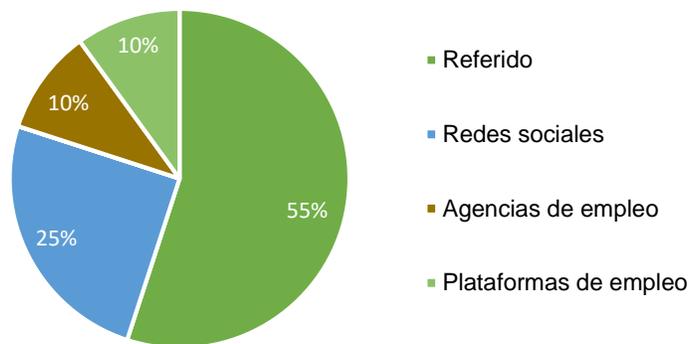
El proceso de selección de personal inicia cuando se realizan las pruebas de conocimiento y de idoneidad a los candidatos, al finalizar se presenta un reporte al Gerente General con recomendaciones del Gerente de Área por cual candidato elegir, Gerencia General brinda su opinión acerca del candidato a elegir.

El proceso de contratación se hace por medio de llamada telefónica o por correo electrónico y su integración a la empresa se concreta con la contratación y firma de contrato.

Lo anterior, se respalda en lo que contestaron los encuestados, al preguntarles bajo que modalidad ingresó a laborar para la empresa Sediagro. (ver figura 3).

Figura 3.

*¿Recuerda bajo que modalidad usted ingresó a laborar para la empresa?*

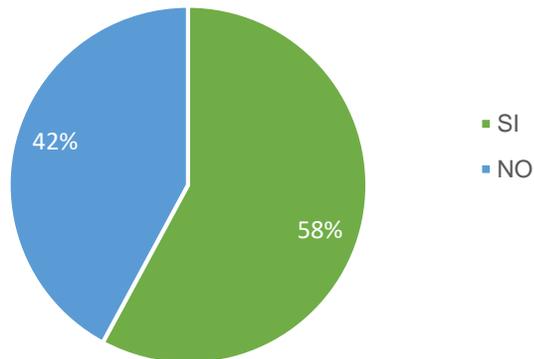


Nota. Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en la Pregunta No. 1, de la encuesta realizada a 19 colaboradores.

De acuerdo a la información, el tipo de reclutamiento que utiliza la empresa para atraer al talento humano es el reclutamiento externo, lo cual se refleja en la gráfica, resultado de la encuesta pasada a los colaboradores. Se visualiza que el porcentaje mayor se da en las personas que han ingresado por el canal de referidos, tomando en cuenta la naturaleza de la empresa que más del 50% de su personal se ubica en el área de mercadeo y ventas.

Figura 4

*¿Conoce cómo realiza el proceso de reclutamiento de personal la empresa?*



Nota. Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en la Pregunta No. 1, de la encuesta realizada a 19 colaboradores.

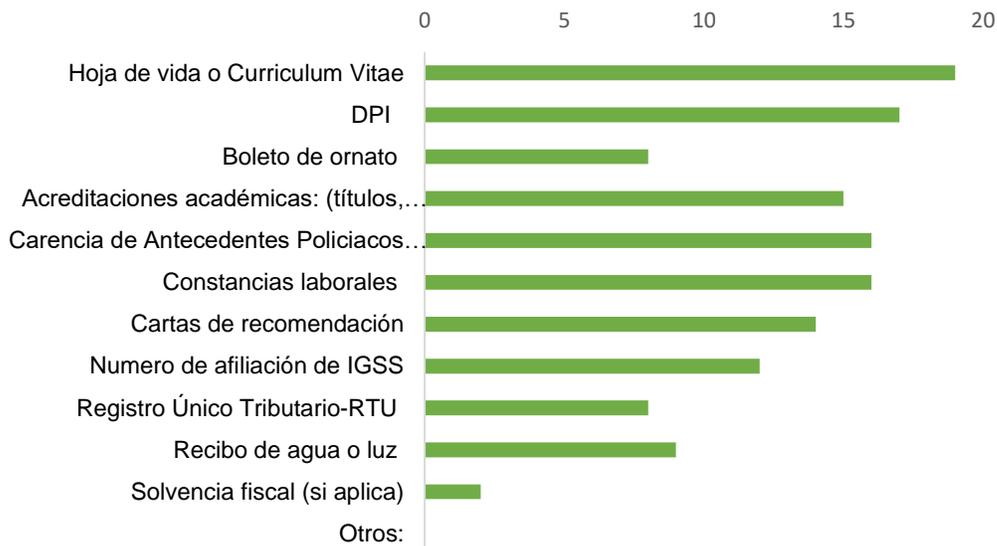
Se puede determinar que más del 50% de encuestados conoce cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa, otro porcentaje indicó que no lo conoce, esta información refleja que hay un porcentaje de colaboradores que no pasan por todas las fases del proceso de reclutamiento y selección. Ampliando esta información con la gerencia administrativa, se determina que este porcentaje está relacionado con las personas que han sido contratadas por el canal de referidos. Así mismo, se indicó que el personal referido es manejado por cada gerente de área, es decir, comunicación para entrevista, pruebas de idoneidad. Lo cual ha generado que existan vacíos en que se conozcan los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal

Es importante que todo los colaboradores conozcan los procesos de la empresa, esto ayuda porque los empleados identifican un proceso estructurado, ordenado, lo cual promueve una cultura de transparencia que se complementa con los valores de la empresa, motiva a los empleado ya que ven oportunidad de crecimiento, también conduce a niveles más altos de retención de personal, con ellos se aportaría

a los objetivos que tiene Sediagro que es consolidar y promover el desarrollo del talento humano de la empresa.

Figura 5

*¿Qué documentos le solicitaron en el proceso de reclutamiento?*



Nota. Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en la Pregunta No. 4, de la encuesta realizada a 19 colaboradores.

Desde esta perspectiva y con base a los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores, se sustenta que al personal se le solicita documentos en su proceso de reclutamiento, entre ellos: documentos personales, acreditaciones profesionales, entre otros, información relevante para el análisis del perfil del candidato en la primera fase del reclutamiento y selección, tal como se muestra en la figura 5.

Este dato es relevante porque respalda que la empresa Sediagro está cumpliendo con su política de selección, en su inciso c, que indica que a todo aspirante a un puesto debe se le debe solicitar como mínimo Hoja de Vida, fotocopia de DPI, Título, Antecedentes Penales y Antecedentes Policiacos, actualizado.

Ante lo anterior, se establece que la empresa tiene implementado un proceso de reclutamiento y selección, en este proceso intervienen el gerente de área, gerente administrativo y gerente general. Sin embargo, para que sea un proceso óptimo es necesario que este sistematizado para darle seguimiento al cumplimiento de los procedimientos, así como a las brechas identificadas del personal contratado y que sean insumos para el proceso de evaluación de los dos meses de prueba que tiene la empresa. Considerando que la empresa no cuenta con una gerencia de recursos humanos se ve la oportunidad de potenciar las habilidades del personal administrativo para que sea un soporte y apoye con que se asegure que se cumplan con los procesos de mejora.

#### **4.2 Diagnóstico del proceso de reclutamiento y Selección de la empresa.**

Implementar un proceso de seguimiento de mejora en el proceso de reclutamiento y selección, contribuye al cumplimiento de los procesos de gestión del talento, así como ir cerrando las brechas identificadas, para Sediagro este proceso de mejora se puede implementar en los informes del proceso de selección y en el seguimiento de las brechas identificadas por el gerente de área al momento de realizar la entrevista, pero esta información debe estar sistematizada para lograr su objetivo.

En ese contexto, en entrevista realizada a la gerencia general, se abordó acerca de la pregunta ¿cómo consideran que es el proceso de reclutamiento y selección que tiene actualmente la empresa? indicando que el proceso que tienen es funcional y es así como han dotado de personal a las áreas, sin embargo, se considera que no es el óptimo y que necesita mejorar en aspectos como el tiempo, para recibir los currículos y realizar la contratación, el perfil requerido, lograr la fidelidad de los colaboradores seleccionados, así como, asegurar la sistematización del proceso.

En este contexto se analizan los resultados que dio encuesta a los colaboradores, acerca del tiempo que tuvieron que esperar para el proceso de reclutamiento y selección en su incorporación a la empresa. (Ver figura 6.)

Figura 6.

*¿Cuánto tiempo duro su proceso de selección y contratación?*



Nota. Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en la Pregunta No. 13, de la encuesta realizada a 19 colaboradores

En la gráfica de la figura 6, se observa que existen dos rangos más relevantes en el proceso de selección, los cuales están entre los periodos de 6 a 10 días y el otro grupo de más de 21 días, aunado a eso, se suma el tiempo invertido para la etapa de reclutamiento, esto indica que en el proceso de reclutamiento y selección que actualmente tiene Sediagro tiene demora y le genera inconvenientes en cumplir con cubrir la plaza en un tiempo oportuno.

En ese sentido, tal como lo menciona Slinger (2015), es necesario realizar “la planeación de recursos humanos como una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios. Por lo que por lo que es recomendable implementar una planificación del proceso de

reclutamiento y selección, con el objetivo de optimiza las actividades, con ello obtener resultados positivos en el menor tiempo posible que es la dotación de personal para las plazas vacantes

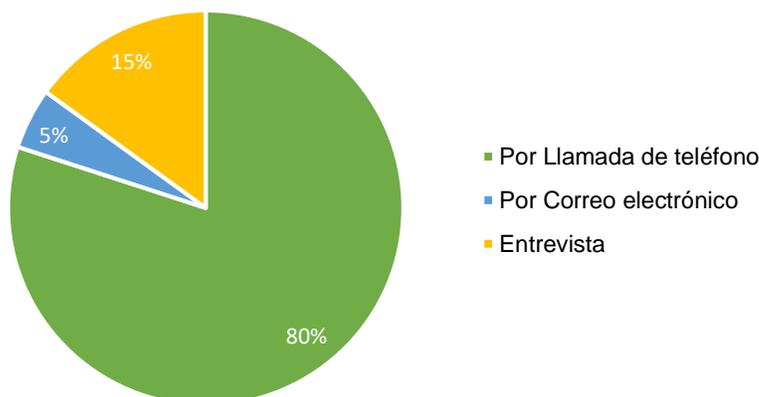
Con esto se evitaría que las demoras afectan a nivel institucional, tomando en cuenta que la empresa Sediagro tiene como objetivo brindar atención de calidad a sus clientes y proveedores, la imagen es importante y se puede afectar porque se puede considerar que no hay interés en la empresa por contratar a las personas entrevistadas, y ante la falta de comunicación por las demoras que se den en el proceso de reclutamiento y selección se podría dar el desinterés del candidato.

Aunado a eso, también genera costo, porque no se ha llenado la vacante y posiblemente se tenga que pagar horas extras para poner al día el trabajo.

En el contexto anterior, al analizar los mecanismos de comunicación de Sediagro para notificar a los candidatos de la decisión del proceso de selección se determinó que no cuentan con una política de comunicación general a los aspirantes al puesto. Ver figura 7. Debido a que únicamente comunicación su decisión a los elegidos, mas no a lo no seleccionados.

