

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



DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, PARA EL FORTALECIMIENTO DE ATRACCIÓN Y ADQUISICIÓN DE TALENTO DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN EL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU Y QUETZALTENANGO.



LICENCIADO

SELVIN ALEXANDER PAREDES RALDA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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



DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, PARA EL FORTALECIMIENTO DE ATRACCIÓN Y ADQUISICIÓN DE TALENTO DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN EL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU Y QUETZALTENANGO.

Informe final de Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación, 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 Posgrado 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.

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: SELVIN ALEXANDER PAREDES RALDA

GUATEMALA, OCTUBRE 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: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal II: MSc Hayde 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 Claudia Aquino

Evaluador: Msc. Karla Kring

Evaluador: Msc. Mildred Guillén

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **SELVIN ALEXANDER PAREDES RALDA**, con número de carné: **200921292**.

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 con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Handwritten signature of Selvin Paredes in black ink.

Autor: _____

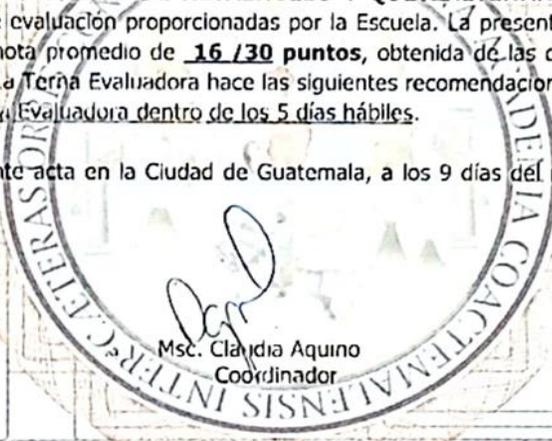


ACTA No. EEP.OF.RRIH-D-023-JPFS-2022

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 9 de Octubre de 2022, a las 10:30 - 11:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Lic. **Selvin Alexander Paredes Ralda**, carné No 200921292, 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 SEPTIMO 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 UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, PARA EL FORTALECIMIENTO DE ATRACCIÓN Y ADQUISICIÓN DE TALENTO DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN EL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU Y QUETZALTENANGO."**, 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 **16 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

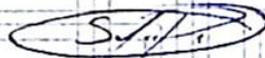
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 9 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Msc. Karla Krings
Evaluador

Msc. Wilfredo Gómez
Evaluador



Lic. Selvin Alexander Paredes Ralda
Postulante



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

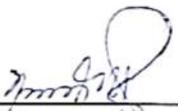
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Lic. Selvin Alexander Paredes Ralda**, Carné 200921292 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	60
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	16
Nota final:	76

APROBADO

Guatemala 15 de Octubre de 2022.

(F) 

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

ACTO QUE DEDICO

Acto que dedico infinitivamente a Dios por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida y por brindarme la oportunidad de obtener otro triunfo profesional, por ayudarme a nunca rendirme, por darme salud, sabiduría, y entendimiento para lograr esta nueva meta.

A mis padres Selvin Omar Paredes y Sonia Patricia Ralda de Paredes, gracias por el amor, cariño, paciencia, comprensión y apoyo incondicional para conmigo. Por estar ahí cada vez que los necesitaba. Siempre me he estado agradecido de Dios por la linda familia me regalo, se han preocupado por mí y me han mimado desde el momento en que nací, me han formado para saber cómo luchar y salir victorioso ante las adversidades de la vida y aquí estoy, con un nuevo logro exitosamente conseguido, mi proyecto de maestría. Quiero agradecerles por todo su apoyo, no me alcanzan las palabras para expresar el orgullo y lo bien que me siento por tener una familia tan extraordinaria.

Dedico a mi abuelita Sonia Elizabeth Pérez, por todas sus manifestaciones de afecto, siempre me ha ofrecido su amor, cariño y la calidez de la familia a cuál amo. A mis hermanas Betzaida Mariel Paredes Ralda y Emily André Paredes Ralda por brindarme el apoyo moral que siempre necesité.

A mí, por esforzarme, por no ser conformista por alcanzar nuevos horizontes, por romper lo estático y darle nueva vida a mi visión de futuro.

TABLA DE CONTENIDO

Página

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	2
1.1 Antecedentes de estudio	2
1.2 Antecedentes del Sector.....	6
1.2.2 Antecedentes	6
1.2.3 Visión.....	6
1.2.4 Misión	7
1.2.5 Valores	7
2. MARCO TEÒRICO.....	8
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	8
2.2 Evolución Histórica de la Administración de Recursos Humanos	9
2.3 Gestión de Talento Humano	10
2.4 Atracción de talento	13
2.5 Proceso de Reclutamiento.....	16
2.6 Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal	20
2.7 Reclutamiento de personal	21
2.7.1 Reclutamiento Interno.....	22
2.7.2 Reclutamiento Externo.....	22
2.8 Costos de Reclutamiento y Selección	23
2.9 Atracción de talento	24
2.10 Fuentes y medios de reclutamiento.....	25
2.10.1 Fuentes Internas	25
2.10.1.1 Cartera de personal	25
2.10.1.2 Publicación de anuncios internos o referencias de otros empleados	26
2.10.2 Fuentes externas	26
2.10.3 Correo Electrónico	27
2.10.4 Bolsa de Trabajo.....	27
2.10.5 Redes sociales.....	27
2.10.6 LinkedIn	28
2.10.7 Facebook	29
2.11 Segmentar la audiencia.	31
2.12 Técnicas de Reclutamiento	31
2.13 Tendencias de las empresas en el Reclutamiento y Selección del Talento Humano.....	33

2.14 Selección de Personal	35
2.14.1 Proceso de selección.....	35
2.14.2 Entrevista	36
2.14.3 Revisión de solicitudes	36
2.14.4 Investigación de referencias	36
2.14.5 Pruebas de selección.....	36
2.14.6 Pruebas de habilidad	37
2.14.7 Pruebas de personalidad	37
2.14.8 Pruebas psicológicas	37
2.14.9 Entrevista de selección	37
2.14.10 Entrevista no estructurada.....	37
2.14.11Entrevista estructurada	37
2.14.12 Tipos de preguntas que debe contener una entrevista estructurada	38
2.14.13 Conclusión y decisión	38
2.14.14 Examen médico	38
2.14.15Contratación.....	39
3. METODOLOGÍA	40
3.1 Definición del problema	40
3.2 Planteamiento del problema	42
3.2.1 Delimitación de Problema	42
3.3 Objetivo General	42
3.4 Objetivos Específicos.....	42
3.5 Ámbitos de la investigación: geográfico sectorial personal y temporal	43
3.6 Método de investigación	43
3.7 Alcance del estudio.....	43
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información	44
3.8.1 Observación Directa	44
3.8.2 Guía de entrevista.....	44
3.9 Censo.....	44
3.11 Muestra	46
3.12 Estadística.....	46
4.DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	47
4.1 Encuesta a colaboradores que ingresaron en el año 2019 acerca del proceso de reclutamiento y selección.	47
4.2 Guía de entrevista a los jefes de áreas sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa agroindustrial	54
4.3 Entrevista estructurada a la gerente de recursos humanos sobre las estrategias y procesos actuales en reclutamiento y selección en la empresa Agroindustrial	59
4.4 Guía de entrevista a la coordinadora de reclutamiento y selección sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa agroindustrial	62

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 67
CONCLUSIONES..... 67
BIBLIOGRAFIA..... 69
ANEXOS..... 71

RESUMEN

La siguiente investigación se basa en el desarrollo de una propuesta de diseño de un proceso de reclutamiento y selección, para el fortalecimiento de atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango. El objetivo principal es determinar las estrategias de reclutamiento y selección para la atracción y selección del personal en una empresa agroindustrial. Dentro de sus recomendaciones y propuesta está la implementación de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.

El estudio está bajo un enfoque de una investigación descriptiva mediante la recolección de datos cualitativos que permitirá conocer las circunstancias, prácticas y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Para poner en evidencia el proceso atracción y adquisición de talento se utilizará el método cualitativo en el cual se recabará la información respectiva del personal contratado durante los últimos tres años, se empleará una investigación descriptiva que permitirá conocer las competencias, aptitudes y actitudes de los Gerentes que ejecutan el proceso de atracción de talento que servirá como fuente principal de información. Además, se entrevistará a dos autoridades de la dirección de Recursos Humanos, con base a una guía de entrevista estructurada de preguntas abiertas

Después se hizo un análisis sobre los resultados obtenidos mostrando una deficiencia en el Reclutamiento y Selección, lo cual hace que tenga una debilidad teniendo un personal no calificado para el puesto que se está buscando ocupar, por lo tanto la propuesta de procesos de R&S se basa un reclutamiento mediante plataformas más actuales, para después en la preselección realizar entrevistas más profundas a cada persona preseleccionada ahondando más en las expectativas que tienen del trabajo y finalmente en la selección realizar test en lo que ayudara a conocer su forma de trabajo de cada persona y su desempeño el que permitirá a la empresa a tener un personal idóneo y eficiente para cada puesto.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y las personas están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por ello por lo que hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios en la última década más importantes para el área de Recursos Humanos, es por ello que se diseñó un manual del proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano para una empresa Agroindustrial, que promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas cuyo fin es reclutar o posicionar a las personas con mejores cualidades en el puesto en disposición, es decir, si se aplica el proceso con éxito se podrá elegir a las personas idóneas y que mejor desempeñan dicho puesto, para evitar así altos costos a la organización y a su vez la rotación de personal.

La presente investigación abarca cinco capítulos, el primer capítulo, presenta una explicación detallada sobre los antecedentes generales de reclutamiento y selección en la historia, tendencias de las empresas en el Reclutamiento y Selección del Talento Humano, El segundo capítulo expone las generalidades de conceptos generales de reclutamiento y selección como los términos que se utilizan hoy en día, en el tercer capítulo se presenta la metodología a utilizar en la investigación como también los instrumentos a utilizar y el método de investigación, en el cuarto capítulo se presenta los hallazgos luego de pasar los instrumentos de investigación, al personal como jefes de áreas y autoridades representantes de Recurso Humanos y el último capítulo abarca las conclusiones y recomendaciones que se encontraron luego de analizar los resultados obtenidos, como la propuesta del Manual del proceso de reclutamiento y selección para una empresa agroindustrial.

1. ANTECEDENTES

Para considerar la importancia del proceso de Reclutamiento y Selección, se cuenta con información recopilada de varios estudios anteriores.

1.1 Antecedentes de estudio

Inicialmente (Márquez, 2021) Magister en Gestión de Talento Humano, presentó la investigación titulada “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, la cual fue registrada en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador. En dicha investigación, se estableció como objetivo principal proponer manual de procesos de reclutamiento y selección de personal de la cuenta particular, se aplicó el diseño metodológico descriptivo con enfoque cualitativo. Finalmente, entre las principales conclusiones a las cuales llegó el estudio es que la institución no desarrolla sus procesos de reclutamiento y selección en base a un manual de procesos si no conforme van llegando los aspirantes, los mismos que son recomendados o referidos por los colaboradores de la institución.

Adicionalmente, (Rivas, 2015) en su investigación “Marca empleador y atractivo Organizacional”, tuvo como objetivo general estudiar la valoración de atributos de la “Marca Empleador” por parte de jóvenes profesionales, lo cual su estudio se llevó a cabo en la Universidad de Postgrado Economía y Negocios de Chile. En referencia a la metodología de investigación el estudio se llevó a cabo mediante una investigación cuantitativa realizada a jóvenes profesionales, concernientes a la fuerza laboral activa, de entre 21 y 36 años. Entre las principales conclusiones se encuentran, que de todas formas se cree que una segmentación psicográfica podría ser más acertada, evaluando la similitud existente entre la personalidad y valores del candidato con los de la empresa; o conductual, evaluando los beneficios buscados por parte del empleado hacia el empleador. Por otro lado, existen variables demográficas que no fueron estudiadas, como el sexo o la nacionalidad, que sería interesante analizar en estudios posteriores, de manera de dilucidar si efectivamente este tipo de variables falla en explicar las diferencias que se encuentran en la valoración de marca empleador.

Por su parte (Mina, 2015) en su investigación “Atracción y Retención de Talento, Problemática de Empresas IT de Argentina”, uno de sus objetivos fue Describir y definir el concepto de atracción de talento, como también poder determinar el grado de conocimiento de los conceptos de atracción y retención como herramientas de gestión de las empresas de IT su estudio se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Argentina. De acuerdo con la naturaleza de la investigación, Se realizó una exploración cualitativa y fenomenológica para conocer los alcances del problema en el grupo de empresas estudiadas, uno de los objetivos fue describir y definir el proceso de atracción de talento. Con respecto a sus principales recomendaciones esta diseñar planes de formación para sus directivos en pos de desarrollar su capacidad de valorar el talento.

Complementando (Jiménez, 2015) en su título de grado “Propuesta de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencia del Personal Directivo de Alimentos Líquidos Industriales (ALINDUS)” En esta investigación se utilizó el método deductivo, el cual parte de lo general a lo particular, analizando el método actual para reclutar, hasta llegar a ofrecer implantar un proceso de reclutamiento y selección por competencias, para así determinar las competencias requeridas para los puestos. La investigación, mostrará una propuesta de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencia para el Personal Directivo de Alimentos Líquidos Industriales, ALINDUS. La propuesta ofrece una excelente herramienta la cual viene a fortalecer la forma de ingreso de las personas en la organización, añadiendo valor agregado y permitiendo alcanzar los resultados estratégicos en el marco del aprovechamiento, desarrollo y mejora continua del talento humano.