**Figura. 7.**

¿Cómo se le notificó su aceptación al puesto de trabajo?



Nota. Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en la Pregunta No. 13, de la encuesta realizada a 19 colaboradores.

Más del 50% de los candidatos indica que recibió una llamada telefónica en donde se les notifica acerca de ser elegido al cargo. Como se visualiza en la gráfica de la figura 7, se expone esta afirmación con los datos que respondieron los colaboradores.

Es importante indicar que al consultar al gerente administrativo acerca de la política de comunicación del proceso de reclutamiento y selección, la cual consistió en consultar si se notifica a los no seleccionados, se indicó que no se notifica a los candidatos que no fueron elegidos al puesto, es importante porque los postulantes contribuyen a fidelizar la imagen de marca de Sediagro, ya que su experiencia en el proceso los convertirá en el seguimiento de la marca y ellos mismos se encargaran de recomendarla y por ende contribuirá al logro de los objetivos de la empresa que es consolidar su marca y ampliar mercado.

#### **4.3 Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Sediagro**

Con base a entrevista realizada a Gerencia Administrativa, Gerente general y Contador General, se determinó que la gerencia administrativa es la responsable de ejecutar el proceso de la gestión del talento humano. Sus funciones competen actividades que se relacionan con la administración de personal como asegurar proveer a las jefaturas de personal para cubrir plazas vacantes.

De las funciones principales se encuentra reclutamiento y selección de personal, proceso de contratación, el cumplimiento de la normativa legal, administración de la gestión del personal (vacaciones, seguro social, permisos, formación y seguimiento al pago de nómina, entre otros).

Con relación al personal contratado en la institución, se cuenta con 26 colaboradores, quienes cuentan con un contrato laboral, debidamente registrado ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. El personal tiene contrato en

relación de dependencia. Están registrados y afiliados al Instituto Guatemalteco de Seguro Social (IGSS). Adicionalmente la empresa contrata asesores para temas puntuales, como auditoría, asesoría legal y laboral, coach gerencial, se tuvo a la vista y se verificó que si tienen los descriptores de puestos.

#### **4.3.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

##### **Proceso de Reclutamiento de personal actual**

La empresa no cuenta con un manual de procedimiento que guíe los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal. Para llevar a cabo el proceso se terceriza por medio de contratar los servicios de una empresa outsourcing y a través del plan de referidos.

##### **El proceso de selección de personal**

De acuerdo con los documentos analizados, la empresa cuenta con una política de selección y contratación, en donde se describe a manera general los pasos a realizar en la selección de personal. Esta política carece de indicar el responsable que tendrá a cargo las actividades del proceso, así como, la herramienta para llevar a cabo el proceso de selección. Algo muy importante es que la empresa cuenta con una escuela de formación, en el cual brinda procesos de formación y promueven un plan de carrera entre sus colaboradores.

##### **4.3.1.1 Proceso de Reclutamiento de personal actual**

El proceso inicia, con el gerente de área que requiere llenar una plaza vacante; efectúa su requerimiento de personal, a través de un correo electrónico dirigido a Gerente general y adjunta o entrega el descriptor de puesto. Gerencia General, da el visto bueno y remite a Gerencia Administrativa para que proceda con el proceso.

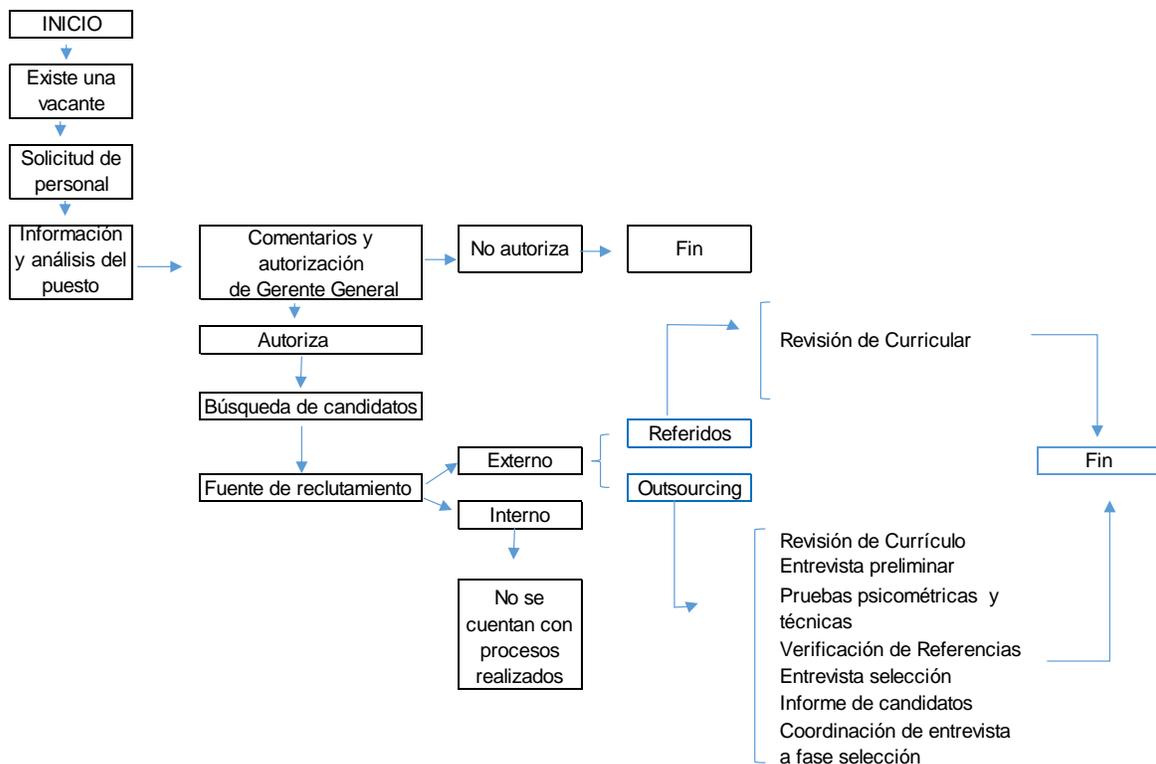
Lanzamiento de la vacante. Para puesto de venta, preferiblemente utilizan la fuente de referidos, para plazas administrativas u operativas, a través de la contratación de los servicios de una empresa outsourcing, ajena a la empresa. De acuerdo a

entrevista a gerente administrativo, a la empresa outsourcing se le envía el perfil del puesto, se le solicita envíe una lista entre 3 hasta 5 candidatos para que sean entrevistados y elegir entre ellos al más idóneo al puesto.

De acuerdo al análisis de la información, así como a las entrevistas realizadas se determinó el flujograma del proceso de reclutamiento actual en la empresa. Ver figura 8.

Figura 8.

*Flujograma del Proceso de reclutamiento actual.*



Nota. Elaboración propia, con base al análisis de información y trabajo de campo

El proceso de referidos en este tipo de empresa es importante, debido al segmento de mercado, sin embargo, como se evidencia en el flujograma del proceso no hay homogeneidad en los pasos, según figura 8, esta falta de información ha implicado que se contraten personas que no cumplen con las competencias y habilidades del puesto. En entrevista con el gerente de ventas se indicó que la comunicación, la capacidad de escucha y el trabajo en equipo son habilidades muy importantes del

personal de ventas. La carencia de estas habilidades afecta las relaciones entre colaboradores y/o con proveedores.

### **El servicio de Outsourcing.**

Contar con un servicio de outsourcing es estratégico, siempre y cuando cumpla en tiempo y con el perfil requerido. En base a la investigación se presentaron demoras, el perfil del candidato no llenaba el perfil del puesto, y falta de seriedad y compromiso de los candidatos. Así mismo, con base a la investigación se pudo determinar que el informe que emitió la empresa carece de resultados de las evaluaciones y entrevistas realizadas de los candidatos sugeridos para la fase de selección.

La estrategia de tercerizar el proceso de reclutamiento para la empresa Sediagro es buena porque permite al gerente administrativo a ser más estratégico y dar mayor acompañamiento a los gerentes, sin embargo, es necesario realizar un seguimiento más puntual a los resultados de la contratación. En el plan del proceso incluirla como parte de las actividades de seguimiento que se deben realizar con el fin de que la contratación sea efectiva. Citando a Werther (2014) cuando indica lo estratégico que hoy día son las outsourcing, y que básicamente su el objetivo de que la gerencia pueda dedicarse a cuestiones estratégicas, pero para ello es necesario precisar con claridad los requerimientos a las empresas contratadas y brindar el seguimiento oportuno.

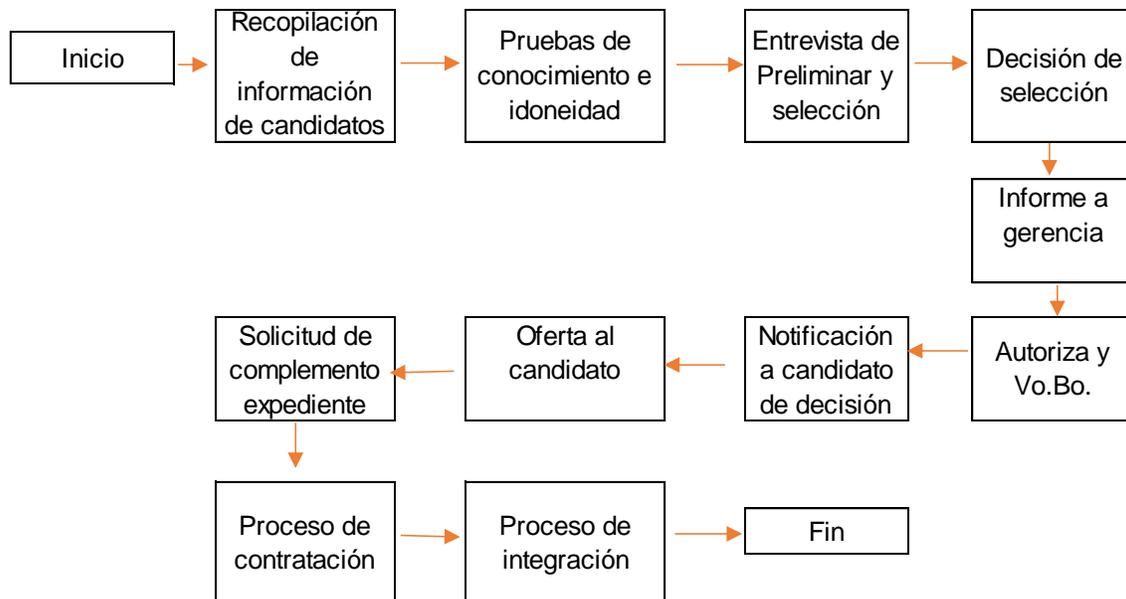
#### **4.3.1.2 Proceso de selección de personal actual**

El proceso de selección inicia en la Gerencia administrativa encargada de recopilar la información 1) de los referidos, la hoja de vida o currículo y acreditaciones de estudios, 2) de la empresa Outsourcing, el informe de los candidatos sugeridos con su respectivo expediente. Se trasladan a los jefes de Área los expedientes, se programan las entrevistas de selección. Por medio del informe escrito o a través del correo electrónico se reporta a gerencia general la elección para conocer opinión y visto bueno.

Con base a la información analizada se determinó el flujograma del proceso de selección de personal actual en la empresa. Ver figura 9.

Figura 9.

*Flujograma del Proceso de Selección de personal actual.*



Nota. Elaboración propia, con base al análisis de información y trabajo de campo

En base al análisis de información y a la entrevista con gerente administrativo obtenida con gerente administrativo se identificó que los jefes inmediatos no respaldan con completar y documentar el proceso de selección, refiriéndose al análisis de los resultados de la entrevista, por lo que es recomendable brindarle seguimiento a esta etapa del proceso ya que las recomendaciones permiten implementar acciones de acompañamiento para cerrar las brechas y de esta manera se cumple con el objetivo de Sediagro que es potencializar al talento humano y asegurar que tengan buen desempeño laboral.

De la misma manera se pudo identificar en el formato de entrevista, es un formato general para todos los puestos, hay preguntas repetitivas, no aportan información

analítica a la fase de selección y que ayude a profundizar en la experiencia del candidato.

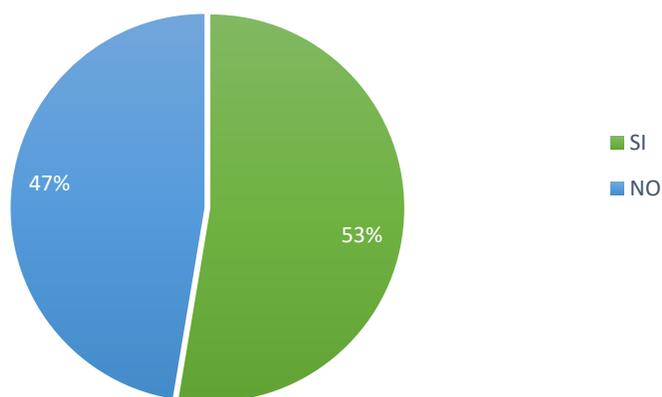
El informe de selección no evidencia una estructura, no registra los vacíos encontrados en la entrevista y las recomendaciones por escrito para un seguimiento al personal entrevistado.

Se pudo analizar en la entrevista con gerente administrativo que en los expedientes de personal no queda evidencia de todo el proceso de reclutamiento y selección, unos documentos están impresos y otros digitales, pero tampoco se tiene una política sobre que documentos debe archivar y que no, es importante definir la política porque es un respaldo de control interno, así como, una herramienta para retomar los vacíos que se encuentran y darle seguimiento para cerrar brechas con el nuevo colaborador, y será necesario en el seguimiento durante su periodo de prueba.

Es importante homogenizar el proceso de reclutamiento y selección, en ese contexto, de acuerdo a entrevista con gerente general y los resultados de la encuesta se determinó que actualmente el personal que es reclutado por medio de outsourcing si es evaluado con pruebas psicomotriz y de idoneidad, mientras que los contratados por referidos solo son evaluados con pruebas de idoneidad, esto se refleja en la figura 10, un 47% no ha sido evaluado, por lo que es importante para asegurar cumplir con el perfil del puesto.

Figura 10

¿Le realizaron pruebas en el proceso de selección?



Nota: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en la Pregunta No. 15, de la encuesta realizada a 19 colaboradores

Los colaboradores en sus respuestas que han pasado por un proceso de evaluaciones, más del 50% son sometidos a pruebas psicométricas.

La empresa también realiza evaluaciones de manejo y operación de maquinaria a pilotos, sin embargo, en los expedientes laborales los resultados de estas pruebas no se evidencian. Así mismo, no se cuenta con las tarjetas de salud que le requieren al personal de ventas y bodega.

Se practican entrevistas a los colaboradores, esto se evidencia en los resultados de la encuesta, ver figura 11, así como, los aspectos más importantes que se abordaron.

Figura 11.

¿En la entrevista de trabajo, se les pidió información relacionada a los siguientes enunciados?



Nota: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en la Pregunta No. 9, de la encuesta realizada a 19 colaboradores

Tal como evidencia las respuestas de los encuestados, en las entrevistas se abordan y profundiza en aspectos como experiencia laboral, motivación y formación. Se evalúa que menos del 50% indican que se les consultó sobre manejo de conflictos, no se ubica información relacionada con habilidades, fortalezas.

Tal como se ha indicado es importante revisar la herramienta de entrevista que tiene actualmente Sediagro, ya que la herramienta de entrevista que usan no profundiza en habilidades, fortalezas, sin embargo, en la práctica si se aborda algunos elementos, según los resultados en la figura 11. Y es importante porque con ellos se van adaptando y mejorando las herramientas de acuerdo a las necesidades de los puestos, y se profundizar en la trayectoria del candidato, sus habilidades y aptitudes, con el fin mayor de seleccionar al candidato más idóneo al puesto, que se acople a los valores y a la cultura organizacional.

## CONCLUSIONES

Derivado del análisis realizado de los procesos de reclutamiento y selección de personal se lograron establecer las siguientes conclusiones:

1. Luego de evaluar el proceso de reclutamiento y selección que actualmente realiza Sediagro se identificó que si es posible implementar una propuesta de mejora en sus procesos. Se ha brindado espacio para la gestión y toma de responsabilidad a los gerentes de área en el manejo de personal, sin embargo, es necesario realizar un fortalecimiento de los procesos, acompañamiento de personal, seguimiento y evaluación de este para verificar resultados, ante ello se propone una propuesta de mejorar que apoyara a que Sediagro realice de una manera sistematiza y ordenada su proceso de reclutamiento y selección.
2. Del resultado del análisis de la investigación se determinó que en el proceso de reclutamiento y selección se han tenido demoras, esto implica que no se cumple con cubrir la plaza vacante de manera ágil, así mismo, la demora impacta en el interés del candidato ya que ven poca seriedad de la empresa y un impacto financiero al no lograr que se llenen las vacantes en forma oportuna.
3. No se realiza un proceso de retroalimentación posterior al proceso de selección, al candidato no elegido, que brinde de una manera constructiva información sobre porque no tuvieron éxito, esto ayuda al candidato a futuras solicitudes de empleo y al candidato elegido, la retroalimentación de la entrevista ayudara a cerrar las brechas identificadas para que tenga un desempeño más eficiente.
4. El expediente laboral es un récord histórico y una herramienta de control interno, brinda certeza, confiabilidad y relata el historial del colaborador en la empresa. En relación con el reclutamiento y selección el expediente laboral de Sediagro evidencia que se ha realizado un proceso claramente definido con el perfil del puesto, el cargo, tipo de reclutamiento empleado en su incorporación, sin embargo, carece de la evidencia del proceso de selección del candidato, es

decir, no se deja copia del informe emitido por los gerentes de área de la decisión porque candidato elegir y las razones que llevaron a dicha decisión.

5. Luego de realizado el análisis del flujo del proceso de reclutamiento y selección se determinó que no se practica a todo el personal contratado las pruebas psicométricas, lo que ha impedido detectar debilidades en habilidades y capacidades adecuadas al perfil del puesto, y esto se debe a que el personal contratado por referidos no pasa esta etapa.

## RECOMENDACIONES

A continuación, las recomendaciones con base al análisis del problema investigado.

1. A través de la gerencia administrativa se capacite a los gerentes acerca de los procedimientos y herramientas del proceso de reclutamiento y selección, así mismo, brindar un acompañamiento en la implementación y cumplimiento, con el fin de ir haciendo ajustes a los procesos y resolver dudas del personal.
2. Que la gerencia administrativa implemente el procedimiento de planificación del proceso de reclutamiento y selección. Un plan de actividades, responsable de la actividad, tiempos y costos, con el objetivo de obtener resultados positivos en el menor tiempo posible y hacer eficiente la dotación de personal.
3. Analizar la posibilidad de actualizar la política de selección y contratación, acerca del procedimiento de retroalimentación posterior a la selección, como mecanismo de comunicación y como una estrategia que contribuye a la imagen de marca de la empresa, los candidatos valoran la retroalimentación y con ellos más personas conocen la empresa y con buenos referentes.
4. Realizar un análisis de los expedientes laborales, definir el proceso de los expedientes necesarios a documentar de forma impresa y cuales quedaran de forma digital, asegurando con ello que cumplan con la normativa legal e interna.
5. Homogenizar e implementar en el proceso de reclutamiento y selección que todos los candidatos que pase las fases del proceso de pruebas, ya sea con las pruebas psicomotriz, de idoneidad, de acuerdo a la etapa que cada candidato vaya superando.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M.A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. 3e Edición, 1er reimpresión.

Armas, Llanos y Traverso (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*, Editorial Departamento de Publicaciones, Universidad Ecotec, Samborondón, Ecuador.

Bolaños A., Cerón (2020). *Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. 34 4(1). Rev. Biumar. pp. 134-146. ISSN 2539-0716 - ISSN Electrónico 2619-1660. Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

Castañeda Girón. B (2019). *Gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado*. [Tesis de Maestro en Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú].

Cejas, M, et al (2017) *Administración de Recursos Humanos, La estructura estratégica de las organizaciones*. Universidad de las fuerzas Armadas ESPE.

Comandé, D (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Departamento Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad de Buenos Aires.

Código de Trabajo. Decreto No. 1441

Constitución Política de la República de Guatemala.

Gilchrist, C (2021), *Marca empleadora y su propuesta de valor desde el área de Reclutamiento y Selección para la atracción de Jóvenes profesionales*. [Tesis

Maestría en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Universidad de Chile, Santiago de Chile].

Mondragón Puerto, D. (2017). *Administración de Empresas*. Editorial, Fondo Editorial Arandino, Fundación Universitaria del Área Andina. Primera Edición. Colombia p. 81.

Raymundo Buno, B, Ramos S, Berrelleza, C (2018). *Elementos básicos de Administración*. Editorial UAS/DGEP, Primer edición, México.

Slinger Rodríguez, R. (2015). Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015. [Tesis Maestría en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].

Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Editorial Universidad Autónoma de Nuevo León.

Umaña Camacho, D (2015). *Propuesta de gestión administrativa y del recurso humano en la empresa Maffioli Consultores S.A.* [Tesis de Maestría Profesional en Gerencia, Universidad Rodrigo Facio, Costa Rica].

Werther, W. B., Davis, K. y Guzman Brito, M. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos Gestión del capital humano*. Séptima edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

## E-grafía

Armijos, Bermúdez, Mora (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Universidad y Sociedad vol.11 no.4 Cienfuegos. versión On-line ISSN 2218-3620. Recuperado 15 de mayo 2022

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)

Corre, E. (2021). *Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos*. Revista Suma. vol.4 no.1 Bogotá Jan./June 2013 Epub Mar 01, 2021. Recuperado 5 de mayo 2022.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2013000100109](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2013000100109)

Dávalos de la Torre, D (2019). *Administración de recursos humanos y la motivación del personal docente de la UGEL 02-SMP*. [Tesis de Maestría en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Lima Perú]. Recuperado 5 de mayo 2022

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52927>.