(Ramirez, 2017) Indico en su Tesis de Grado “Procesos de Reclutamiento y Selección de personal de las empresas que contratan deportados de los Estados Unidos de América que entran al país por vía aérea” como objetivo principal verificar si las empresas que contratan a retornados de los Estados Unidos de América utilizan un proceso de reclutamiento y selección de personal especial para las personas que fueron deportadas de dicho país.

La investigación fue de tipo descriptiva. Los sujetos y unidades de análisis que fueron necesarias para la realización del presente estudio fueron: Directores de las organizaciones involucradas en la ayuda integral y colocación laboral de los deportados de los Estados Unidos de América; Gerentes de recursos humanos de empresas que brindan oportunidades laborales a los deportados de los Estados Unidos de América; Deportados de los Estados Unidos de América que sí consiguieron trabajo en Guatemala; Deportados de los Estados Unidos de América que no consiguieron trabajo en Guatemala. Se concluyó que las empresas que contratan a retornados de los Estados Unidos de América no se han visto en la necesidad de crear procesos de reclutamiento y selección de personal especiales para este sector ya que las empresas que brindan oportunidades laborales y el número de deportados que piden empleo son muy bajos. Se propuso una guía práctica de procesos de reclutamiento y selección, con el fin de que esta sea aplicada para facilitar la inclusión de los guatemaltecos retornados, aprovechando las ventajas competitivas que estos pueden aportar a la empresa.

Por otra parte (Andrade, 2020) en su trabajo de tesis "El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa" en su pregunta central de investigación plantea: ¿Las redes sociales son una herramienta útil para el reclutamiento de personal en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador? Entre sus objetivos específicos son Identificar los aspectos mediante los cuales ha sido implementado el reclutamiento a través de redes sociales en la empresa; Describir cómo se percibe el reclutamiento a través de redes sociales por parte del personal involucrado en el proceso; El estudio resulta ser descriptivo, considerando que a lo largo del mismo logra describir de manera específica los aspectos que forman parte del reclutamiento a través de redes sociales: conceptos, terminología, investigaciones previas realizadas, su implementación en la empresa y sus resultados en el último año. La línea de investigación en la que se encuentra es con respecto a Modelos y prácticas de gestión de personas y del talento humano. El método utilizado en la investigación es mixto, considerando que se obtiene información de manera cuantitativa por medio de los datos obtenidos sobre el reclutamiento a través de redes sociales, y cualitativa mediante la realización de entrevistas con el personal involucrado en el proceso de Reclutamiento. Dentro de sus conclusiones encontramos gracias a los avances tecnológicos, cada vez existen nuevas

y diferentes formas de reclutar personal, entre ellas, las que tienen que ver con las redes sociales e internet, conocido como reclutamiento 2.0. Este tipo de reclutamiento permite, a través de la red, publicar, convocar, direccionar los lineamientos específicos que tienen las organizaciones para contratar a sus colaboradores, así como atraer a las personas adecuadas para que formen parte de su nómina y aporten con sus conocimientos y experiencia al trabajo diario de la organización.

Adicional (López, 2018) en su trabajo de investigación titulado “Análisis y descripción de cargos en la empresa constructora Luis Navarro para la mejora de los procesos de Gestión de Recursos Humanos” La finalidad del proyecto fue elaborar un manual de descripción de cargos en base a competencias para el escalafón obrero-operario de la Constructora Luis Navarro para servir como una herramienta de ayuda para los distintos procesos de la gestión de los recursos humanos como lo son selección, capacitación y evaluación de personal. Para determinar las competencias técnicas de los cargos se utilizó el análisis funcional que permite ir desglosando las funciones a un nivel de detalle en el cual se logra determinar lo que el trabajador necesita saber para cumplir en forma correcta con sus responsabilidades. También se identificaron las competencias conductuales a través de una encuesta realizada a los directivos y mandos medios de la empresa.

Para (Gómez, 2016) en su proyecto de “Propuesta para el mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y selección de una empresa minera” su objetivo es Proponer un rediseño del proceso de reclutamiento y selección para la Vicepresidencia de Proyectos de Codelco, que permita aumentar la efectividad y acortar los plazos en la contratación de los profesionales requeridos por los proyectos en desarrollo. Dentro de sus resultados se encontró que el estudio de los procesos se limita al área de Reclutamiento y Selección de personal para los proyectos estructurales de la VP, sin considerar aquellos relativos a su Contratación e Inducción

Finalmente, se concluyó en diseñar indicadores que puedan ser implementados en un futuro cercano. El ideal es que éstos permitan a la Gerencia de Recursos Humanos estar al tanto del avance del proceso y que ayuden a impedir la generación de nuevos desperdicios o que su identificación pueda ser más rápida.

Con todos los elementos se logró entregar a la empresa un Manual de Descripción de Cargos basado en competencias, que servirá de base para el desarrollo de esta metodología en la gestión de los recursos humanos de dicha organización.

1.2 Antecedentes del Sector

Tabla No. 1
Empresa Conjunto Magno

Nombre de la empresa	Conjunto Magno
Giro Negocio	Agroindustrial
Dirección	EL palmar Quetzaltenango
Productos o servicios	Cultivo de Café, macadamia, banano. Producción de Miel. Generación de energía eléctrica.
Cantidad de Empleados	300 permanentes

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2 Antecedentes

Empresa guatemalteca con una trayectoria de 68 años en el mercado. Fincas ubicadas en Retalhuleu- Quetzaltenango en las que se cultiva café, banano, macadamia y producción de miel. Contamos con Generación y comercialización de energía eléctrica.

1.2.3 Visión

Ser una Corporación vanguardista y socialmente responsable, identificada como una de las cinco mejores compañías de cada una de las industrias en las que participamos. Trascender de manera sostenible, creando valor para nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y nuestro país, con el propósito de mejorar la calidad de vida y contribuir a la salud, nutrición, cuidado personal y progreso.

1.2.4 Misión

Ofrecer productos de la más alta calidad creando ventajas competitivas a través de estrategias que generen valor de forma sostenible en cada actividad que realizamos. Contar con personal altamente calificado y continuamente entrenado, enfocado en alcanzar objetivos críticos de desempeño, apoyándose en las más innovadoras herramientas de inteligencia de negocios para cada una de las industrias en las que participamos.

1.2.5 Valores

- **ÉTICA:** Corporación responsable ante la sociedad, apegada a normas y leyes que rigen nuestro país.
- **INTEGRIDAD:** Estamos apegados a los principios de verdad, honestidad, transparencia, justicia y compromiso de actuar correctamente
- **CALIDAD:** Cumplimos y sobrepasamos las expectativas de clientes, proveedores, apegados a las mejores prácticas de cada una de las industrias.
- **COMPROMISO:** Estamos comprometidos a lograr los máximos resultados en base a las metas que nos trazamos, entregando en cada objetivo esfuerzo y dedicación.
- **RESPONSABILIDAD:** Velamos por el cumplimiento de nuestros acuerdos y compromisos.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Sumamos esfuerzos bajo un apoyo coordinado donde cada una de las actividades de nuestros Colaboradores, interactúan para lograr los objetivos corporativos.
- **LEALTAD:** Nuestros Colaboradores están convencidos del honor y prestigio de la corporación y lo transmiten a las diferentes entidades con las que se relacionan.
- **RESPECTO:** Prestamos atención a los derechos de los demás dentro y fuera de la corporación, para lograr la armonía entre colaboradores, entendiendo que como seres humanos todos somos iguales y merecemos ser tratados con dignidad.

2. MARCO TEÒRICO

2.1 Administración de Recursos Humanos

Se sabe que las organizaciones necesitan de la administración de recursos humanos para poder tener un buen funcionamiento y poder lograr sus metas, dentro de las atribuciones que se delegan a dicha gestión están: la atracción y adquisición de talento, descripción y análisis de cargos, diseño, evaluación del desempeño humano, la compensación, la higiene y seguridad en el trabajo. El organizar, planear, coordinar y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos de toda organización es parte de esta administración, así como también el crear o diseñar un plan para conquistar a las personas que laboran para que su desempeño sea positivo, favorable y con una muy buena actitud.

Para (Chiavenato, 2020) “La administración de recursos humanos (ARH) es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”

La administración no solamente debe buscar a la persona idónea para desempeñar cualquier trabajo si no debe evaluar la aptitud y actitud del candidato realizando pruebas de conocimiento físicas, psicométricas, como médicas, y brindar a la organización dependiendo cual sea la seguridad que el candidato elegido es el que mejor se adapte a su puesto de trabajo, porque su desempeño será muy favorable, no sin antes evaluar las políticas que cada empresa tiene y desde la contratación hacer saber cuáles son las normas de la organización ya sea de un servicio o de un producto.

A medida que una organización crece así crecerá también la administración de recursos humanos, dentro de los departamentos que debe tener una organización están: la selección, reclutamiento, seguridad industrial, entrenamiento y desarrollo, por mencionar algunos, si no se rige la administración de Recursos Humanos la empresa u organización no logrará cumplir sus objetivos.

2.2 Evolución Histórica de la Administración de Recursos Humanos

Para (Chiavenato, 2020) desde tiempos muy remotos los seres humanos han tenido la curiosidad o la inquietud de cuál es el comportamiento del hombre en su contexto, la evolución del hombre se relaciona también al descubrimiento de nuevas ciencias y esto nos lleva a relacionar la organización y los recursos humanos con el pensamiento del hombre. Se sabe que los egipcios fueron los precursores de la administración pues eran muy disciplinados en lo que hacía diariamente. Como sabemos el prevenir, organizar, delegar coordinar y controlar son los principios de la administración, para los que laboramos en recursos humanos son palabras clave para la contratación del personal adecuado.

La revolución industrial vino a introducir esas dos palabras muy importantes Recursos Humanos, pero no es hasta la década de los 70 que se hace más notoria y evoluciona la forma de contratación de personal en las empresas, hoy en día se utilizan recursos más avanzados debido a la era tecnológica, seguir el proceso de contratación, así como el que ya lo está requiere de muchos recursos, que como administradores debemos manejar. La Globalización, ha hecho que las organizaciones implementen nuevas estrategias de contratación debido a la demanda que hay y competitividad laboral.

Como se mencionó anteriormente la Revolución Industrial hizo que surgiera dentro de la administración los recursos humanos pues si ya se sabe antes se requería de varios empleados para realizar una tarea manual (Línea de trabajo) al inventar una máquina que hiciera el trabajo de seis personas eso provocaría desempleo, pero la organización debía capacitar a la persona que iba a conducir esa máquina y brindarle los recursos adecuados para que laborara con eficiencia, por eso se requirió de la administración de los recursos humanos.

Se lograría entonces a un personal capacitado y productivo, obteniendo también la fidelidad hacia la organización para la cual laboraba (mecanización de tareas) cabe mencionar que no a todos los empleados les favorecía esto es allí en donde nace la insatisfacción de algunos trabajadores, y surgen los sindicatos, las organizaciones se vieron obligadas a brindar mejores oportunidades laborales.es por eso que el departamento de RRHH juegan un papel muy importante en cualquier organización.

2.3 Gestión de Talento Humano

La palabra talento proviene del latín talentum y significa, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (Real Academia Española, 2021)

Persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de su ocupación.

Por su parte (George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris., 2017) El término capital humano se describe como los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados que tienen valor económico para una organización. Aunque es posible que el valor de estos activos no aparezca directamente en el balance general de una empresa, tiene un tremendo impacto en su desempeño.

Sin embargo, a diferencia de los recursos y capitales físicos, el capital humano es intangible y no se puede administrar en la forma en que las organizaciones lo hacen con sus puestos de trabajo, productos y tecnologías.

Se puede hablar de sinergia cuando vemos los modelos de RRHH (el actuar de la misma forma para llegar a un fin.) si en una empresa se trabaja por separado no se logrará el objetivo y eso bajo ningún punto de vista es conveniente para alguna organización que quiere alcanzar el éxito, los modelos de RRHH integran políticas y sobre todo prácticas para alcanzar la meta deseada si a esto le sumamos la gestión de talento que cada organización empleará según le convenga.

Por lo tanto, a lo que llamamos capital humano es el valor económico que cada organización le da a las habilidades de cada colaborador, La experiencia, la educación y las destrezas tendrán un valor económico, estas habilidades son un factor de producción muy considerable para la sociedad en general no díganos para la empresa.

Las organizaciones cuentan con diversos recursos desde los operativos, logísticos, financieros, sin embargo esta no existiría sino fuese gracias en principio al propósito

humano, por ello el recurso, hoy en día denominado, talento humano se refiere al personal que conforma una organización, es importante destacar, es el eje principal para el funcionamiento, desarrollo y fortalecimiento de la misma, dándole un valor agregado significativo, pese a que en la época actual y en el ámbito práctico se le da un valor altísimo al capital financiero y tecnológico de una organización.

Los equipos de la gestión del talento humano ya no se enfocan en las actividades operativas, sino que proporcionan asesoría para que el área cree actividades estratégicas. A estas personas se los considera asociados de la empresa, ya que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados favorables. En la era del conocimiento, dejó de ser un problema lidiar con las personas y se convirtió en una solución (ventaja competitiva) para la organización.