De la Piedra Yépez, D (2018). *Efectos de la aplicación de los sub sistemas de reclutamiento y selección de talento humano en la gestión de la empresa ACI SAC*. [Tesis de Maestro en Administración de Negocios, Universidad Ricardo Palma]. Recuperado 10 de mayo 2022

<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/4455>

Decreto número 36-98, Ley de sanidad Animal y Vegetal. ratificado por congreso el 6 de mayo de 1998. Recuperado 13 de agosto de 2022

[http://cgab.org.gt/images/documentos\\_publicos/normativa\\_36\\_98.pdf](http://cgab.org.gt/images/documentos_publicos/normativa_36_98.pdf)

ICEX (2021), Sector agrícola en Guatemala. Recuperado 13 de agosto de 2022  
[https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-externo/america-central-caribe/2021fichaicexagricolaguatemala\\_tcm30-576578.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-externo/america-central-caribe/2021fichaicexagricolaguatemala_tcm30-576578.pdf)

Instituto de Investigación y Proyección sobre Ambiente Natural y Sociedad (s.f),  
*Agricultura*. Recuperado el 5 de septiembre de 2021.  
[http://www.infoiarna.org.gt/temas/agricultura/.](http://www.infoiarna.org.gt/temas/agricultura/)

León, D (2020) *El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las micro financieras de la ciudad de Quetzaltenango*. Revista Científica del SEP. 3(1), 25-32. DOI: Recuperado 15 de agosto 2021.  
<https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>.

López Gamboa, M. C. (2018). *Guía para el Reclutamiento y Selección de Personas para la Microempresa* [Tesis de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Recuperado 29 de agosto 2021.  
<https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES244.pdf>

Martínez Reinoso, O.L y Vargas Fernández, T. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. Revista Cooperativismo y Desarrollo COODES, 7 (2), 225-242. Recuperado 30 de agosto 2021.  
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>

Montoya, Alveiro, Boyero y Ramiro (2016). *El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20 Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Recuperado 1 de septiembre 2021.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Navarrete Zambrano D. (2015). *Modelos de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Magister en Finanzas y Proyectos Corporativos, Universidad de Guayaquil, Ecuador]. Recuperado 15 de mayo 2021.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/reduq/8950>.

Padilla Lluhen K. (2020). *La efectividad del uso de internet en el reclutamiento y selección en línea de personal de la industria maquiladora en ensenada, B.C.* [Tesis de Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, B.C.]. Recuperado 15 de mayo 2022.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12930/8856>

Paredes, D. (2015), *Propuesta de implementación de sus-sistema de Selección, Reclutamiento e inducción del personal en la empresa DATESA SRL, Santo Domingo, 2015* [Tesis Universidad APEC, Vicerrectoría de Estudios de Posgrado]. Recuperado 15 agosto 2021

<https://catalogobiblioteca.unapec.edu.do/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=33276>

Rodríguez García de Chávez, E. K (2016). *El Proceso de Reclutamiento y Selección y sus efectos en el Desempeño Laboral de los Docentes en Los Establecimientos Educativos Privados de Nivel Primario del Municipio de Mixco Guatemala* [Tesis de Maestro en ciencias, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Recuperado 10 de mayo 2022.

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5196.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5196.pdf)

Rodríguez Sánchez, J.L. y Calcerrada Serrano, S. (2020). *La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús*. *Revista Espacios*, 41 (03),18-31. Recuperado 15 de mayo 2022.

<http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html>

Sánchez Arias, N (2018). *Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora en recursos humanos*. [Tesis de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Universidad de Costa Rica]. Recuperado 10 de mayo 2022. <https://hdl.handle.net/10669/84329>.

Sánchez Zambrano J. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac*. Cía. Ltda. Quito [Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar]. Recuperado 1 de mayo 2022. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7763>

Simancas, Silvera, Garcés Giraldo, y Hernández (2018). *Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 82, 2018 Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperado 10 de mayo 2022. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>

Valdés Márquez, K (2021). *Propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección del personal docente, administrativo y auxiliar de servicio de la cuenta particular en la Unidad Educativa San Daniel Comboni*. [Tesis de Magister en Gestión del Talento Humano, Universidad Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. Recuperado 5 de mayo 2022. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2480>.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 ENCUESTA



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado

Boleta No. **Encuesta****Objetivo**

Recopilar información para el trabajo de Tesis acerca del proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa en estudio

El presente instrumento se realiza únicamente para fines académicos en el ámbito de una investigación, Por lo anterior, se solicita responder a cada enunciado de acuerdo a las instrucciones.

**I. Información general**

Fecha \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Tipo de contrato

Relación de dependencia Por servicios Temporal 

Formación Académica \_\_\_\_\_

¿ Cuántos años tiene de laborar para la empresa? \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

A continuación, se presentan una serie de enunciados, favor responder a cada uno de ellos, gracias por su valiosa colaboración. Marque con X su respuesta.

1. ¿Recuerda bajo qué modalidad usted ingresó a laborar para la empresa?

Referido Ferias de empleo Redes sociales Agencias de empleo Página Web de la empresa Plataformas de empleo 

Otros \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce cómo realiza el proceso de reclutamiento de personal la empresa?

SI NO

3. ¿Recuerda si lleno una solicitud de empleo?

SI

NO

4. ¿Qué documentos le solicitaron en el proceso de reclutamiento?

Hoja de vida o Curriculum Vitae

DPI

Boleto de ornato

Acreditaciones académicas: (títulos, diplomas o certificado)

Carencia de Antecedentes Policiacos y Penales

Constancias laborales

Cartas de recomendación

Numero de afiliación de IGSS

Registro Único Tributario-RTU

Recibo de agua o luz

Solvencia fiscal (si aplica)

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Le realizaron pruebas en el proceso de selección?

SI

NO

6. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron?

De conocimiento

Psicométricas

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Le solicitaron exámenes médicos ?

SI

NO

SI su respuesta es SI, ¿de que tipo ?

---



---

8. ¿Le pasaron una entrevista de trabajo?

SI

NO

SI su respuesta es SI, ¿Quién lo entrevistó?

---



---

9. ¿En la entrevista de trabajo, se les pidió información relacionada a los siguientes enunciados?

Datos Personales

Datos sobre sus estudios

Ampliar información acerca de su Experiencia

Motivo de su retiro en el trabajo anteriores trabajos

Como se enteró de la vacante

Su pretensión salarial

Que lo motiva a laborar en la empresa.

Como maneja conflictos laborales

No realice entrevista

10. En su proceso de selección, le solicitaron referencias personales y laborales, para verificar sus datos?

SI

NO

11. ¿Cómo se le notificó su aceptación al puesto de trabajo?

Por Llamada de teléfono

Por Correo electrónico

Entrevista

Carta

Otros

---



---

12. ¿Cómo se realizó su acuerdo o contrato laboral al momento de ser aceptado en la empresa?

Escrito  Verbal

13. Cuánto tiempo duro su proceso de selección y contratación?

de 1 a 5 días   
de 6 a 10 días   
de 11 a 15 días   
de 16 a 20 días   
de 21 a más días

14. ¿Considera que es importante que en la empresa se ejecute un proceso de reclutamiento de personal?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Considera que se debería mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU TIEMPO !

## ANEXO 2. Entrevista



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado



No.

### Guía de Preguntas para Entrevista a Gerente General

#### Nota Aclaratoria

El presente instrumento se realiza únicamente para fines académicos en el ámbito de una investigación, con el fin de recopilar información para el trabajo de Tesis acerca del proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa en estudio.

Por lo anterior, se solicita responder a cada enunciado de acuerdo a las instrucciones.

Fecha:

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar: \_\_\_\_\_

¿Cómo fue su proceso de reclutamiento?

Referido	<input type="checkbox"/>	Ferias de empleo	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>	Agencias de empleo	<input type="checkbox"/>
Página Web de la empresa	<input type="checkbox"/>	Plataformas de empleo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

1. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección en la empresa?

2. ¿Qué medios (o fuentes) de reclutamiento son utilizados por la compañía?

3. ¿Cómo considera el proceso de reclutamiento de la empresa?

Optimo \_\_\_\_\_ No Optimo \_\_\_\_\_ Obsoleto \_\_\_\_\_

¿Por qué cree usted que el medio utilizado para reclutar el personal es el más óptimo? /No óptimo/Obsoleto.

4. ¿Se ejecuta pruebas de incorporación a los candidatos para el ingreso de la misma?

SI  NO

5. ¿Qué tipo de pruebas realizan?

Psicométricas  Conocimientos  Otros

6. *Qué evalúan en las pruebas*

Aspectos matemáticos

Aspectos lógicos

Aspectos de razonamientos

Personalidad

Aspectos abstractos

7. *Solicitan pruebas y exámenes médicos a los colaboradores.*

SI  NO

8. ¿Realizan entrevista en el proceso de contratación?

SI  NO

9. ¿Cuál es el contenido de esta entrevista?

10. ¿Quiénes participan en la entrevista labora?

11. ¿Los procesos de Reclutamiento y selección, conllevan una planificación? y Quién lo realiza?

12. Cuanto tiempo invierte en el proceso de reclutamiento y selección.?

13. ¿Cómo se notifica al aspirante acerca de que fue elegido al cargo?

14. ¿A la persona que no fueron elegidas, se les notifica?

SI  NO

15. ¿Tienen una base de datos de los aspirantes a los puestos de trabajo?

Que luego le pueda servir en su proceso de selección

16. ¿Cómo evidencia su proceso de reclutamiento y selección?

Tiene un archivo aparte  
lo documenta en el expediente de persona

17. ¿Quien es el encargado del expediente de personal?

18. Realizan contrato laboral

SI  NO

19. ¿Tienen periodo de prueba?

SI  NO

20. ¿Se le notifica a la persona cuando ha finalizado su periodo de prueba? como le confirman al cargo?

SI  NO

21. como le confirman al cargo?

¡Gracias por su tiempo!

**Anexo 3. Propuesta de Mejora.**

**Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa SEDIAGRO.**



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**



## **Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, para la empresa SEDIAGRO**

### **Introducción**

El proceso de reclutamiento y selección es una fase muy importante en la gestión de talento humano, cumple con el fin de dotar de personal idóneo a las áreas de trabajo para maximizar y aportar valor al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos del puesto y de la empresa. En el proceso de reclutamiento y selección se realiza la búsqueda, preselección y selección, de las personas que cuentan con los talentos, habilidades, capacidades, competencias adecuadas para cubrir las plazas vacantes.

El recurso humano es el capital más valioso de las organizaciones, contratar al personal adecuado es la meta más importante de la gestión de talento humano. Sin embargo, no hay un modelo definido, cada empresa por el giro de su negocio tiene su propio sistema de reclutamiento y selección, los procesos se van adaptando a las necesidades, a los procedimientos institucionales, a las normativas y políticas vigentes, al reglamento interior de trabajo, a la legislación laboral vigente y al cumplimiento de metas. En el presente documento se desarrolla la propuesta de mejora del sistema de reclutamiento y selección que actualmente ejecuta la empresa Sediagro, debido a que en el proceso de investigación realizado se detectaron oportunidades de mejorar que permitirá optimizar los procesos de la gestión del talento humano, en especial los procesos de reclutamiento y selección de personal.