(Chiavenato, 2020) nos indica que la administración de recursos humanos (ARH) se adapta de forma rápida a los nuevos tiempos para transformarse en la gestión del talento humano (GTH), dejando de lado ser una área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora para convertirse en un área abierta amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

Otra autora (Anny, 2015) establece que la gestión del talento humano tiene como finalidad administrar la incorporación de las personas de una manera general a las empresas, desde su ingreso como aspirante hasta su integración en el cargo, su posterior desarrollo en forma de capacitación y de formación personal, la aplicación de diversas técnicas para el mantenimiento de la persona dentro de la organización y su monitoreo constante en función de determinar su rendimiento.

Dadas las circunstancias el trabajo en equipo es fundamental para llegar a los objetivos deseados, se considera que eso solo se logra a través de la gestión de talento humano, no hace mucho tiempo que este concepto llegó a tener una relevancia, y es por eso que se debe encontrar a las personas con un alto potencial dentro de su puesto en la propia empresa, para así cumplir las metas propuestas y eso solo se logrará desarrollando las habilidades de cada persona colocándolas en el puesto apropiado, siempre y cuando también estén motivados, tratando de satisfacer sus necesidades como colaboradores,

las organizaciones día con día inician a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la empresa.

Cuando en una organización se pone en práctica la gestión de talento humano se busca no solo la rentabilidad si no también la competitividad de cualquier empresa.

Figura No.1
Factores Claves en la Gestión de Talento



Fuente Elaboración Propia

2.4 Atracción de talento

La atracción de talento es visto como un conjunto de técnicas donde se permite crear una comunicación personal con cada posible candidato, o público objetivo especialmente segmentado (social, económica, geográfica, profesionalmente, entre otras.)

Es su estudio (Anny, 2015) llego a la conclusión que en Estados Unidos y quizá en otras partes del mundo, el reclutamiento por Internet, en particular por medio de las redes sociales ha tomado un gran auge entre compañías grandes, en el caso de México esta situación apenas se inicia, mostrando resultados muy favorables a futuro; además establecen que, para aumentar su competitividad, las empresas mexicanas deberán buscar nuevas maneras de reclutar talento más eficazmente. Los métodos tradicionales como periódico y referencias pueden ser complementados en mayor proporción por tecnología actual, que es la que utilizan ahora los jóvenes profesionistas.

Según (Barceló, 2021) profesor de los Máster en Dirección de Recursos Humanos y MBA de IMF Business School, la selección de personal con marketing, “es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial”.

El proceso de selección también hace parte de las estrategias para el mejoramiento de la selección de personal, pues es un proceso que se lleva a cabo como preparación al reclutamiento y la preselección del personal, en este se desarrollan diferentes pruebas de selección a través de técnicas o métodos como la entrevista, pruebas de conocimiento, técnicas de simulación o juego de roles, entre otros para verificar el alineamiento de la persona con los objetivos organizacionales.

La selección de personal es la etapa por la cual se da entrada a gente extraña a la organización. Visto como el primer paso para el acercamiento del talento humano a una organización o compañía, es un proceso que aporta significativamente y que define el éxito de la selección de los candidatos que cumplan con los requisitos y las aptitudes o talentos necesarios para desempeñarse en cierto cargo.

Figura No. 2
Objetivos del Proceso de Reclutamiento



Fuente: Elaboración Propia

En efecto si una organización inicia con el reclutamiento de personal, debe emplear las estrategias adecuadas para obtener lo que se requiere el mejor talento para beneficio propio y del colaborador, es por eso por lo que la atracción de talento es una de estas herramientas que actualmente no se puede dejar de implementar en una empresa que está en crecimiento y que quiere estar a la vanguardia en RRHH.

En el mismo sentido, según (Agreda, 2016) cita a “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos”. Es esencial entonces escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de persona para el cumplimiento de dichos objetivos.

Es el proceso de selección para reclutar personas de este, depende el buen funcionamiento y rendimiento a nivel interno, pues están directamente relacionados a las competencias necesarias de cada candidato para ocupar un cierto cargo.

El reclutamiento al ser el proceso previo a la selección, es importante realizarlo correctamente para asegurar un proceso de selección y contratación exitosa. Con el paso del tiempo este proceso en la gestión del talento de las organizaciones ha venido tomando fuerza y ha puesto un precedente en el valor agregado que le aporta a las grandes organizaciones, por esto se han venido desarrollando unas nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal, las cuales definen la manera en que las organizaciones están innovando y perfeccionando en sus técnicas y tácticas con el fin de captar el mejor talento que pueda fortalecer su empresa.

Cuando se busca a alguien que labore para una empresa se pretende que sea el mejor talento, que a esa persona también le interese formar parte de ella, pues para poder conseguir esto se debe llevar a cabo una serie de estrategias y técnicas, que pretenderán posicionar a nuestra organización como la mejor o la más apta para trabajar dentro de ella, desde allí estamos creando, un mercado laboral el cual que atraerá de la mejor manera al mejor talento.

Estar actualizado de las formas más eficaces y nuevas que existen dentro del marketing de reclutamiento, es parte de llegar a lograr lo que se pretende dentro de la organización, porque se sabe que los métodos tradicionales de reclutamiento ya no son tan eficaces, el uso de la publicidad en las redes sociales resulta mucho más efectiva en la selección de personal adecuado, además desde allí se sabe que el o los candidatos están actualizados en cuanto a la tecnología se refiere.

2.5 Proceso de Reclutamiento

Considerando la evolución que ha sufrido el proceso de reclutamiento a lo largo del tiempo, se han desarrollado conceptos relacionados a Reclutamiento 2.0 y 3.0, 4.0 y actualmente 5.0 haciendo referencia a las particularidades que los caracteriza, y a cómo la tecnología los va complementando y/o reemplazando según su acogida y utilización.

Es bien sabido que desde que se inició con la implementación de internet, para atraer nuevos candidatos, en las plazas vacantes a través de blogs, páginas, foros, redes sociales, se redujo el tiempo de contratación, así como también los costos que este proceso de selección llevaba, el tiempo se minimizó y las organizaciones optaron por la utilización de tecnología en la selección de su personal.

(Arenas, 2017) cita a Pfeffer 1998 que indica que para lograr una selección correcta es necesario que haya una gran cantidad de candidatos de donde poder elegir y, además, la empresa debe tener claro las capacidades y los atributos que está buscando y que necesita de los candidatos para el puesto que tiene que cubrir

Según destaca (Rojas, 2018) en su libro Reclutamiento y Selección 2.0, este nuevo concepto iniciado en Estados Unidos y que viene tomando fuerza en los últimos años en países latinos, resulta cada vez más familiar y de gran aceptación, al punto que las empresas han buscado incorporarlas a sus estrategias, tratando de acoplarse con rapidez para mantenerse en sintonía y no perderse los cambios tecnológicos que esto conlleva, a fin de no verse “lentos” o “retrasados” frente a las modernidades para pasar del “papel o análogo” a lo “electrónico o digital”.

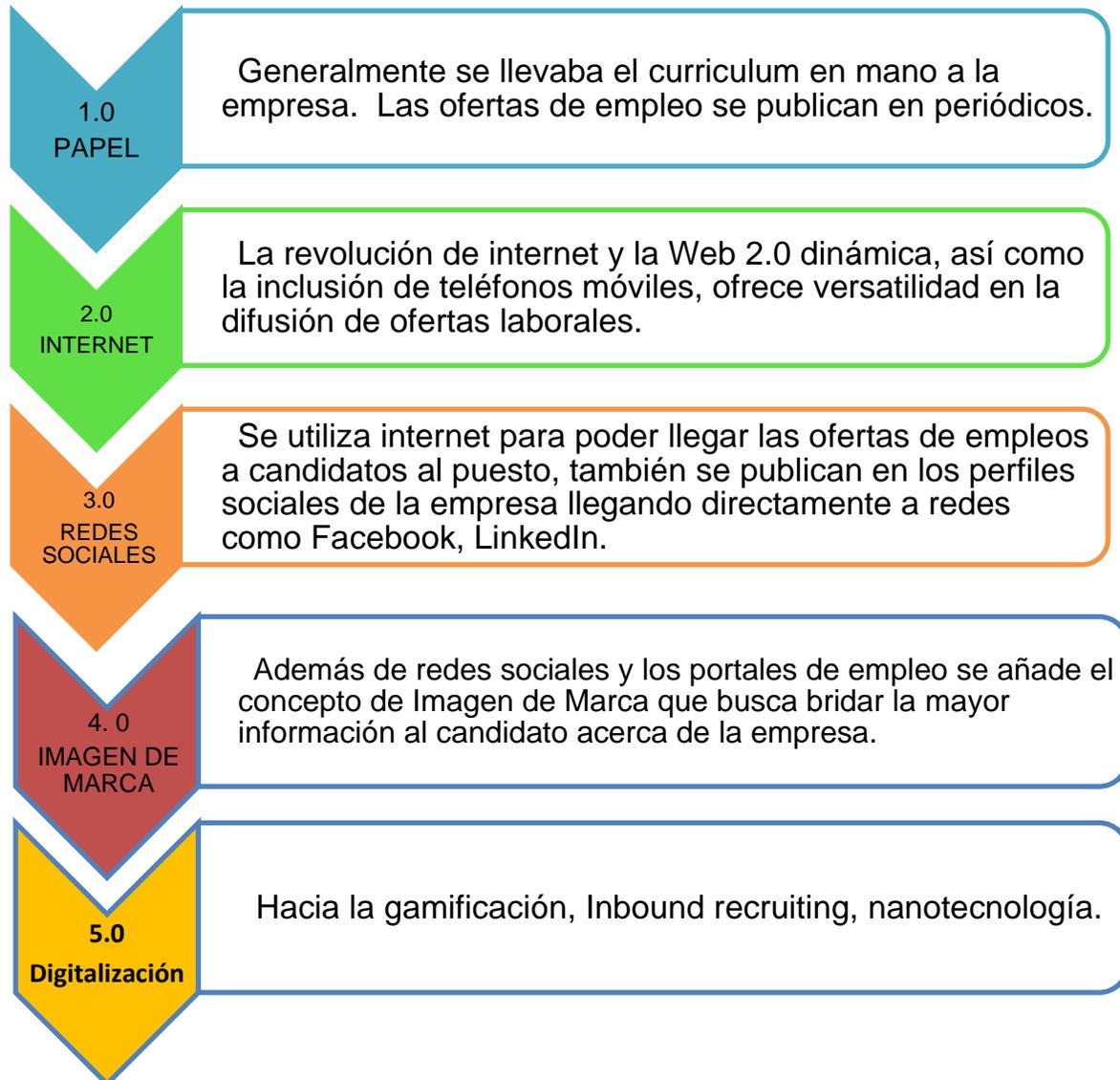
Las herramientas actualmente utilizadas para este fin, incorporan a la tecnología como principal novedad, donde es posible revisar una hoja de vida en formato de video, lanzar convocatorias por medio de videos cortos, dejar mensajes de audio o enviar la ubicación de las entrevistas por WhatsApp para ser visualizada en un geo localizador, realizar video entrevistas desde y hacia cualquier parte del mundo, dar pruebas técnicas o psicológicas 100% online; todo esto, considerando un contacto más directo y rápido entre reclutador y candidato.

Igualmente, la clase obrera que no maneja la tecnología quedará sin oportunidad de ser contratado (ocurre según investigaciones en el interior del país) en Guatemala y en sector urbano esto no ocurre pues un teléfono móvil se ha vuelto indispensable como medio de comunicación o herramienta de trabajo. es allí en donde las redes sociales brindan el apoyo en la búsqueda de talento.

(Ramirez, 2017) indicó que los individuos y las empresas privadas están involucrados en procesos continuos de atracción mutua, donde se determina la simpatía por parte de los individuos hacia las empresas, motivándolos a obtener información y formar parte de la sociedad de su conveniencia, de la misma manera las empresas tratan de atraer individuos obteniendo información de ellos para decidir si son o no las personas adecuadas para ocupar los puestos vacantes.

Asimismo concluyó que los procesos de selección utilizados no son los adecuados, ya que la empresa omite pasos que son necesarios y fundamentales para garantizar el desempeño de los trabajadores tales como, las pruebas escritas, exámenes médicos y verificación de antecedentes, además, hace la recomendación que es aplicable en todas las empresas, sobre establecer y seguir los procesos de selección de personal, de esta manera se aseguran de no omitir ningún paso que puede ser de mayor importancia cuando tengan que contratar a alguien y que en el futuro hasta podría generar gastos en las organizaciones

Figura No.3
Evolución del Reclutamiento



Fuente: Elaboración Propia

Concretando, (Anny, 2015) define que el reclutamiento mediante las redes sociales, citando a Gimeno 2014 establece que “es precisamente este esquema adaptado a las nuevas tecnologías, que consiste en atraer una cantidad de personas adecuadas y competentes para un puesto de trabajo a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa”. Adicionalmente, para su aplicación no ameritan de elevados costos en su aplicación, por lo cual, resultan menos costosos que otras técnicas de reclutamiento, tales como los anuncios, conferencias y la implementación de Outsourcing.

Entonces qué pasará con las empresas u organizaciones que no utilicen este sistema de selección de personal, que pasará si siguen usando la forma tradicional, el mundo, la tecnología, las técnicas cambian y avanzan y en la medida que una organización no este actualizada así será su marca o producto y quedarán casi en el olvido , el éxito de las organizaciones que generan ganancias que crecen está en seguir modernizándose, seguir estableciendo técnicas que estén modificadas y establecidas de manera que cuando las personas asistan o se comuniquen para ser contratadas, comparen el proceso de selección de personal y piensen esta organización si está actualizada sobre todo si son jóvenes, ellos ya nacieron en la era digital y todo lo tradicional les aburre, les incomoda.

En efecto todo va encadenado pues el marketing en selección de personal pretende atraer al mejor candidato para la organización, al más actualizado, al mejor capacitado, con mayor experiencia en resumen a la persona idónea para el puesto, pero eso no se puede lograr sin el marketing de la selección de personal, la innovación dentro de una empresa y la actualización de la manera de cómo se centrará en contratar al personal adecuado. No se puede negar que vivimos en la era de los cibernautas, en la era del internet, en la época tecnológica, pero no es necesario usar lo más sofisticado se usará lo que está al alcance de los candidatos y que ellos puedan manejar, además la empresa debe saber cuáles serán las herramientas adecuadas en las que encuentre el apoyo necesario para la selección de personal.

2.6 Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal

A su vez según (Arteaga, 2016) el reclutamiento y la selección de personal se ha convertido actualmente en punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, razón por la cual éstas han decidido invertir sus esfuerzos en la cualificación de este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales.

Según esto, el proceso de selección alude a la consecución o adquisición de recursos humanos de las organizaciones, cuyo primer peldaño es el reclutamiento de un grupo preseleccionado de candidatos que participarán en el proceso de selección, el cual tiene como finalidad encontrar a la persona más idónea para la vacante ofertada, quien debe a su vez, satisfacer los requerimientos de la empresa y estar acorde con la filosofía de ésta.

En un mercado globalizado, es muy difícil que todos los candidatos manejen al cien por ciento la tecnología, pero se debe tomar en cuenta que esta herramienta es primordial hoy en día, pues los cambios son inevitables, el jefe o empresa tradicional como se dice coloquialmente ya pasaron de moda, se debe tener líderes que apoyen, que guíen, que consigan alcanzar los objetivos de la empresa como un equipo bien organizado que cumplirá los objetivos deseados para bien propio y de la organización.

La responsabilidad de los recursos humanos y la meta de alcanzar nuevos retos ha hecho que la manera de selección de personal a través de RRHH cambie, el interactuar con el personal es una de las maneras más eficaces de lograr los objetivos, la comunicación juega un papel importante pues a medida que el tiempo avanza las estrategias de trabajo también cambian sobre todo por la era de la digitalización.

2.7 Reclutamiento de personal

Es un conjunto de procedimientos para atraer a candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar un puesto de trabajo. Lo que se busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren las competencias que la organización requiera.

El reclutamiento constituye un procedimiento de gran importancia para la Gestión del Talento Humano en una organización, ya que comprende abrir una puerta hacia la movilidad del personal, bien sea para incorporar personal del mercado laboral como para realizar convocatorias internas que permita la generación de movimientos internos.

El autor (Chiavenato, 2020) indica que la fase de reclutamiento es donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

(García Castro, Patricia Eugenia; Gatica Barrientos, María Laura; Cruz Sosa, Emma Rosa, 2016) conceptos importantes de reclutamiento y selección y las redes sociales y citan a bretones y Rodríguez 2008 lo cual indican que La gestión de RRHH inicia precisamente con la tarea de reclutar y seleccionar al personal, por lo que debe ser eficiente ya que los demás procesos dependerán de la cualificación del personal contratado.

El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen. Para este y otros procesos, el área de recursos humanos se puede apoyar de técnicas y herramientas para reclutar, seleccionar, contratar e inducir, conformando el personal.

Los términos reclutamiento y selección son dos conceptos independientes, pero íntimamente ligados entre sí. Podemos definir el reclutamiento como aquel “proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos”.

2.7.1 Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno es la primera fuente de reclutamiento ya que hay que iniciar investigando en la propia compañía. Se da cuando la empresa llena una vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos con promoción, programas de desarrollo personal y planes de profesional.

2.7.2 Reclutamiento Externo

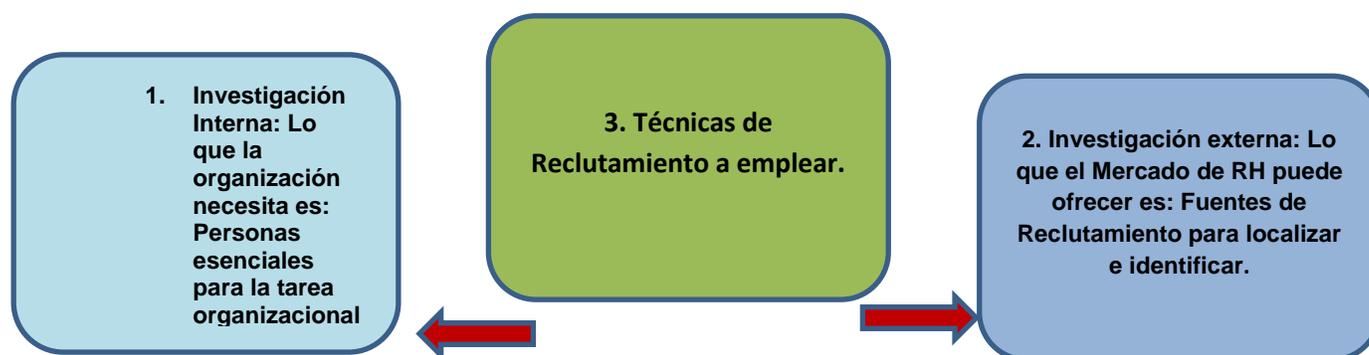
El reclutamiento externo se efectúa cuando al existir una vacante en la empresa, esta intenta llenarla con personas extrañas a la organización, es decir, con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento

Como vemos el reclutamiento antecede al proceso de selección. En este sentido, por tanto, es importante realizar con éxito el reclutamiento para asegurarnos un proceso de selección exitoso.

En ese mismo contexto se visualiza que al tener una vacante se debe llenar ese vacío porque la organización lo necesita para cumplir o fijar sus metas, del proceso de reclutamiento de personal depende si se cumplen o no esos objetivos. Dependiendo del tamaño de la organización así será el equipo que conforme la selección del personal idóneo.

La identificación de la plaza disponible hasta completarla es parte de RRHH, el elegir a los mejores candidatos, para poder alcanzar los objetivos de la organización entre otras atribuciones, es responsabilidad de RRHH seleccionar a los mejores candidatos para que el desempeño sea satisfactorio, los recursos que la empresa emplee también deben ser los adecuados.

Figura No.4
Fases en el Reclutamiento de Personal



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones 2020)

2.8 Costos de Reclutamiento y Selección

Esto son los gastos de mantenimiento del área de reclutamiento y selección; gastos de anuncios en periódicos y webs especializadas, formularios de reclutamiento, honorarios de consultoras especializadas en reclutamiento o head hunters, costos médicos asociados al examen de preingreso, entre otros.

Cuando se inicia un proceso de selección de personal los costos juegan un rol fundamental pues el candidato debe llevarse una buena impresión desde el primer contacto con la empresa, se debe ser muy cuidadoso pues una mala selección conlleva a gastos innecesarios y pérdida. Si se invierte en el proceso selectivo, así será la calidad del trabajo de las personas que reclutan.

Gracias a las nuevas estrategias relacionadas con la tecnología estos costos han minimizado, el proceso de selección de personal, brindando a las organizaciones estar a la vanguardia y dándoles un plus, en comparación con otras que aun seleccionan de forma o manera tradicional.

(Arenas, 2017) cito a Breugh, Macan y Grambow (2008), quienes indicaron que el reclutamiento se compone de varias fases. En primer lugar, se deben de establecer los objetivos, donde entran variables tales como la cantidad de puestos a cubrir, las características que deben tener los candidatos (educación, conocimientos, capacidades, habilidades, experiencia laboral, intereses, diversidad), la planificación temporal del proceso de reclutamiento, la cantidad de candidatos deseada y, por último, la búsqueda de candidatos que cuenten con cierto nivel esperado de rendimiento, retención y satisfacción.

El segundo paso consiste en desarrollar una estrategia de reclutamiento planteándose a quién y dónde se debe reclutar, el plazo de realización de las actividades de reclutamiento, cómo alcanzar al grupo de candidatos objetivos y el mensaje a comunicarles, el establecimiento de las personas que realizarán el reclutamiento y la fijación el presupuesto.

La tercera fase consiste en realizar las actividades de reclutamiento, tales como el establecimiento de anuncios de empleo o contactar con centros donde puedan estar los posibles candidatos. El último paso consiste en la evaluación de los resultados obtenidos del reclutamiento con los objetivos planteados.

2.9 Atracción de talento

Para (Rodríguez, Marca empleador y Reclutamiento. , 2017) La transformación de la palabra Reclutamiento a Atracción de Talento, más que necesaria, es un cambio en favor de las empresas. Se debe colocar el talento correcto en la posición correcta, apoyándose de todas las herramientas que brinda la Atracción de Talento. Esto solo será posible si los líderes de las empresas reconocen la importancia de adoptar una nueva cultura orientada a tener al mejor talento. Las organizaciones que busquen renovarse deberán adoptar la metodología de Atracción de Talento para poder tener el mejor equipo. En otras palabras, se debe cambiar la actitud y el nombre de Reclutamiento a Atracción de Talento.

El brindar un acercamiento personalizado es muy relevante en la atracción de talento pues requiere un proceso innovador y más amplio, pero esto no se puede lograr si la organización no adopta una nueva cultura de atracción de talentos.

Los principales elementos para atraer al talento humano son:

- **Planeación y Estrategia:** Conocer las necesidades del negocio y metas que tienen para un futuro.
- **Segmentación de Talento:** Brindar un acercamiento personalizado.
- **Métricas y Análisis:** Realizar encuestas de satisfacción, sesiones uno a uno, adaptación a la cultura organizacional y capacitación.

2.10 Fuentes y medios de reclutamiento

Cuando se determina que es necesario un proceso de reclutamiento y la empresa cuenta con un reclutador debidamente capacitado, se deben plantear cómo y en qué lugares podrán obtener este recurso humano. Es aquí en donde las fuentes de reclutamiento tienen lugar, ya que éstas son los medios de reclutamiento.

Existen dos tipos de fuentes que pueden ser utilizadas en los procesos de reclutamiento, las internas y las externas.

2.10.1 Fuentes Internas

Son las fuentes que se encuentran dentro de la organización y que proporcionan a los candidatos idóneos sin necesidad de recurrir a personas externas de la misma, en el presente estudio se incluye como aporte teórico con la finalidad de enriquecer el mismo y explicar su significado

2.10.1.1 Buzón de Solicitudes de empleo

El departamento de recursos humanos de todas las empresas recibe constantemente hojas de vida de personas que desean trabajar en la misma, por lo que se les pide a los solicitantes que llenen un formulario de solicitud de empleo para poder determinar sus intereses y habilidades.

La buzón de solicitudes de empleo I también puede estar conformada por las solicitudes de candidatos que acudieron a reclutamientos anteriores, pero que no fueron seleccionados por que la vacante se cubrió, sin embargo, la información proporcionada fue guardada en la base de datos de la organización. En esta también se incluyen a los trabajadores que dejaron la empresa sin ningún problema y que se fueron por decisión propia, los recomendados del personal y las solicitudes obtenidas de la bolsa de empleo en línea, si es que se tiene una y de las ferias de empleos.

2.10.1.2 Publicación de anuncios internos o referencias de otros empleados

Los anuncios internos se ponen a disposición de los empleados para que estos conozcan las vacantes que existen dentro de la organización y se lo comuniquen a sus familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos de los puestos disponibles para que puedan aplicar al trabajo.

En muchas ocasiones los trabajadores de la empresa refieren a otras personas que creen son aptas para ocupar una plaza vacante, este tipo de referencia presentan tres ventajas principales, la primera los empleados especializados en áreas específicas pueden conocer a una persona con conocimientos similares a los de él; la segunda es que los posibles candidatos tendrán a una persona conocida dentro de la empresa, por lo que ayuda a que este se identifique más con la misma y; en tercer lugar estos generalmente poseen hábitos y actitudes similares hacia la empresa

2.10.2 Fuentes externas

Fuentes a las que el encargado de reclutamiento de las empresas recurre más allá de las internas que posee la organización, para encontrar candidatos y para expandir su fuerza laboral.

(García Castro, Patricia Eugenia; Gatica Barrientos, María Laura; Cruz Sosa, Emma Rosa, 2016) Indican que las fuentes son los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico, pudiendo ser estas internas o externas. En las pequeñas y medianas empresas es común recurrir a familiares y recomendados. De manera externa la empresa recurre a agencias de colocación, asociaciones profesionales y laborales, bolsas de trabajo, internet y otras

herramientas tecnológicas. Los medios de difusión se utilizan para dar a conocer un puesto vacante: medios impresos, radio y televisión, y medios digitales.

2.10.3 Correo Electrónico

Es uno de los servicios que brinda internet con la posibilidad de envío de mensajes como archivos. Para usar el correo electrónico se necesita tener acceso a internet y una cuenta en este medio. De esta manera se podrá llegar a los candidatos para ocupar una vacante.

El uso de esta herramienta es necesario pues quien hoy en día no posee un correo electrónico en donde llegan estados de cuenta, facturas, promociones, además se ha convertido en un medio de comunicación eficaz, necesaria e indispensable.

2.10.4 Bolsa de Trabajo

Son aquellas páginas web en que las empresas ofrecen diversos cargos, según los conocimientos del postulante. Estas bolsas de trabajo son las más amplias, ya que cualquier persona puede postular. Para ello, se debe ingresar con una cuenta, previo registro, y colocar el CV.