### **Objetivo general.**

Establecer las actividades de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal adecuadas a las necesidades de la empresa, que permitan atraer y captar al talento humano de una manera sistemática, ordenada, clara y ágil, para la ejecución de funciones establecidas, que generen valor y que le permita cumplir con su misión de la mejor manera posible.

### **Objetivos específicos.**

1. Estandarizar las actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal, que garanticen el cumplimiento de las normas internas y que permitan ser un instrumento de apoyo al Gerente Administrativo en la gestión del talento humano.
2. Definir los procedimientos y las herramientas que permitan la agilización y viabilidad del proceso de reclutamiento y selección de personal optimizado.

### **Desarrollo de la propuesta**

Los colaboradores son el capital humano más importante en la estructura organizacional, es importante que al momento de realizar la labor del proceso de atraer y captar individuos estos se identifiquen con la cultura organizacional, así como con el giro del negocio, los valores y con la finalidad de generar resultados eficaces. En ese marco es importante que los procesos de reclutamiento y selección estén estandarizados para lograr resultados óptimos, a continuación, se desarrolla la propuesta de actividades y pasos del proceso de reclutamiento y selección, con propuestas de mejora.

#### **1. Proceso de reclutamiento.**

El Reclutamiento de personal es el proceso de ubicar, interesar y captar a candidatos para llenar la vacante que tiene la organización.

El proceso de reclutamiento se puede realizar por medio de dos fuentes; estas son: reclutamiento interno y externo. El Reclutamiento interno se da cuando en la empresa se tiene la política de brindar la posibilidad a sus empleados actuales de

aplicar al este puesto de trabajo. El Reclutamiento externo es cuando se buscan candidatos fuera de la empresa.

El reclutamiento interno; es una estrategia valiosa en la empresa porque contribuye al clima organizacional de la empresa, promueve lealtad en el colaborador y aporta al crecimiento profesional del empleado. Estos pueden ser por medio de promociones o ascensos. Mientras que el reclutamiento externo se puede realizar por medio de Ferias de empleo, Redes sociales, Outsourcing, Universidades, referidos, etc.

En ese marco, de acuerdo a la investigación, actualmente en la empresa se está utilizando el reclutamiento externo a través de los canales de reclutamiento, por referidos y la contratación de los servicios de una empresa Outsourcing. Si bien las empresas Outsourcing tienen su propio proceso y las herramientas de reclutamiento, se proponen los siguientes pasos a realizar considerando que también se utiliza el canal de reclutamiento de referidos, la propuesta de mejora es asegurar que se lleve a cabo todos los pasos del proceso de reclutamiento, aun siendo referidos. Aunado a ello con estas buenas practicas se brindará los procesos a la empresa si en un futuro implementan políticas de reclutamiento interno y con ello contribuir a su proceso de fortalecimiento institucional.

### **Pasos y actividades propuestas del proceso de Reclutamiento**

Como practica de mejora, es recomendable que los documentos que respaldan cada paso se adjunten al archivo de expediente laboral en digital e impreso.

Paso 1. El proceso inicia con la necesidad de cubrir una plaza vacante, sea esta por renuncia o por la creación de una nueva plaza en el organigrama institucional.

Paso 2. El jefe de área, hace su requerimiento de personal a Gerente General, con copia a Gerente Administrativo, según el formato correspondiente (ver figura 1).

## Figura 1

### Formato de Requerimiento de personal

Logo		Código:	
Nombre de la Empresa		Versión No.	01
Dirección		pagina	1/1
<b>FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			
Fecha	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Día	Mes	Año
Instrucciones: Este instrumento tiene como objeto obtener la información necesaria sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo			
<b>1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE</b>			
Nombre Jefe inmediato		Cargo que desempeña	
Área		Departamento	
<b>2. INFORMACIÓN DE LA VACANTE</b>			
Reemplazo Temporal	<input type="text"/>	Reemplazo definitivo	<input type="text"/>
Reestructuración del cargo	<input type="text"/>	Nueva plaza	<input type="text"/>
La vacante se produjo por:	<input type="text"/>		
Renuncia	<input type="text"/>	Despido	<input type="text"/>
Promoción	<input type="text"/>	Vacaciones	<input type="text"/>
		Incapacidad	<input type="text"/>
		Maternidad	<input type="text"/>
Fecha de inicio de labores			
<b>3. INFORMACIÓN DEL CARGO</b>			
Nombre del puesto: _____			
Remuneración _____			
Horario	Diurno	<input type="text"/>	Nocturno <input type="text"/>
Tipo de contrato	Planilla	<input type="text"/>	Servicios <input type="text"/>
<b>Principales responsabilidades</b> _____			
	1	_____	
	2	_____	
	3	_____	
<b>4. PERFIL</b>			
Genero	Femenino	<input type="text"/>	Masculino <input type="text"/>
Educación: _____			
Especialidad _____			
Estudios de Post grado: _____			
Graduado	<input type="text"/>	Pensum cerrado	<input type="text"/>
		Estudio intermedios	<input type="text"/>
Estudios nivel medio _____			
Experiencia:	años	<input type="text"/>	

Nota. Elaboración propia con base a investigación documental.

Pago 3. Identificación de la vacante. El Gerente Administrativo identifica la vacante a través del descriptor de puesto.

Paso 3.1. Si es puesto existente, se revisa y actualiza el descriptor con base a las especificaciones del requerimiento.

Paso 3.2. Si es puesto nuevo, se elabora el descriptor de puesto.

El Descriptor de puesto; consiste en detallar en forma documental las funciones, atribuciones y responsabilidades que tiene el puesto creado; debiendo describirse la misión y objetivo del mismo, de acuerdo con las estrategias de la empresa.

La empresa cuenta con descriptores y perfiles de puesto, se propone una versión nueva del formato de descriptor y perfil de puesto, su implementación aportará mayor información cualitativa, como por ejemplo habilidades y competencias de los puestos (Ver figura 2).

Pago 4. Autorización de contratación y del descriptor de puesto ajustado. por Gerente General.

## Figura 2.

### *Formato Descriptor y Perfil de puesto*

Logo de la empresa	<table border="1"> <tr> <td>Código:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Versión No.</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>pagina</td> <td>1/1</td> </tr> </table>	Código:		Versión No.	01	pagina	1/1
Código:							
Versión No.		01					
pagina	1/1						
Nombre de la Empresa							
Dirección							
<b>FORMATO DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS</b>							
<b>1. Identificación del puesto</b>							
Empresa:							
Nombre del puesto:							
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:							
Le reporta a:							
Le reportan:							
Jornada laboral:							
Fecha de actualización y/o elaboración:							
<b>2. Propósito / objetivo del puesto</b>							
<b>3. Funciones del puesto</b>							

**4. Especificación del puesto**

<b>Requisitos de educación</b>

<b>Requisitos de experiencia</b>

<b>Habilidades / Destrezas</b>

**5. Responsabilidad**

<b>Maquinaria / equipo</b>

<b>Información confidencial</b>

<b>Supervisión</b>

**6. Comunicación**

<b>Interna</b>		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:

<b>Externa</b>		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:

**7. Toma de decisiones**

<b>Decisiones solo</b>	<b>Decisiones en conjunto</b>

**8. Nivel de esfuerzo**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>

**9. Condiciones ambientales**


**10. Riesgos**


**11. Información Salarial**

<b>Forma de pago:</b>	
Depósito en línea	
Cheque	
Fecha de pago	
Salario fijo mensual:	
Salario variable:	
Indicador:	
Periodicidad de pago salario variable:	
Salario decreto 78-89:	
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Sí o no?	
¿Laborará horas extras?	
¿Se pagan o no?	

<u>Elaborado por:</u>	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>

Paso 5. Plan de trabajo. Como practica de mejora, se sugiere preparar un plan de trabajo con las actividades a realizar en el proceso de reclutamiento y selección. El plan debe contar con la información siguiente: actividad, tiempo, responsable, con el fin de tener un indicador de tiempo a invertir para contratar al personal necesario a ocupar la plaza vacante (Ver figura 3), propuesta formato Plan de trabajo.

**Figura 3.**

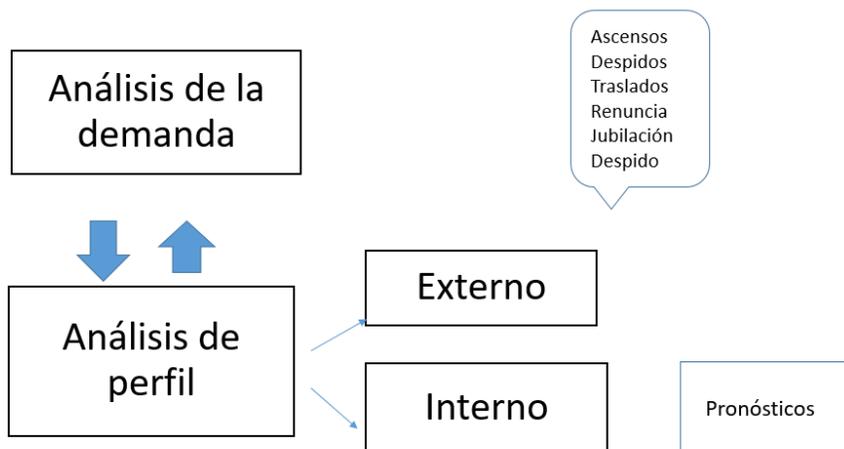
*Formato Plan de trabajo para el reclutamiento y selección de la plaza vacante.*

<b>Plan de trabajo</b>					
Actividades	Responsable	Mes			
		Sem1	Sem2	Sem3	Sem4
Reclutamiento de personal					
1					
2					
3					
Selección de personal					
1					
2					
3					

Nota. Elaboración propia. Propuesta de formato de plan de trabajo para ordenar en tiempo las actividades del proceso de reclutamiento y selección.

Figura 3.1

Esquema de planificación del reclutamiento y selección.



Nota: Elaboración propia, un esquema analítico que muestra que en la planificación la primera decisión a tomar es que método se usara para el proceso de reclutamiento y selección.

## Paso 6. Gerente Administrativo define método de reclutamiento.

Paso 6.1. Reclutamiento interno. Se hace la comunicación interna a los colaboradores acerca de la plaza vacante, se comparte el descriptor y perfil del puesto y se solicita presenten Solicitud de empleo según Formato vigente (Ver figura 5) y adjuntar currículum. Observación: La Solicitud de empleo es una herramienta que permite recolectar información personal y profesional del candidato a un puesto. Así mismo, evaluar de una manera rápida acerca de las aptitudes del candidato.

Paso 6.1.1. Secretaria Recepcionista recibe, y llena registro de las propuestas recibidas en formato correspondiente (Ver figura 4). Realiza análisis de currículum de colaboradores con base al descriptor y perfil del puesto, registrándolo en el Formato Criterio para Evaluar CV (Ver figura 6). Observación: Si no se cumple con todos los requisitos solicitados para el puesto, el candidato queda fuera del proceso.