Si una organización utiliza esta herramienta le será muy fácil elegir al candidato ideal pues siempre tendrá los datos del solicitante al empleo. Pero cierra la posibilidad a posibles otros candidatos que puede estén mejor capacitados.

2.10.5 Redes sociales

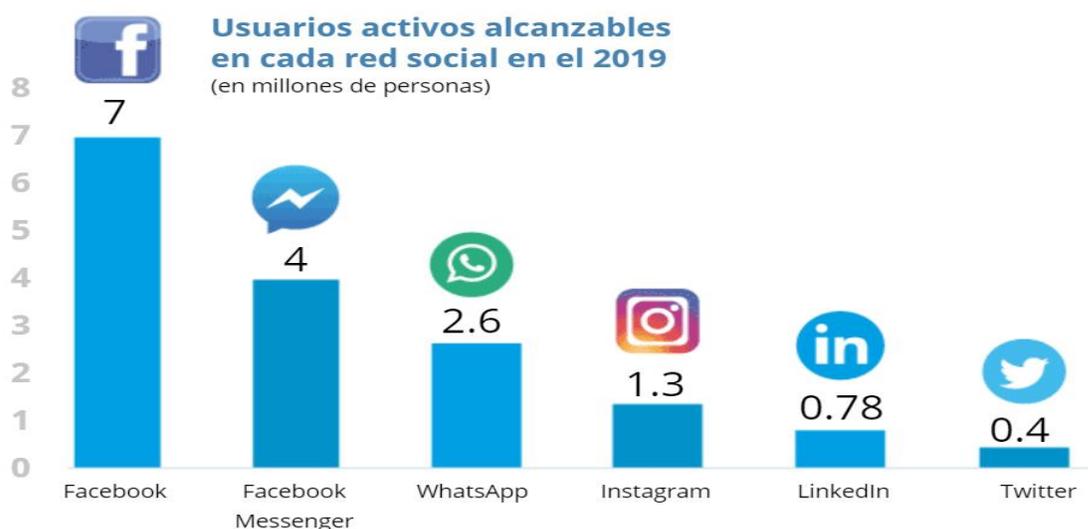
Como parte de los términos frecuentemente usados hoy en día, se ha considerado importante destacar y definir algunos de ellos, con la finalidad de que se brinde mayor claridad de entendimiento durante su uso. Redes sociales como LinkedIn, Facebook, así como frases y palabras que son parte del día a día de nuestro entorno, son las que se describen a continuación, considerando su relación con el tema tratado, y que, en su mayoría, provienen del idioma inglés en el cual nacieron.

En tal sentido las redes sociales hoy en día son muy relevantes para cualquier actividad que se realice, la empresa o persona que aún no maneja este término está fuera de contexto, es primordial el uso de estas herramientas, información educación,

entretenimiento, búsqueda de trabajo, son algunas de las características que podemos encontrar como cibernautas, se logra la comunicación inmediata ahorrándonos tiempo.

Para las empresas que es lo que nos compete mejora la visibilidad de la marca, su imagen adquiere renombre y es reconocida a nivel mundial.

Imagen No. 2
Preferencias de Redes Sociales en Guatemala



Fuente: Elaboración Propia

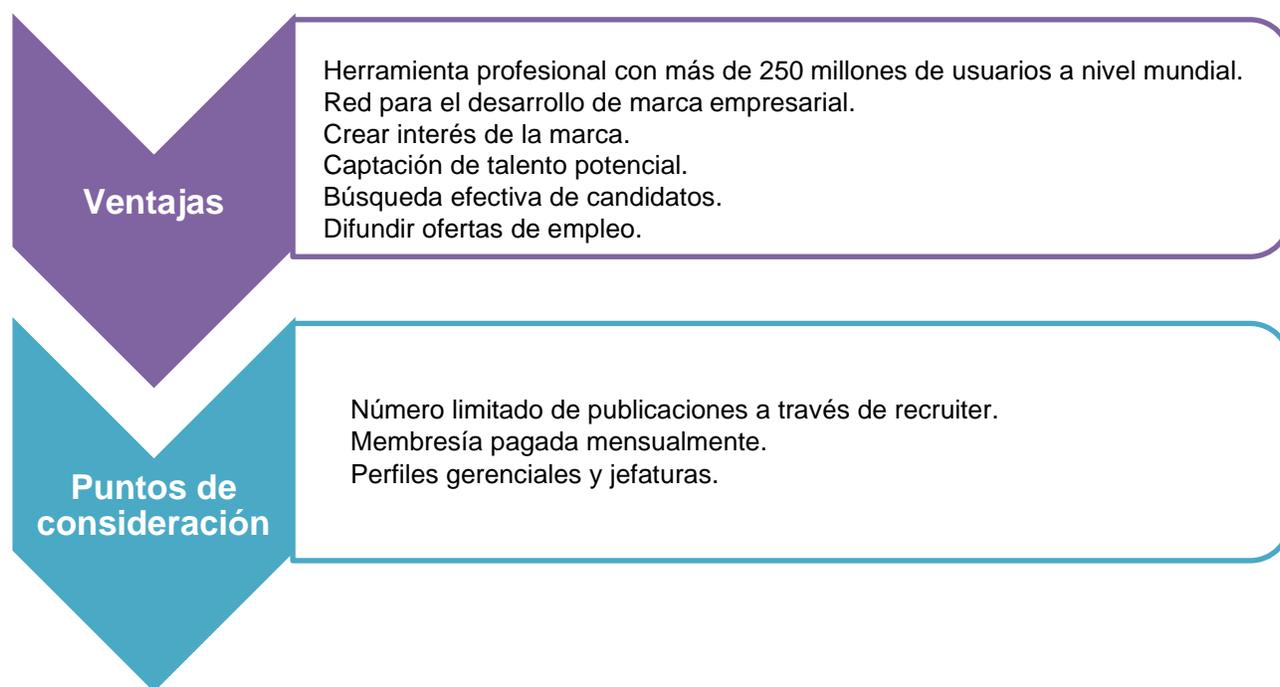
2.10.6 LinkedIn

En su investigación (Díaz, 2015) indica que LinkedIn establece ser la mayor red profesional del mundo con 225 millones de usuarios en más de 200 países y territorios de todo el mundo. Su misión la definen como sencilla “conectar a los profesionales del mundo para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento. Al unirte a LinkedIn obtienes acceso a personas, empleos, noticias, actualizaciones e información que te ayudarán a destacar en tu campo profesional”. El principal servicio que ofrece LinkedIn es la solución en reclutamiento de talento humano, por lo que se ofrece como una herramienta potente, que permite ampliar las búsquedas más allá de las conexiones que el reclutador posea, para acceder a toda la red LinkedIn y a los 225 millones de usuarios con los que se cuenta. LinkedIn contempla el uso de poderosos filtros que ayudan a

concentrarse en los candidatos ideales inmediatamente, sin necesidad de dedicar tiempo a aquellos que no cubren de manera predeterminada el perfil establecido.

Por lo tanto, LinkedIn ocupa un lugar muy importante en la selección de personal, una de las desventajas de esta plataforma es que solamente los profesionales pueden acceder las personas que no poseen nivel académico alto quedan casi siempre fuera de esta selección, según experiencia esto ocurre en Guatemala. La clase obrera no utiliza esta herramienta o no sabe de su existencia como búsqueda de trabajo.

Figura No. 5
Red Social LinkedIn



Fuente: Elaboración propia

2.10.7 Facebook

Como indica (Díaz, 2015) Facebook fue fundada en 2004. Su misión es “dar a la gente el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado”. Facebook menciona que la gente hace uso de esta red social para mantenerse en contacto con amigos y familiares, para descubrir lo que está pasando en el mundo, y compartir y expresar lo que les importa. Facebook permite a las personas conectarse con sus amigos, ya sea a través

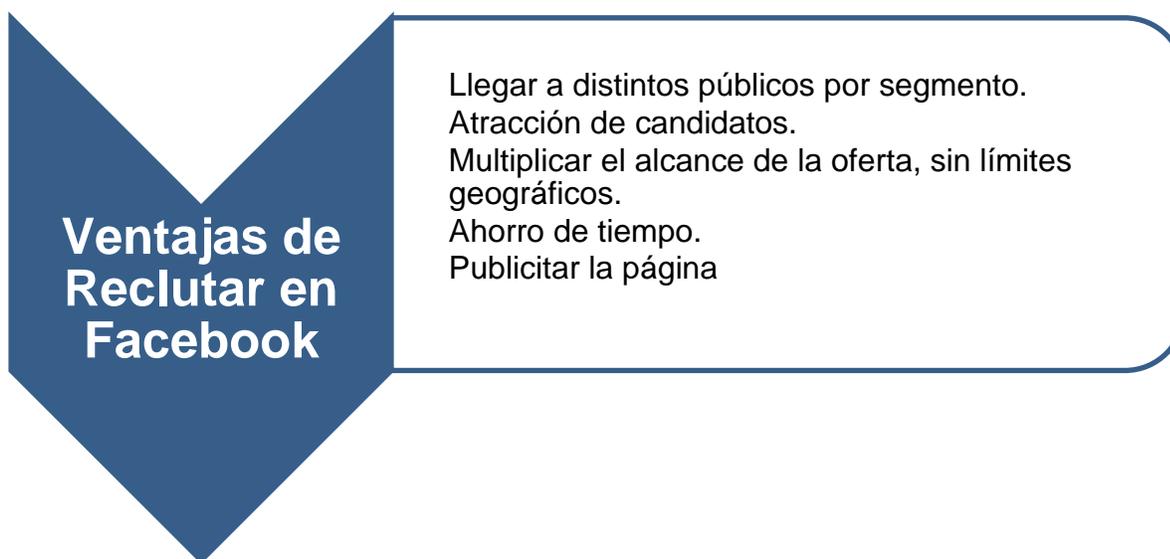
de un juego, una película, compartir su restaurante favorito o escuchar una canción, comentar y compartir artículos o noticias.

A partir del año 2017, Facebook cuenta con una sección adicional dentro de su plataforma, denominada “Facebook Jobs”, mediante la cual, ofrece a sus usuarios la oportunidad de acceder a ofertas de trabajo, así como a las empresas les permite mostrar en su red social las oportunidades laborales que mantienen. Las opciones que pueden visualizar los usuarios que estén en la búsqueda de empleo son filtros por palabra clave, profesión, actividad o zona donde se encuentra; brindando la facilidad del auto llenado de la información básica del candidato que se encuentra precargada en la plataforma, a diferencia de los portales tradicionales de empleo cuyo registro es manual.

Es la red social más utilizada a nivel mundial, no solo para socializar sino también para la búsqueda de información y para algunas organizaciones la búsqueda del mejor talento.

Figura no.6

Red Social Facebook



Fuente: Elaboración Propia

2.11 Segmentar la audiencia.

En base a ubicación geográfica, la etapa de reclutamiento en la que se encuentre, contenido de interés, o iniciar foros con candidatos a través de plataformas de redes sociales, crear listas de seguidores en Facebook y luego clasificarlos según sean oportunidades o potenciales candidatos.

2.12 Técnicas de Reclutamiento

Las formas de publicar las ofertas laborales han ido cambiando con el transcurso del tiempo, varias décadas atrás se utilizaba mucho los anuncios de periódico para reclutar personal, pero en estos tiempos la forma de captar personal ha cambiado radicalmente, permitiendo facilidad a los candidatos de conocer las ofertas de trabajo que las empresas les ofrecen.

(Rodríguez, Marca empleador y reclutamiento: las herramientas 2.0. El caso Inditex', 2017) Habla de e-Recruiting o reclutamiento online, engloba un número muy elevado de técnicas diferentes que varían mucho de unas a otras, a través de las cuales llega a un público diferente o a un perfil determinado asegura, Además, cada una de ellas supone una inversión de tiempo y dinero diferente. Por tanto, es importante hacer una clasificación de estas técnicas ya que existen muchas diferencias entre ellas y las tendencias están cambiando, dejando atrás alguna de ellas y potenciando el uso de otras.

Existen infinidad de técnicas para reclutar personal pero las más actuales son las que se encuentran vía online y físicas ejemplo: LinkedIn, Web Corporativas en caso de que la empresa tuviera financiamiento para crear su página web y las personas puedan aplicar directamente a la base de datos de la organización, portales de empleo como Transdoc, CompuTrabajo, entre otros. Asimismo, bolsas universitarias de empleo y ferias universitarias. Estos canales de reclutamiento ayudan al profesional de Talento Humano a difundir la vacante con el fin de captar perfiles potenciales.

De la misma manera, (Rodríguez, Marca empleador y Reclutamiento. , 2017) hace un hincapié en la importancia que tiene contar con una página web corporativa así el candidato tiene la oportunidad de llegar a la mayoría de las empresas. Así mismo, puede

que haya candidatos pasivos interesados en la empresa por otro motivo y a través de la web corporativa la compañía logre captar su atención.

Otras fuentes de reclutamiento son Facebook e Instagram que están revolucionando la captación de personal en conjunto con WhatsApp con los grupos de difusión de vacantes que administran las personas que realizan selección de personal. Cabe recalcar que, en la actualidad las opciones para difundir los vacantes son múltiples solo queda un poco interés a la creatividad del reclutador.

Sin embargo, una de las herramientas más actuales que utilizan las empresas del siglo XXI, según (Gimeno, 2021) el Inbound Recruiting es una innovadora metodología de reclutamiento centrada en el candidato, que ayuda a las empresas a atraer el talento adecuado, a enamorarlo durante el proceso de selección y a contratarlo de forma más rápida.