Paso 6.1.2 Secretaria Recepcionista remite a Outsourcing los currículum de las personas que cumplen con todos los requerimientos para que se realizan las pruebas psicométricas respectivas, Outsourcing remite Informe.

Paso 6.1.3. Si no hay aplicaciones internas, se notifica a Gerente General, y se continua con método de reclutamiento externo.

Paso 6.2 Reclutamiento externo, a través de los canales de Outsourcing y/o referidos.

Paso 6.2.1 Proceso de reclutamiento por el Canal de una Outsourcing.

Paso 6.2.1.1 Comunicación con empresa Outsourcing. Gerente Administrativo envía comunicación a la empresa solicitando los servicios de reclutamiento, se adjunta descriptor y perfil del puesto y los términos de los servicios requeridos.

Paso 6.2.1.2 Secretaria Recepcionista recibe Informe de empresa Outsourcing con al menos 3 propuestas con currículum.

Como practica de mejora, se propone se solicite a la Outsourcing que incluya en el informe un análisis cualitativo acerca de los resultados de las pruebas psicométricas, realizadas a los candidatos, y el resultado de la verificación de las referencias laborales y personales.

Paso 6.2.2. Proceso de Reclutamiento por el Canal de Referidos

Gerente de área realiza comunicación con amigos y / o proveedores sobre plaza vacante, comparte el perfil del puesto y el formato de Solicitud de empleo (Ver figura 5). Observación: La Solicitud de empleo es una herramienta que permite recolectar información personal y profesional del candidato a un puesto. Así mismo, evaluar de una manera rápida acerca de las aptitudes del candidato.

Paso 6.2.2.1 Secretaria recepcionista recibe Solicitudes de empleo con currículum de referidos. Llena registro de currículos recibidos, en formato correspondiente. (Ver figura 4). Realiza análisis de currículos con base al perfil del puesto, registrándolo en el Formato Criterio para Evaluar CV (Ver figura 6). Observación: Si no se cumple

con todos los requisitos solicitados para el puesto, el candidato queda fuera del proceso.

Paso 6.2.2.2 Gerente Administrativo contrata los servicios de una empresa outsourcing para realizar las pruebas psicométricas a los referidos que cumplieron con todos los requerimientos del puesto.

Paso 6.2.2.3 Gerente Administrativo con base al Informe proporcionado por la outsourcing selecciona a los candidatos con los mejores resultados en las pruebas, para pasar a la fase de selección.

Figura 4

*Formato para registro de datos de candidato a plaza vacante*

Logo		Código:		
Nombre de la Empresa		Versión No.		01
Dirección		pagina		1/1
<b>FORMATO DE REGISTRO DE DATOS DE CANDIDATOS</b>				
Fecha				
	Día	Mes	Año	
Instrucciones: Este instrumento tiene como objeto dejar un registro con los datos de los aspirante al puesto a convocatoria. Se le solicita llenar todas las casillas con la información solicitada				
<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Pasa a fase selección</b>
				<b>Si</b> <b>No</b>
1				
2				
3				
4				
5				
Nombre de quien realiza el proceso		Firma		

Nota. Elaboración propia con base a investigación documental. Se proponer documentar a través del presente reporte los datos de los candidatos que aplicaron a la plaza. Esta información será referente en el informe de selección.

**Figura 5**  
*Formato solicitud de empleo*

Logo		Código:		
Nombre de la Empresa		Versión No.		01
Dirección		pagina(s)		1/1
<b>FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
Puesto que solicita		Pretensión salarial		En que fecha estará disponible
		Fecha		
		Día mes años		
<b>Instrucciones</b> Favor de llenar esta solicitud con letra clara con la información que se le solicita. <b>Nota.</b> La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.				
<b>DATOS PERSONALES</b>				
Nombre		Apellidos		Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Dirección completa ( calle, avenida, colonia, municipio, departamento)			Teléfono Celular	Teléfono Casa
Lugar de nacimiento	Nacionalidad	Correo electrónico		Fecha de nacimiento
No. DPI	No. NIT	No. Afiliación del IGSS	Posee licencia conducir SI <input type="checkbox"/> No. <input type="checkbox"/>	No Licencia
Personas que dependen de usted Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Conyugue <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			Estado civil Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	
<b>FORMACIÓN ACADEMICA</b>				
Indique el grado de estudios que ha obtenido durante su formación.				
	Nivel alcanzado		Nombre establecimiento	Dirección
	Concluido	No concluido		
Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Nivel Medio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Post grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Cursos de especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Describa sus habilidades laborales. Uso de herramientas de trabajo y cualquier información adicional				
<b>INFORMACION ANTECEDENTES LABORALES</b>				
Proporcione información que le pide a continuación., empezando por el último empleo o por el empleo actual. Es importante que la información se actualizada				
1.Nombre de la empresa		Fecha de inicio	Fecha Final	Motivo del retiro Renuncia      Despido
Puesto		Jefe inmediato		No Teléfono
Funciones				
2.Nombre de la empresa		Fecha de inicio	Fecha Final	Motivo del retiro Renuncia      Despido
Puesto		Jefe inmediato		No Teléfono
Funciones				
3.Nombre de la empresa		Fecha de inicio	Fecha Final	Motivo del retiro Renuncia      Despido
Puesto		Jefe inmediato		No Teléfono
Funciones				
<b>INFORMACION SOBRE REFERENCIAS</b>				
Por favor brinde tres referencias personales. Evite dar información de familiares inmediatos				
1. Nombre		Teléfono		
1. Nombre		Teléfono		
1. Nombre		Teléfono		

Nota: Elaboración propia. Se propone que la solicitud de empleo la llenen todos los aspirantes al puesto.

## Figura 6.

### Formato Evaluación de Currículo.

LOGO Nombre de la Empresa Direccion	<b>CRITERIO PARA EVALUAR CV</b>				Codigo:		
					Version No.:	01	
					pagina(s)		
<b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b> <b>NOMBRE DEL</b> <b>FECHA DE EVALUACIÓN</b> <b>NOMBRE DEL EVALUADOR</b>							
	CRITERIOS A EVALUAR	RANGO SEGÚN PERFIL DEL PUESTO	PUEDA NO TENER PUNTEO SEGÚN PERFIL DEL	PUNTEO SEGÚN PERFIL EMPRESARIAL	PUNTEO SEGÚN CANDIDATO	OBSERVACIONES	
GENERALES	Edad (criterio a evaluar, si es requisito en la plaza)	18-25					
		26-30					
		31-40					
		41-50					
COMPETENCIAS LABORALES	GRADO ACADEMICO (COMPETENCIA RELACIONADA A conocimiento)	DOCTORADO					
		MAESTRIA					
		LICENCIATURA					
		DIVERSIFICADO OPERARIO					
	EXTRAS (COMPETENCIA RELACIONADA A habilidades)	IDIOMAS					
		EXPERIENCIA, en manejo y gestion de presupuesto					
		Gestion de talento humano					
		DIPLOMADOS relacionados al puesto					
	COMPETENCIA RELACIONADA A actitud y otras condiciones	CURSOS ACADEMICOS					
		Presentación					
		Honestidad					
		Compromiso con objetivos y resultados					
	EXPERIENCIA LABORAL, según perfil del puesto	Manejo sistemas operativos Office, Windows					
		SENIOR- 5 AÑOS O +					
		ESPECIALISTA 3 A 5 AÑOS					
		JUNIOR 0 A 3 AÑOS					
		de 1 a 2 años de experiencia					
		<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>Punteo obtenido: 00/100</b>							
(f.) Firma del evaluador. Nombre:							

Nota. Elaboración propia. Herramienta para evaluar el currículo, Análisis con base al perfil de puesto. Esta información será referente en el informe de selección.

Observación: Si no se cumple con todos los requisitos solicitados para el puesto, el candidato queda fuera del proceso.

### Paso 7. Comunicación a candidatos.

Como practica de mejora, Gerente Administrativo emite comunicación a los candidatos realizando retroalimentación acerca de las causas por las cuales no tuvo éxito en el proceso.



## **2. Proceso de Selección.**

La Selección de personal, es un proceso que consiste en elegir entre una lista de candidatos a la persona que cubrirá una plaza vacante con base a un perfil de puesto. En el proceso se busca elegir al candidato más idóneo, con aptitudes, habilidades, que se identifique con los objetivos y valores empresariales, se busca entre las cualidades y habilidades que se adecue a los requerimientos del perfil de puesto.

En este proceso se hace uso de técnicas y herramientas que brindan puntos de comparación entre candidatos y permite elegir a través del análisis de la información al candidato más idóneo. Dentro de las herramientas con las que se deben contar previo a iniciar un proceso de selección, están: Listado de documentos del expediente de candidatos, resultados de pruebas psicométricas, pruebas de conocimiento, guía de entrevista, informe de verificación de referencias laborales e informe del proceso de selección.

### **Expediente de candidatos.**

El expediente laboral es una herramienta de control interno, brinda certeza, confiabilidad y relata el récord del colaborador en la empresa, así mismo, es un respaldo legal para la empresa que se ha cumplido con todos sus procesos internos autorizados y que al momento de algún evento relacionado con conflicto laboral pueda disponer de él. En relación al reclutamiento y selección el expediente laboral muestra que se ha realizado un proceso claramente definido con el perfil del puesto, tipo de reclutamiento empleado en su incorporación, que se ha realizado un proceso transparente y respetuoso, sin prácticas discriminatorias y sobre todo las calificaciones técnicas de su evaluación.

Se propone el siguiente listado de documentos, los cuales se requieren en la convocatoria y que pasan a ser parte del expediente laboral, se resalta los documentos a solicitar al concretar la contratación (Ver figura 8).

Figura 8  
*Lista de documentos para el expediente laboral.*

No	Tipo de documentos
1	Hoja de vida o Currículo Vitae
2	Documento de identificación personal (DPI)
3	Boleto de Ornato
4	Acreditaciones académicas: (títulos, diplomas o certificados)
5	Carencia de Antecedentes Policiacos y Penales
6	Constancias laborales (dos)
7	Cartas de recomendación (dos)
8	Numero de afiliación del IGSS
9	Registro Tributario Unificado-RTU
10	Recibo de agua o luz (de mes anterior a la contratación)
11	Solvencia fiscal (si aplica y al confirmar contratación)
12	Tarjeta de salud (al momento de confirmación contrato. aplica para puestos de bodega y personal de ventas)
13	Otros

Nota. Elaboración propia. Información sugerida para formar parte del expediente de personal. Se identifica los documentos que se solicitan luego de confirmar la contratación.

### **Pruebas.**

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto, estas pueden ser psicométricas y de conocimientos específicos. Estas pruebas, también permiten determinar aptitudes, comportamientos y sirven para determinar si el candidato se podrá adaptar a la cultura organizacional, cumple con los requerimientos, y también permiten predecir el desempeño laboral. Existen variedad de pruebas, las hay psicológicas, otras son simulaciones de condiciones

de trabajo, lo importante es que la persona que pase esta herramienta tenga los conocimientos de su aplicación e interpretación de los resultados.

En el proceso de Selección se practica las pruebas de idoneidad, son pruebas de conocimientos específicos del candidato. Por ejemplo, una prueba de habilidad y precisión numérica para la plaza de un Contador General o una prueba de manejo de maquinaria para una postulante a la plaza de Conductor. Se sugiere que estas pruebas se preparen y organicen por el área administrativa con base a los objetivos que desea alcanzar.

Implementando esta práctica se podrá asegurar que se cumpla con este paso del proceso de Selección de Personal.

### **Entrevista**

Una entrevista bien organizada y estructurada pasa por cinco etapas: preparación de la entrevista, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación. Existen varios tipos de entrevista. Entrevista preliminar, entrevista de selección, entrevista profunda, entrevista para contratación, por competencias, entre otros, estas se irán adecuando a los requerimientos y a las necesidades de cada institución, así como al puesto a contratar. Son importantes porque se profundiza en las fortalezas, valores, personalidad del candidato y para el candidato, es el primer contacto con la empresa.

Para la presente propuesta se proponen como mínimo realizar dos entrevistas, la entrevista preliminar y la entrevista de selección. Gerente Administrativo y/o Gerente General podrán decidir realizar una entrevista profunda de acuerdo al puesto a contratar. Este último tipo de entrevista se recomienda para puestos gerenciales.

### **Referencias.**

Las referencias laborales van a brindar información sobre la trayectoria y el desempeño del solicitante en el campo de laboral y las referencias personales, se indaga ¿qué tipo de persona es? ¿es confiable la información que proporcionó?, ¿sus valores?, ¿sus aspiraciones?

**Pasos y actividades propuestas del proceso de selección.**

Paso 1. Gerente Administrativo recibe expedientes de los colaboradores que pasaron el primer filtro en el reclutamiento y que están aptos a pasar el proceso de selección.

Paso 2. Secretaria recepcionista realiza convocatoria a candidatos elegidos para prueba de conocimientos.

Paso 3. Gerente del Área a la cual aplica la vacante, con el apoyo de Gerente Administrativo realiza las pruebas de conocimientos o idoneidad.

Son pruebas de conocimientos, habilidades, competencias, manejo del tiempo, emociones del candidato, entre otros.

Es importante cuidar los detalles de preparación, como el tiempo, el ambiente, brindar las herramientas para que el candidato realice a satisfacción sus pruebas, así como también la cortesía que se le brinde desde su llegada hasta la finalización de las pruebas.

El gerente administrativo, a requerimiento del Gerente de área, coordina que se brinden los insumos necesarios para las pruebas indicadas.

Paso 4. Gerente de Área realiza entrevista, a candidatos que aprobaron las pruebas psicométricas y la de conocimientos con las mejores notas. Registra la información de la entrevista en el Formato Guía de Entrevista (Ver figura 9).

## Figura 9

### Formato Guía de entrevista preliminar

LOGO Nombre de la Empresa Dirección	Codigo:	
	Version No.:	01
	pagina(s)	
<b>FORMATO GUIA DE ENTREVISTA (preliminar)</b>		
Nombre del Solicitante:		Fecha:
Solicita el puesto de:	Salario que aspira Q	
Nombre del Entrevistador	Valor c/pregunta: 5	Punteo 00/15

No.	PREGUNTA	CRITERIOS CLAVE	COMENTARIOS	PUNTEO
1	Conocimiento la empresa	Identificación con la Organización. Interés en la empresa.		
2	Sobre su experiencia (esta preguntar con basado en el puesto de trabajo)	Experiencia previa ¿Cómo describiría una persona con talento? Describe 3 rasgos.		
		¿Cuénteme de alguna experiencia suya en relación con los cambios que Usted ha brindado en su anterior trabajo?		
		¿Cómo organiza su tiempo en función de las urgencias?  Cuénteme alguna experiencia de trabajo en equipo?		
3	Auto-conocimiento Habilidades, aptitudes, fortalezas y debilidades	Manejo del estrés Relacione interpersonales Manejo de conflictos Comunicación Trabajo en equipo		

#### Seguimiento.

(indicar si/no. y cuando sea necesario brinde una razón)

- No cumple con el perfil \_\_\_\_\_
- Considerarlo para el puesto, Si cumple con el perfil. \_\_\_\_\_
- Concretar segunda entrevista \_\_\_\_\_
- El aspirante no es aceptable (brinde las razones) \_\_\_\_\_

Firma del entrevistador. \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nota. Elaboración propia

Paso 5. Entrevista de selección. Gerente Administrativo realiza la entrevista de selección, se profundiza en la experiencia, en los valores y el aporte de valor a la empresa con la finalidad de contar con otro análisis de selección, con un enfoque más institucional. Registra la información en el Formato Guía de entrevista de selección (Ver Figura 10).

### Figura 10.

#### Formato Guía de entrevista de selección

LOGO Nombre de la Empresa Dirección		Código: Version No.: 01 página(s)
<b>FORMATO GUIA DE ENTREVISTA (Selección)</b>		
Nombre del Solicitante:		Fecha:
Solicita el puesto de:	Salario que aspira Q	
Nombre del Entrevistador		Punteo 00/15

#### Preguntas sugeridas.

Instrucciones: realizar la entrevista en un ambiente agradable, libre de ruidos e interrupciones.

Dejar registro y comentarios sobre los siguientes aspectos a evaluar.

1. Como se enteró de la convocatoria?
2. Que conoce de la empresa?
3. Porqué renuncio a su trabajo anterior?
4. Porque considera que su experiencia y conocimientos pueden aportar al cargo y a la empresa
5. Como desarrolla las habilidades de trabajo en equipo

#### Comentarios del entrevistador

##### a) Aspectos generales

- Presentación personal \_\_\_\_\_
- Interese en el puesto \_\_\_\_\_
- Educación y capacitación \_\_\_\_\_
- Experiencia y antecedentes \_\_\_\_\_
- Disponibilidad \_\_\_\_\_
- Estabilidad en trabajos anteriores \_\_\_\_\_
- Expectativa salarial \_\_\_\_\_

##### b) Aspectos específicos

- Actitud con respecto al empleo anterior
- Actitud con respecto al jefe inmediato
- Expectativa al responder con el puesto
- Expectativa profesional y salarial.

##### c) Seguimiento.

(indicar si/no, y cuando sea necesario brinde una razón)

- No cumple con el perfil \_\_\_\_\_
- Considerarlo para el puesto, Si cumple con el perfil. \_\_\_\_\_
- El aspirante no es aceptable (brinde las razones) \_\_\_\_\_

Firma del entrevistador. \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nota. Elaboración propia con base a investigación documental.

Paso 6. Entrevista profunda (exclusivamente para puestos Gerenciales), con la participación del Gerente General.

Paso 7. Referencias.

Secretaría recepcionista realiza el seguimiento laboral y verificación de referencias personales por medio de llamadas telefónicas. Registra la información validada en el Formato referencias laborales y personales (ver figura 11).

### Figura 11

#### Formato referencias laborales

LOGO Nombre de la Empresa Dirección		Código: Version No.: 01 página(s)
<b>FORMATO REFERENCIA LABORAL</b>		
Fecha:	Punteo 00/10	
Persona responsable:		
Persona de quien se pide referencia:		
Persona que refiere:		
Empresa y organización que refieres:		
Actividades desempeñadas		
Referencias recibidas:	Conocimientos:	Actitudes:
Trabajo en equipo:	Capacidades:	Habilidades
Motivo por el cual ceso la relación laboral:		
Observaciones:		

Firma del entrevistador. \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nota. Elaboración propia.

## Paso 8. Informes de resultados.

Gerente Administrativo realiza el Informe de resultados del proceso de selección en el Formato de Informe Final de Selección (Ver figura 12) y lo remite a Gerente General para su Visto Bueno y autorización de la contratación.

### Figura 12.

#### Informe final proceso de selección

LOGO
Nombre de la Empresa
Dirección

Codigo:	
Version No.:	01
pagina(s)	

### INFORME FINAL PROCESO DE SELECCIÓN

Objetivo: Presentar los resultados del proceso de selección, luego de aplicadas las herramientas.

#### Análisis:

El proceso de selección al cargo de: \_\_\_\_\_ dio inicio en fecha \_\_\_\_\_, llevado a cabo en las instalaciones de la empresa.

Se recibieron un total de \_\_\_\_\_ Cvs, luego de analizados y evaluados, pasaron a proceso de entrevista preliminar \_\_\_\_\_, siguiendo con las pruebas psicomotriz y conocimiento. Finalmente se entrevistaron \_\_\_\_\_ brindando los siguientes resultados.

#### Candidatos entrevistados

Los siguientes candidatos fueron seleccionados por los resultados.

No. Finalista (en orden de prioridad)	Nombre
Finalista 1	
Finalista 2	
Finalista 3	

#### Punteo

Finalista 1	Concepto	Punteo	Finalista 2	Concepto	Punteo	Finalista 3	Concepto	Punteo
	Curriculum	40		Curriculum	40		Curriculum	40
	Entrevista	30		Entrevista	30		Entrevista	30
	Pruebas psicometricas	20		Pruebas psico	20		Pruebas psico	20
	Referencias	10		Referencias	10		Referencias	10
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>Total</b>	<b>100</b>

Con base a los resultados, se recomienda al finalista No. \_\_\_\_\_ por los siguiente:

El presente informe es dirigido a gerencia general y gerencia administrativa, quienes darán visto bueno de la selección al autorizar la vinculación laboral.

Firma

Nombre (evaluador). \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nota. Elaboración propia

Pago 9. Gerente General con su Visto Bueno autoriza la contratación firmando el Informe y lo devuelve a Gerente Administrativo.

Pago 10. Contacto con el candidato elegido.

Este proceso se sugiere que se realice por Gerente administrativo.

- Envía carta al candidato seleccionado para la vacante y le indica la fecha de inicio de labores.
- Se indica que debe presentar la documentación pendiente, de ser necesario, indicar el plazo para la entrega.

Paso 11. Asistente de recepción verifica que el expediente del candidato confirmado esté completo

Paso 12. Proceso de contratación.

Paso 12.1. Firma de contrato

Paso 12.2. Apertura de cuenta bancaria monetaria por parte del colaborador de nuevo ingreso o promovido; y creación de correo electrónico por parte del área IT.

Paso 12.3. Registro de contrato firmado, en el Ministerio de Trabajo y Previsión social

El formato de contrato lo define la empresa, en el cual, deben considerar la normativa legal estipulada en el Código de Trabajo artículo "Titulo Segundo, Contratos y pactos de trabajo. del artículo 18 al artículo 48, Titulo Tercero, Salarios, jornadas y descansos, entre otros, así como a las políticas salarias de la empresa.