Esta metodología permite conectar de una forma espontánea con nuestro futuro candidato, invitándolo a formar parte de una organización cubriendo sus expectativas laborales mediante estrategias de marketing que influyan en la mente del candidato y lo motiven a brindar sus verdaderos pensamientos sobre la empresa durante el proceso de selección.

En Guatemala, los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera tradicional siguen teniendo una alta aplicación, sin embargo, ante las grandes ventajas de las redes sociales se requiere utilizar las nuevas herramientas para la atracción de personal, e implementar el Inbound de Reclutamiento, debido a la fuerte competencia para captar los talentos deseados. Las tendencias sociales y demográficas de nuestro país y el mundo están marcando la diferencia en el uso de las herramientas tecnológicas, como es el caso de las generaciones baby-boom y los millenials. Por otro lado, algunos candidatos potenciales no disponen de la tecnología necesaria y otros más no están familiarizados con su uso para estos procedimientos.

La época tecnológica, la era digital. del siglo XXI , han innovado la manera de reclutamiento de personal para las organizaciones que quieren estar a la vanguardia, dentro de esos cambios podemos mencionar el marketing de reclutamiento que es un

avance muy significativo para la atracción de talentos, las organizaciones y las personas que trabajan en RRHH, han tenido que revolucionar la manera de contratación de personal porque si no se quedarán de la manera tradicional de contratación y eso bajo ningún punto de vista es atractivo para alguien que quiera adquirir experiencia en cualquier puesto laboral, se requiere de conocimiento en el manejo de las redes sociales, para afianzar el proceso de selección , pero es importante que desde el primer contacto con la organización la persona se sienta cómoda, satisfecha y motivada a laborar en esa empresa.

Se habló de varias teorías relacionadas con la selección de personal, pero todas ellas se encierran en el estar dentro del mundo globalizado digital, no se puede obviar, lo que está muy claro, las personas utilizan su teléfono móvil, su computadora, su Tablet, que a través del internet hacen uso de ellas, estando conectados todo el día en las redes sociales, esto facilita a los de RRHH a hacer su rol de atracción de talentos.

2.13 Tendencias de las empresas en el Reclutamiento y Selección del Talento Humano

En su estudio (Jiménez, 2015) indica que diez años atrás los currículums llegaban por fax o carta durante la semana siguiente a la publicación, y se debían abrir los sobres, leer las cartas de presentación y organizar todos los currículums, generalmente en carpetas físicas y con separadores de candidatos entrevistados, candidatos descartados, finalistas, etc., y los comentarios de las entrevistas se anotaban en el mismo currículum y al finalizar el proceso se archivaban por montones.

Después aparecieron los portales de empleo, que nos hizo avanzar a paso agigantado. El anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible rápidamente para los candidatos que estaban en la base de datos y a su vez las candidaturas también se recibían en cuestión de minutos.

Igualmente, los departamentos de RR.HH. donde se realiza el reclutamiento y la selección de personal, los currículums válidos se imprimían, y se seguía reclutando en otras fuentes de reclutamiento para determinadas posiciones y a nivel de procedimiento se seguía con el mismo método manual.

Algunos empezaron a informatizar esta información utilizando Hojas de Excel y las compañías generalmente creaban sus propios softwares para esta gestión de la base de datos curricular y procesos de selección. Algunos de ellos lógicamente se han quedado desfasados. Las redes sociales también revolucionan el mundo del reclutamiento y la selección de personal, pudiendo compartir las ofertas de empleo y conseguir su difusión en minutos, incluso en segundos.

Paralelamente a este progreso, nacen diferentes softwares para la gestión de la base de datos y gestión del proceso de selección. Son softwares BackOffice que requieren instalación y adaptación al cliente, cosa que hace que el producto se encarezca considerablemente. Es por ello por lo que a este tipo de software sólo acceden determinadas organizaciones con un alto presupuesto.

Posteriormente aparecieron muchas otras herramientas de gestión como son las empresas reclutadoras de empleo, que permite entre otras funcionalidades, la difusión de las ofertas de empleo en redes sociales y la gestión del proceso de selección.

En la etapa que nos encontramos en la actualidad del proceso de reclutamiento y selección, son los softwares que automatizan todo el proceso. Los softwares de reclutamiento en la nube para pequeñas y medianas empresas, es aquel que permite desde una sola herramienta automatizar la difusión de las ofertas de empleo en los diferentes canales.

Como los son (web, intranet, redes sociales, universidades, portales de empleo, portales especializados, universidades), permite recoger las candidaturas de las diferentes fuentes de reclutamiento en el mismo Software, detectando los duplicados y con la posibilidad de gestionar de manera automatizada toda la base de datos y el proceso de selección.

Finalmente podríamos decir que la tecnología se abre paso en el mundo del reclutamiento y la selección de personal y en Latinoamérica ya disponemos de una herramienta en que unifica la difusión en canales y automatiza y ordena el proceso de selección, además de añadir métricas para analizar el ROI.

2.14 Selección de Personal

Por su parte (Ramirez, 2017) indico que la selección de empleados idóneos es una de las prioridades en cualquier organización. Los gerentes de recursos humanos deben evaluar la información confidencial que los candidatos le entregaron para así poder tomar las decisiones más acertadas que favorecerán a la organización. Sin embargo, deben tener la capacidad de detectar cuando los antecedentes son falsos, puesto a que esta es una práctica que ha aumentado en los últimos años.

El objetivo de la selección es identificar y emplear a las personas más capacitadas para el puesto de trabajo y para la organización, por lo que es importante tener un buen proceso de reclutamiento para que la selección de personal sea más fácil. La mejor manera de mejorar la productividad en una organización es la contratación de las personas correctas, puesto que seleccionar a la persona equivocada puede generar un gasto para la organización.

la selección de los empleados correctos es importante por tres razones:

- El desempeño: los empleados que poseen las habilidades adecuadas mejoraran el desempeño favoreciendo positivamente a la empresa.
- El costo: el proceso de reclutamiento y de contratación genera costos a la empresa, por lo que se deben fijar parámetros y presupuestos que se deben respetar, así que es necesario tomar una decisión acertada.
- Las obligaciones legales: es necesario que el proceso de reclutamiento sea aplicado de manera efectiva, puesto a que las contrataciones negligentes de personas cuyos antecedentes no se han verificado bien, traen problemas no solo económicos, sino también legales.

2.14.1 Proceso de selección

Todas las organizaciones tienen diferentes procesos de selección general, por lo que los candidatos pasaron por diferentes entrevistas, además de verificación de antecedentes y referencias para que el gerente pueda tomar la mejor decisión y contratar a la persona que mejor califica para el puesto.

2.14.2 Entrevista

La entrevista es una herramienta gerencial indispensable y es un procedimiento diseñado para solicitar información de un individuo, tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral.

2.14.3 Revisión de solicitudes

Es necesario que cualquier persona que quiera aplicar a un puesto laboral, llene con anterioridad una solicitud de trabajo, que puede realizarse antes o después de la entrevista. El gerente o el encargado de la contratación de personal verifica que la persona llene los requisitos para el puesto que aplica, la forma más común es por medio de una hoja de vida o currículum, en donde deben incluirse los datos básicos, la formación complementaria, además de las referencias laborales, personales y familiares del solicitante.

2.14.4 Investigación de referencias

Comprobar las referencias es importante ya que con estas se puede verificar la precisión de la información que los solicitantes dan previamente, así como descubrir información nociva tales como los antecedentes penales que este posee, por lo que se debe verificar la información de los antiguos empleos, servicio militar, formación académica datos personales, historiales de crédito y penales que este posee.

2.14.5 Pruebas de selección

Estas pruebas se utilizan generalmente para determinar la verdadera personalidad de los solicitantes, así como también las capacidades, habilidades y motivaciones que el candidato posee. Es necesario que estas pruebas se acompañen con otras herramientas de selección, ya que estas al no ser fiables, no son suficientes para realizar una evaluación apropiada.

Con este tipo de pruebas se puede medir una amplia gama de habilidades, ya sea verbales o cualitativas, como también la rapidez de percepción.

2.14.6 Pruebas de habilidad

Entre las pruebas de habilidades encontramos la de habilidad cognitiva, la cual mide las habilidades del candidato en áreas específicas brindando “estimadores valiosos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del trabajo

2.14.7 Pruebas de personalidad

Evalúan las características de los candidatos y si esta es coherentes y duraderas, esta sirve para tomar decisiones de selección y para medir el comportamiento organizacional. Los cinco factores que generalmente miden son: extroversión, ser agradable, concienciación, estabilidad emocional y estar abiertos a la experiencia.

2.14.8 Pruebas psicológicas

Sirven para estimar si un candidato posee ética labora, además de las diferentes reacciones que este tendrá frente a los desafíos inherentes del puesto al que aplica.

2.14.9 Entrevista de selección

Este tipo de entrevista sirve especialmente para poder determinar el desempeño que el candidato podría llegar a desarrollar en el puesto de trabajo por medio de las respuestas que este dé en la entrevista. (Ramirez, 2017) cito a Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge, 2010, indicaron los diferentes tipos de entrevistas.

2.14.10 Entrevista no estructurada

También conocida como entrevista no dirigida, el gerente debe planear preguntas abiertas y perspicaces para que el entrevistador sea el que más hable y así poder obtener información relevante de los candidatos que están aplicando al puesto.

2.14.11Entrevista estructurada

También conocida como entrevista dirigida o de patrón, son preguntas que se deben estructurar de acuerdo con el área o puesto que el candidato puede llegar a ocupar dentro de la organización, el uso de este tipo de entrevistas aumenta la confiabilidad y la

exactitud ya que reduce la subjetividad y las inconsistencias que pueden llegar a darse en las entrevistas estructuradas.

2.14.12 Tipos de preguntas que debe contener una entrevista estructurada

- **Situacionales:** poner al candidato en una situación típica y ver como este la resuelve.
- **Sobre el conocimiento del puesto:** en estas preguntas se indaga el conocimiento y la capacidad que el candidato posee con relación al puesto, tomando en cuenta las habilidades profesionales, gerenciales y científicas que este posee.
- **De simulación de muestra de trabajo:** se le pide al candidato responder preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea en específica.
- **Sobre requisitos del trabajo:** se mide la disposición que el candidato tiene para adaptarse al puesto de trabajo.

2.14.13 Conclusión y decisión

Después de analizar y revisar los resultados que se obtuvieron por medio del proceso de selección, el gerente o persona encargada de la contratación de personal tiene la información necesaria para decidir si se acepta al solicitante o no.

2.14.14 Examen médico

Según Dessler (2009) cuando una empresa le ha ofrecido el puesto de trabajo a una persona, el siguiente paso es que esta se realice un examen médico para saber si cumple con los requisitos físicos del puesto, este también sirve como base de la salud del candidato para seguros médicos o indemnizaciones futuras.

Generalmente el examen médico es utilizado para saber si el solicitante posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin ninguna consecuencia negativa tanto para él como de las personas que lo rodean, así como también evitar futuros accidentes, enfermedades laborales y ausentismos por razones de salud.

En el país, el Código de Trabajo de Guatemala no determina que esto sea un requisito necesario, para aplicar a un puesto de trabajo o para la contratación de este.

2.14.15 Contratación

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte de la empresa Después de haber pasado por un reclutamiento exitoso y de haber seguido el proceso de selección, la empresa será capaz de elegir y contratar al candidato más idóneo que cumpla con todos los requisitos de puesto afectando así de manera positiva a la misma

3. METODOLOGÍA

En este apartado se incluye los métodos y técnicas consideradas como procedimientos e instrumentos que se utilizaran en la unidad objeto de estudio en las diferentes etapas del proceso de investigación.

Se deduce que la organización no utiliza procesos avanzados en la atracción y selección de personal porque desde años atrás, se han utilizado las mismas estrategias a dicho proceso y les ha dado buenos resultados. Hoy en día es necesario el cambio; se trabaja, al ritmo de la globalización y no se puede negar el uso de herramientas tecnológicas, en todo ámbito. Se debe implementar estrategias que se mantengan en primer plano de los RRHH.

El proyecto definirá los procesos específicos que la empresa Agroindustrial utiliza para la atracción y selección de personal, para llegar a una conclusión general y dar herramientas necesarias (como propuestas) para la mejora de la selección del personal y así fortalecer la atracción de talentos interna y externamente.

3.1 Definición del problema

En el siglo XXI para las empresas lo más importante es tener el mejor talento humano, y para las personas lo más importante es el pertenecer a las organizaciones más reconocidas tanto a nivel nacional como mundial. La elección del lugar de trabajo se puede ver influenciada por la concepción mental que se tenga referente a una compañía y al mismo tiempo por las actuaciones del departamento de gestión humana que conjuntamente deben de trabajar para lograr la atracción del mejor talento humano en el mercado laboral.

Cuando una empresa no es atractiva, para trabajar se debilita los procesos de reclutamiento y selección. Se dificulta la selección de personal pues no se encuentran canales adecuados para promocionar puestos laborales que, si bien son atractivos, la información no es tan amplia para llegar a conseguir el personal idóneo, si se quiere mejorar esa parte de selección de personal se debe incluir algunas actividades de búsqueda más actualizadas como el uso de la tecnología y parte muy importante la promoción a través de redes sociales.