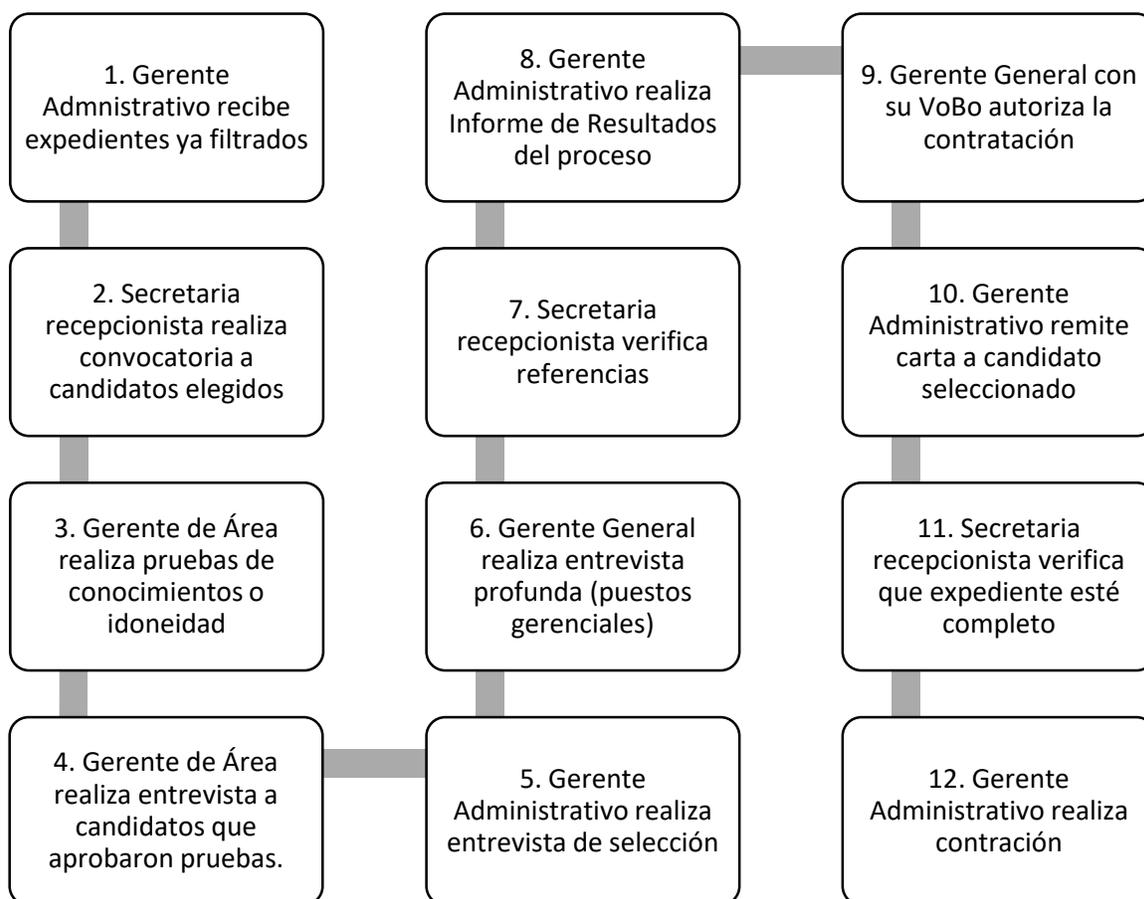
Paso 13. Entrega de copia de contrato al colaborador y copia del descriptor de puesto, manual y procedimientos administrativo. En cumplimiento de artículo 28 del Código de Trabajo todo patrono debe remitir el contrato al Ministerio de Trabajo y Previsión Social y brindar una copia al Colaborador. Se recomienda que esté disponible una versión electrónica de las políticas y procedimientos de la Empresa, a efecto que el colaborador la pueda conocer en la página web o la plataforma de formación de la empresa; o bien se les puede remitir una copia en PDF a través de correo electrónico; esta opción se recomienda ya que permitirá reducir el consumo de papel, lo cual está alineado con los procedimientos sostenibles que promueve la Empresa.

Flujograma del proceso de selección de personal. incorporando las propuestas de mejora. Ver figura 13.

Figura 13.

Flujograma del proceso de selección de personal –Propuesta

Flujograma del proceso de Selección, propuesta de Mejora

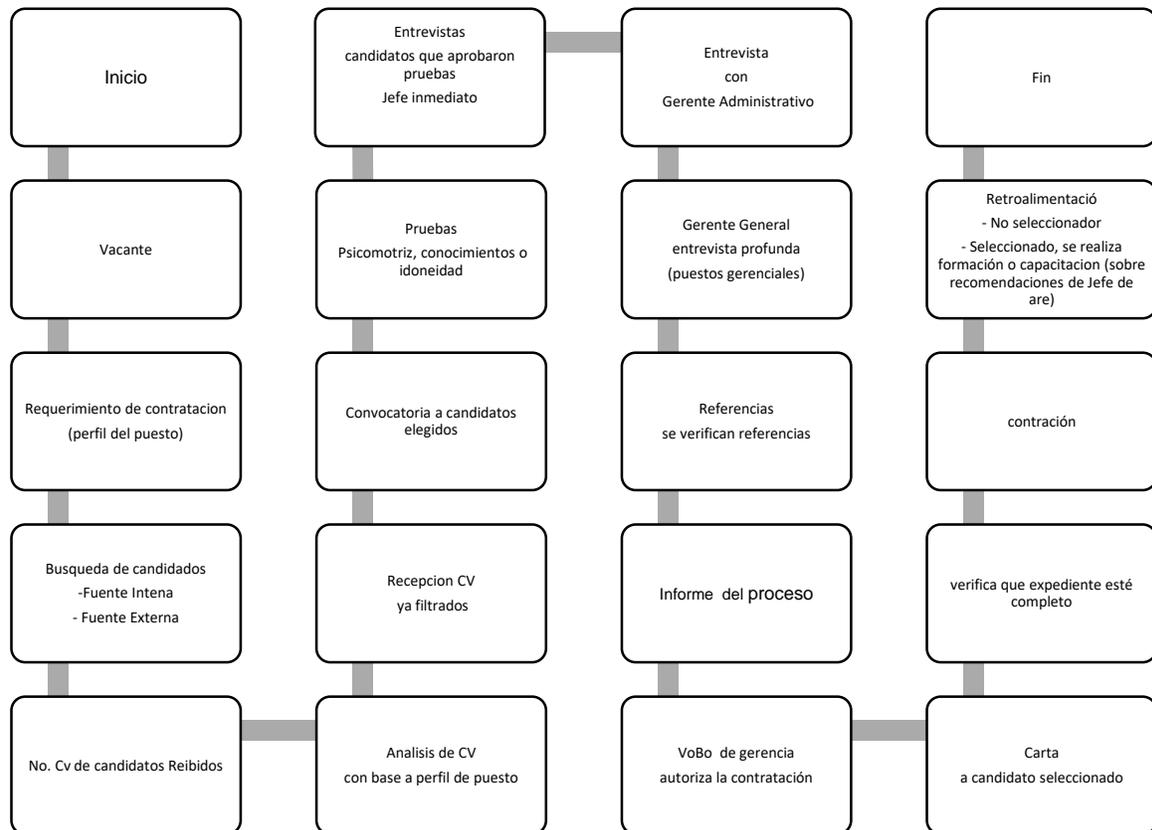


Nota. Elaboración propia

Finalmente, la propuesta de mejora persigue que la empresa Sediagro optimice sus procesos de gestión del talento, que realice su proceso homogéneamente independientemente el canal que usa para reclutar al personal, de una manera ordenada y sistematizada.

## Flujograma 14.

### Flujogramas del proceso de Reclutamiento y Selección propuesto:



**Nota.** Elaboración propuesta. Flujograma de la Propuesta de mejorar del proceso de reclutamiento y selección.

### Recursos y tiempo de la implementación.

Con la presente propuesta se aportará al fortalecimiento institucional en los procesos de gestión del talento humano en especial al proceso de reclutamiento y selección, su implementación se recomienda sea entre 4 a 6 meses, a partir de la aprobación por parte del Gerente General de la empresa.

La implementación y seguimiento, estará a cargo del Gerente Administrativo y con apoyo puntual de las Gerencias de Área, cada proceso tendrá la autorización del Gerente General.

Se proponen las siguientes actividades y tiempo para implementar las mejoras en los procesos y políticas, puede variar de acuerdo al programa de trabajo de la empresa, por lo que es recomendable cuando sea aprobado, se ajusten las actividades y el tiempo de su ejecución.

#### Figura 14

##### *Actividades y responsables para implementar las mejoras*

Actividades y responsables del proceso para implementar mejorar			
No.	Actividades sugeridas	Responsable	Tiempo
1	Presentación de los procesos	Estudiante	1 sesión de trabajo
2	Análisis de los procesos y herramientas	Gerencia general y Gerencia Administrativa	1 sesión de trabajo
3	Plan de trabajo para implementar los procesos.	Gerencia administrativa	1 sesión de trabajo
4	Formación y capacitación a gerentes de los procesos de reclutamiento y selección.	Gerencia administrativa y Gerencia de área	2 sesiones de trabajo
5	Formación uso de reportes, preguntas y practica	Gerencia de área	2 sesión de trabajo
6	Seguimiento		
7	Los procesos de reclutamiento y selección se implementación cuando surja requerimiento de personal.	Gerencia administrativa	Plan norma de trabajo

Nota Elaboración propia

El proceso de formación y capacitación se puede realizar utilizando la plataforma de la Escuela de Formación de la empresa.

**Tabla 1.**

*Los costos de implementación del proceso de mejora.*

<b>Costo de la implementación de Mejora en procesos de R&amp;S</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor total Q</b>
<b>Recurso humano</b>	
Gerencia general	Horas/hombre
Gerencia Administrativa	Horas/hombre
Gerente de área	Horas/hombre
Asistente administrativa	Horas/hombre
<b>Contratación servicios de Asesoría</b>	Honorarios
<b>Proceso de formación</b>	
<b>Alimentos</b>	
Almuerzos 6 personas *4*Q75	1,800.00
<b>Materiales e insumos</b>	
(carpetas, bolígrafos, libretas, copias de procesos)	
Q100*6	600.00
* <b>Servicios de Outsourcing</b> para evaluaciones psicométricas realizada referidos costo estimado	1,500.00
Q500.00 c/u * 3 proceso durante el periodo de implementación	
<b>Imprevistos</b>	500.00
<b>Total</b>	<b>Q 4,400.00</b>

Nota Elaboración propia. Se proyectan en estos costos, tres procesos de elaboración de pruebas psicométrica considerando que se lleven a cabo proceso de contratación en estos periodos.

**Figura 15**

*Propuesta de Cronograma para cuatro meses.*

Actividades sugeridas	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		S1	S2	S3	S4												
Presentación de los procesos	Estudiante																
Análisis de los procesos y herramientas	Gerencia general y Gerencia Administrativa																
Plan de trabajo para implementar los procesos.	Gerencia administrativa																
Formación y capacitación a gerentes de los procesos de reclutamiento y selección.	Gerentes de área																
Formación uso de reportes, preguntas y practica	Gerentes de área																
Seguimiento																	
Los procesos de reclutamiento y selección se implementación cuando surja requerimiento de personal.	Gerencia administrativa																

Nota. Elaboración propia