En otras palabras, la atracción de personal es necesaria pues se atrae, gestiona y alimenta el talento tanto interno como externo, se debe incluir especialmente a las nuevas generaciones sin olvidarse de las anteriores. La implementación del reclutamiento digital se vuelve pues una necesidad para todas las empresas en crecimiento no se puede quedar con la forma tradicional de selección de personal pues quedarán fuera de contexto y eso bajo ningún punto de vista es bueno para una organización.

En este sentido, las técnicas de reclutamiento son diversas, principalmente se divide en dos grupos, interno y externo; el reclutamiento interno consiste en considerar a los trabajadores que ya forman parte de la empresa como posibles candidatos, mientras que el externo atrae candidatos de fuera de la organización (nuevos ingresos).

En referencia a lo anterior, la principal problemática que presenta la empresa el especial el Departamento de Recursos Humanos es lo siguiente: se está cuestionando la eficacia de las fuentes de reclutamiento que aportan dichas técnicas para la atracción de candidatos potenciales para ocupar las vacantes del sector Agroindustrial, también el proceso de selección es muy simple y tradicional, actualmente no se tiene un proceso de Reclutamiento y Selección diseñado para la atracción de talento adecuado para el sector agroindustrial.

Ante la problemática expuesta, una de las opciones que se pueden plantear para solucionarla, tomando en cuenta su disponibilidad de las tecnologías de información y comunicación, es el reclutamiento digital consiste en la atracción de candidatos mediante herramientas de comunicación tales como Facebook, LinkedIn por nombrar las más conocidas; además de fortalecer el proceso de selección en todas sus fases, su implementación puede tener una reducción de costos sensible en el proceso de reclutamiento externo en la empresa objeto de estudio, además de reducir el tiempo de incorporación y atraer más candidatos.

3.2 Planteamiento del problema

¿Cuáles son las estrategias de reclutamiento y selección que propician el fortalecimiento del proceso de atracción y adquisición en una empresa agroindustrial?

3.2.1 Delimitación de Problema

El trabajo de grado delimitado, Diseño de un proceso de reclutamiento y selección para el fortalecimiento de atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial, siendo su sede principal en fincas ubicada en los departamentos de Retalhuleu y Quetzaltenango, se realizará en el lapso de agosto 2021.

Para efectos de investigación los proveedores de información acerca de la empresa Agroindustrial, acerca de los procesos de la atracción y adquisición de personal serán los Gerentes que se relacionan directamente con el proceso de adquisición como lo son: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia agrícola, Jefatura de Mantenimiento, Jefatura de Obra Civil, coordinadora de Reclutamiento y Selección y colaboradores de la empresa de diferentes áreas.

3.3 Objetivo General

Determinar las estrategias de reclutamiento y selección para la atracción y selección del personal en una empresa agroindustrial.

3.4 Objetivos Específicos

- Describir el proceso de reclutamiento interno y externo en la empresa agroindustrial.
- Conocer el perfil de los trabajadores de la empresa agroindustrial.
- Formular estrategias de reclutamiento y selección que contribuya a la atracción de talento.
- Proponer a la empresa la implementación de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.

3.5 Ámbitos de la investigación: geográfico sectorial personal y temporal

El presente análisis se realizará a través de una investigación descriptiva mediante la recolección de datos cualitativos que permitirá conocer las circunstancias, prácticas y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Para poner en evidencia el proceso atracción y adquisición de talento se utilizará el método cualitativo en el cual se recabará la información respectiva del personal contratado durante los últimos tres años, se empleará una investigación descriptiva que permitirá conocer las competencias, aptitudes y actitudes de los Gerentes que ejecutan el proceso de atracción de talento que servirá como fuente principal de información. Además, se entrevistará a dos autoridades de la dirección de Recursos Humanos, y a la coordinadora de reclutamiento y selección en base a una guía de entrevista estructurada de preguntas abiertas

3.6 Método de investigación

Como parte de la metodología se llevará a cabo un proceso de revisión documental con la finalidad de verificar cual es el proceso actual de selección de personal, así como la documentación habilitante de dicho proceso.

3.7 Alcance del estudio

Se pretende aparte de investigar el método de reclutamiento y selección de la empresa agroindustrial hacer propuestas actuales como diseñar y fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, atracción de personal por medio de reclutamiento digital y otros conceptos vanguardistas en RRHH, indagar también las opiniones de los colaboradores y personas que laboran en dicha empresa, que tan factible es el proceso que ellos utilizan y que ventajas y desventajas tendrá la nueva propuesta. Hacia donde llegará la empresa con esas propuestas y si será beneficioso o no, el proceso de selección de personal requiere un estudio minucioso y bien organizado, hoy por hoy no se puede seguir reclutando de forma tradicional.

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.8.1 Observación Directa

Se observa que en la organización aún no se actualizan en el proceso de atracción de personal, pues se considera que el proceso que ellos utilizan es confiable y seguro. Muchas de las organizaciones se niegan a implementar los procesos de reclutamiento actuales, pues temen que no sea funcional. En la administración empresarial se debe implementar métodos, renovados ya que esto permite una atracción de talentos competitiva en el mercado laboral. Se trabajará por medio que actualmente se está dentro del departamento de recursos humanos, lo cual se analiza se observa y se vive día a día como están ejecutando el proceso de reclutamiento y selección.

3.8.2 Guía de entrevista

Se realizará una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos como a la Coordinadora de Reclutamiento y selección de la organización para llegar a una evaluación y realizar una propuesta de reclutamiento y selección, adecuada y actualizada que beneficie el proceso de selección del personal idóneo. También se entrevistará a todo jefe inmediato que participa en el proceso de reclutamiento y selección. Se hará de forma estructurada con preguntas abiertas, para que el entrevistado(a) dé su opinión y análisis de cómo le parece la manera de reclutamiento del departamento de RRHH.

3.9 Censo

Permite recolectar información y datos para su tabulación, clasificación, descripción y análisis en un estudio o investigación. Se aplicará un cuestionario a toda persona que participe en el proceso de reclutamiento y selección de personal durante los últimos tres años. El cuestionario servirá para recolectar información de que tan atractivo es trabajar en la empresa Agroindustrial, como las oportunidades de crecimiento que se dan dentro de la organización. Al final de los cuestionarios se procederá a realizar un análisis de los problemas en la empresa para buscar posibles soluciones para el manejo del talento humano de esta unidad.

El presente estudio se lleva a cabo mediante una investigación cualitativa con análisis de datos estadísticos inferencial, realizada a colaboradores que trabajan dentro de la empresa, de entre 18 y 65 años, con personas que han ingresado durante los tres últimos años a trabajar para la empresa, algunos de los cuales cuentan con estudios de primaria o estudios Universitarios. La experiencia laboral que estos tienen varía bastante; habiendo personas administrativas como operativas. Los sectores en las que estas personas trabajan pertenecen al sector agrícola, obra civil y mantenimiento. El estudio no se limita a profesionales de determinadas carreras, tampoco, con el fin de obtener un mayor alcance y así considerar al mercado laboral con toda su diversidad, de manera de evitar perder información relevante para las empresas sobre sus empleados y potenciales candidatos.

El alcance obtenido permite en cierta medida extrapolar los resultados a una parte de la población de personas que trabajan para la empresa Agroindustrial, dando una primera aproximación a las tendencias actuales que se observan en las preferencias respecto de empresas en su rol de empleadores.

Tabla No. 2
Colaboradores encuestados y entrevistados

Personas Entrevistadas	Hombres	Mujeres	Departamento	Puesto
85	79	6	Obra Civil, Mantenimiento, Zona Fértil.	Operativo
2	2	0	Obra Civil, Mantenimiento	Jefaturas
1	1	0	Zona fértil	Gerencia agrícola
2	0	2	Recursos Humanos	Gerencia y Coordinación

Fuente: Elaboración Propia

3.11 Muestra

Se utilizo el muestreo por conveniencia que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. Cuando se utiliza esta técnica, se pueden observar hábitos, opiniones, y puntos de vista de manera más fácil.

Esta técnica se utiliza cuando no existen criterios que deban considerarse para que una persona pueda ser parte de la muestra. Cada elemento de la población puede ser un participante y es elegible para ser parte de la muestra. Estos participantes comúnmente dependen de la proximidad al investigador.

3.12 Estadística

Se analizo datos estadísticos inferencial, debido que se encarga de hacer deducciones, es decir, inferir propiedades, conclusiones y tendencias, a partir de una muestra del conjunto. Su papel es interpretar, hacer proyecciones y comparaciones sobre el proceso de reclutamiento y selección.

La estadística inferencial, por su parte, lo que hace es tomar una muestra y establecer la probabilidad de una conclusión. Los datos son de carácter probabilístico y hay que asumir cierto error.

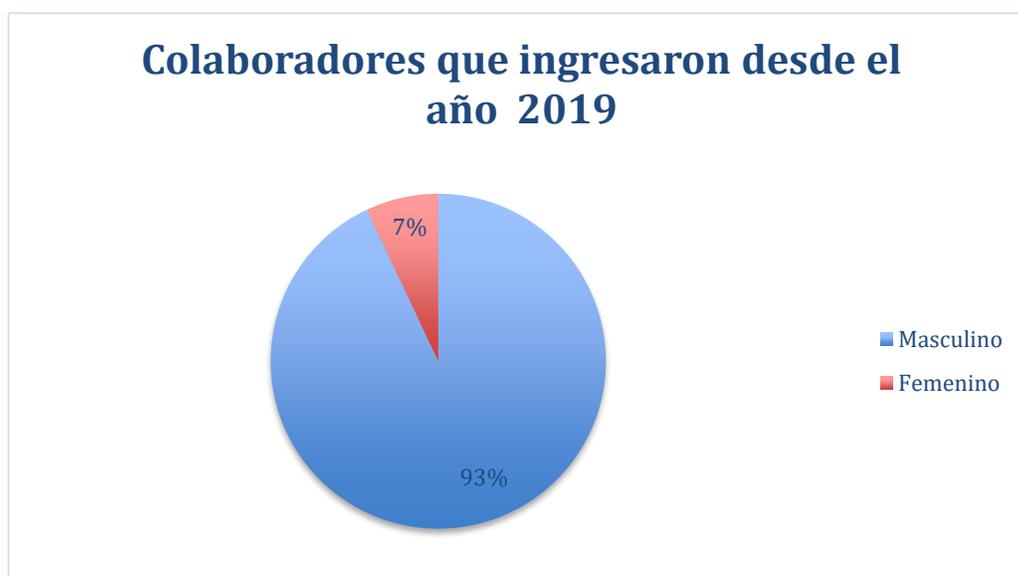
4.DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta la información recolectada a través de la aplicación de las encuestas, una dedicada a los colaboradores que ingresaron a la empresa desde el año 2019, y también se presentan guías de entrevistas estructuradas a la gerente de recursos humanos, coordinadora de reclutamiento y selección, y jefes de áreas, con el objetivo de obtener la información adecuada sobre el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la empresa agroindustrial y conocer el perfil de los trabajadores de la empresa agroindustrial.

4.1 Encuesta a colaboradores que ingresaron en el año 2019 acerca del proceso de reclutamiento y selección.

A continuación, se presenta la información recolectada a través de la aplicación de las encuestas, a colaboradores que ingresaron a la empresa desde el año 2019,

Figura No.7

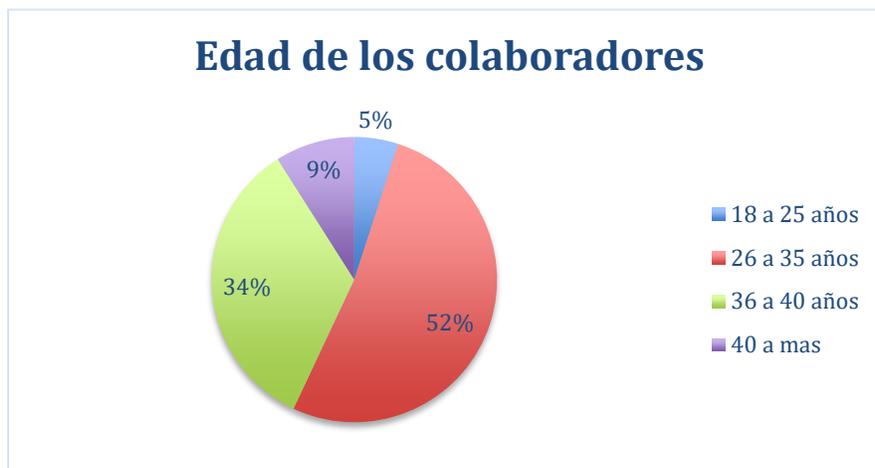


Nota: Base de datos recopilados en la encuesta a colaboradores sobre el proceso de reclutamiento y selección. Aplicada en junio del año 2022.

Como se puede observar en la figura No. 7 durante los últimos tres años se ha contratado un 93 % a hombres y un solo 7 % a mujeres, siendo la fuerza laboral en el sector agroindustrial enfocado al género masculino. Esto se debe a la naturaleza del puesto de

trabajo y por las actividades que se realizan el sector industrial, como son los puestos de albañilería, caporales, maestro de obras, y en el área de mantenimiento. Cabe mencionar que no se tomó en consideración al personal eventual que en su mayoría son mujeres en la parte agrícola por el corte de café y macadamia.

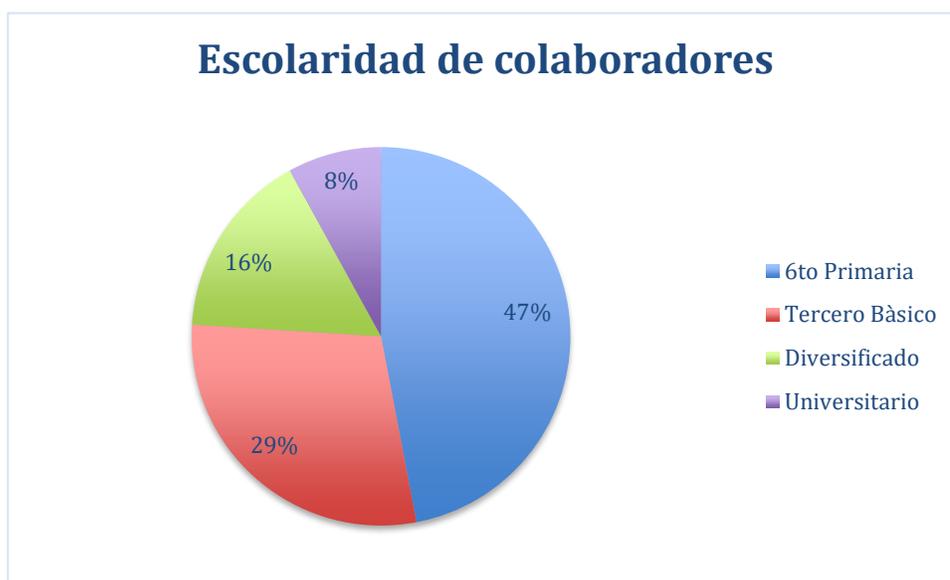
Figura No. 8



Nota: Datos recopilados en la encuesta a colaboradores sobre el proceso de reclutamiento y selección. Aplicada en junio del año 2022.

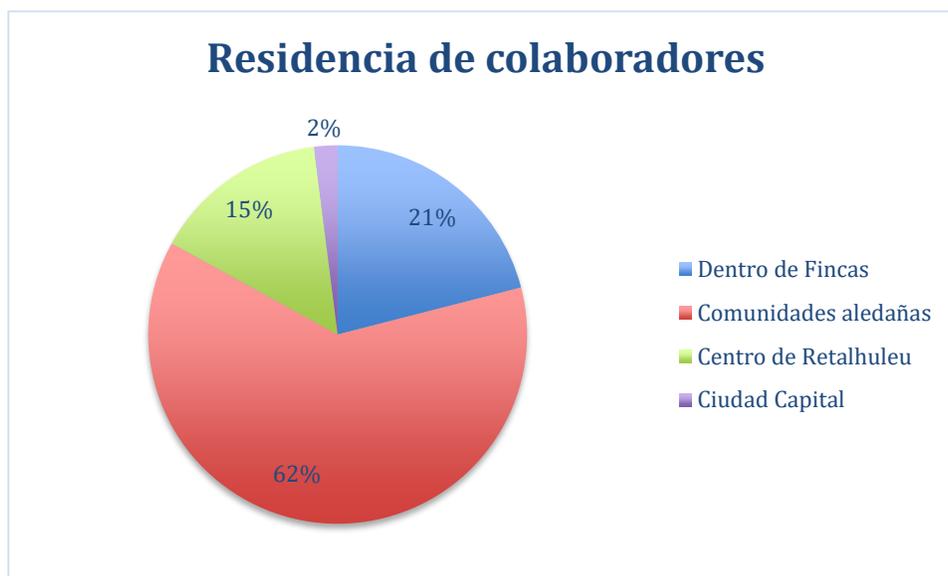
Se puede observar en la figura No. 8, que la empresa cuenta con varios colaboradores que tienen una edad de 26 a 35 años, así como también hay empleados que poseen una edad de 36 a 40 años, y una mínima cantidad de personas de 40 a más años. Y por último hay un mínimo de personas con 18 a 25 años en adelante, es importante recalcar que estos colaboradores se les debe prestar especial atención y el cuidado de asignarles trabajos que vaya de acuerdo con las fuerzas de trabajo y el peligro que cada puesto de trabajo requiera. La fuerza de trabajo con mayor porcentaje es el rango de 26 a 35 años con un 52 % por que son colaboradores con experiencia y conocen el trabajo y los peligros que conlleva cada uno de ellos.

Figura No. 9



Nota: Base de datos recopilados en la encuesta a colaboradores sobre el proceso de reclutamiento y selección. Aplicada en junio del año 2022.

Como se puede observar en la figura No. 9 la mayoría de los colaboradores no alcanzan el nivel medio con un 47 % solo sexto primaria y un 29 % tercero básico, esto por las condiciones que viven dentro de fincas en que la educación no es prioridad para las personas, ahora el 8 % reflejado en escolaridad universitario corresponde a las posiciones que se contrataron y se requiere estudios superiores como los coordinadores agrícolas.

Figura No.10

Nota: Base de datos recopilados en la encuesta a colaboradores sobre el proceso de reclutamiento y selección. Aplicada en junio del año 2022.

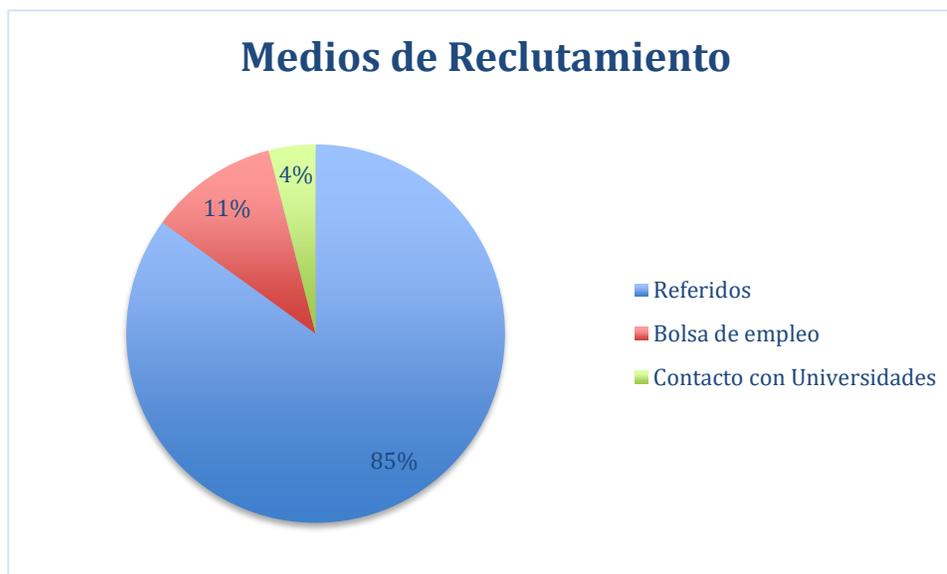
Como se puede observar en la figura No. 10 la mayoría de los colaboradores contratados en los últimos tres años corresponde con un 62 % que viven en comunidades aledañas y con un 21 % a gente que vive dentro de fincas esto es porque ya no existe una fuerza laboral nueva toda la gente que vive dentro de fincas ya posee un puesto de trabajo entonces se requiere buscar nuevas personas que vivan lo más cercano posible, esto lo refleja con el 15 % que se busca gente en el centro de Retalhuleu pero esto es por posiciones más específicas del puesto. Es por ello por lo que se requiere buscar nuevas fuentes de reclutamiento para obtener más candidatos posibles y específicos para cada área de trabajo.

Figura No. 11

Nota: Base de datos recopilados en la encuesta a colaboradores sobre el proceso de reclutamiento y selección. Aplicada en junio del año 2022.

Como nos indica la figura No. 11 con un 92 % los colaboradores no conocen las oportunidades que existen dentro de la empresa, ellos solo indican que tienen un referido que quiere trabajar en la empresa y se lo comunican al jefe inmediato, también se debe que dentro de la empresa no existe un plan de carrera, ahora el 8 % conocen las oportunidades porque se enteran cuándo una persona deja de laborar para la empresa entonces indican y trasladan al referido al jefe inmediato. (Arenas, 2017) cita a Pfeffer 199 que indica que para lograr una selección correcta es necesario que haya una gran cantidad de candidatos de donde poder elegir y, además, la empresa debe tener claro las capacidades y los atributos que está buscando y que necesita de los candidatos para el puesto que tiene que cubrir

Figura No. 12



Nota: Base de datos recopilados en la encuesta a colaboradores sobre el proceso de reclutamiento y selección. Aplicada en junio del año 2022.

Como lo indica la figura No. 12 en el sector agroindustrial una particularidad que se da es que la distancia donde se encuentra la empresa y el trabajo que se realiza las personas es operativo con un 85 % el medio más utilizado para reclutar es el de referidos, y con un porcentaje muy bajo con un 11% bolsa de empleo que en la actualidad utilizan CompuTrabajo, el 4 % corresponde a los técnicos agrícolas que realizaron sus prácticas por medio de la universidad y obtuvieron una oportunidad de empleo. Otro medio que se puede utilizar para mejorar las fuentes de reclutamiento es redes sociales como lo indica (Anny, 2015) que el reclutamiento por Internet, en particular por medio de las redes sociales ha tomado un gran auge entre compañías grandes, y que los resultados son favorables a futuro; además establecen que, para aumentar su competitividad, las empresas deberán buscar nuevas maneras de reclutar talento más eficazmente. Los métodos tradicionales como periódico y referencias pueden ser complementados en mayor proporción por tecnología actual, que es la que utilizan ahora los jóvenes profesionistas y candidatos calificados, para ciertas posiciones específicas.

Figura No. 13

Nota: Base de datos recopilados en la encuesta a colaboradores sobre el proceso de reclutamiento y selección. Aplicada en junio del año 2022.

La figura No. 13 nos indica con un 88% que en la empresa agroindustrial no realizan ninguna prueba de selección, esto aplicaría al personal operativo como caporales, peones agrícolas, albañiles, maestro de obras, soldadores e incluso tractoristas, y con un 10 % realizan pruebas técnicas únicamente a electricistas y operadores de hidroeléctrica, el 2 % corresponde a los coordinadores agrícolas que realizaron un proceso de selección directo en la ciudad capital. (Agreda, 2016) cita a “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos”. Es esencial entonces escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de persona para el cumplimiento de dichos objetivos.

4.2 Guía de entrevista a los jefes de áreas sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa agroindustrial

Como parte de la investigación, se entrevistó a los jefes de cada una de las áreas para describir y saber su opinión respecto al proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la empresa agroindustrial, llegando a los siguientes resultados:

Tabla No.3: Describir el proceso de reclutamiento interno y externo en la empresa agroindustrial.

Pregunta No.1: ¿Cada cuánto tiempo hace cambio de personal?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Todos los meses tengo contrataciones.	De acuerdo con las respuestas de los jefes inmediatos la contratación no es uniforme en toda la empresa, teniendo el área de mantenimiento con mayor requerimiento de personal y se contrata personal eventual en el sector agrícola por contratistas y el departamento de obra civil por proyectos que se trabajan.
Jefe de obra civil	Cada 6 meses aproximadamente o por proyectos.	
Gerente agrícola	Por temporada alta de cosecha, personal eventual.	

Pregunta No.2: ¿A qué se debe el cambio de personal?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Las personas viajan al extranjero, mejor oportunidad en el mercado.	Uno de los mayores problemas de necesidades de personal es porque las personas deciden migrar a Estados Unidos, debido a mejores oportunidades laborales y por el salario que se les brinda en el departamento de mantenimiento. En el área agrícola y obra civil es por la alta demanda que requiere el negocio, cuando se tiene cosecha se decide contratar personal eventual por medio de un contratista, y en obra civil de acuerdo con las necesidades de proyectos de construcción, pero se vuelven a contratar a las personas por determinado tiempo.
Jefe de obra civil	Los proyectos se terminan y las personas, por ser obras de construcción.	
Gerente agrícola	La producción de macadamia y café.	

Pregunta No.3: ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza la empresa?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Referidos, CompuTrabajo	<p>En la empresa agroindustrial el medio más utilizado para reclutar es por medio de referidos, debido que las fincas se encuentran retiradas y la empresa tiene como política darle empleo a las personas que viven dentro de fincas.</p> <p>En el área agrícola se decide solo por medio de contratistas personas que vienen de Occidente y solo es por el tiempo de cosecha.</p> <p>En el área de mantenimiento se utiliza CompuTrabajo debido a que algunas posiciones son muy específicas y no se encuentran dentro de fincas.</p> <p>(Chiavenato, 2020) indica que la fase de reclutamiento es donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.</p>
Jefe de obra civil	Exempleados, referidos, crecimiento dentro de la empresa.	
Gerente agrícola	Referidos gente dentro de fincas y por contratistas.	

Pregunta No.4: ¿Utiliza pruebas de reclutamiento y selección de personal?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Tradicional solo entrevisto y a los electricistas traslado una prueba técnica.	<p>De acuerdo con la respuesta de los jefes no se tiene un proceso de reclutamiento y selección sólido, aplican pruebas a ciertas posiciones y no realizan alguna prueba técnica, solo a las personas que aplican para electricista, pilotos u operadores de maquinaria pesada.</p> <p>Para (Arteaga, 2016) el reclutamiento y la selección de personal se ha convertido</p>
Jefe de obra civil	No siempre solo posiciones específicas como pilotos u operadores de maquinaria.	
Gerente agrícola	No solo se contratan por temporada alta a personas que viven dentro de fincas, y alguna plaza en específico como los planilleros o técnicos agrícolas.	

		actualmente en punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, razón por la cual éstas han decidido invertir sus esfuerzos en la cualificación de este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales.
--	--	--

Pregunta No.5: ¿Alguna vez contrató a su personal sin pasar un proceso de reclutamiento y selección de personal? Y si fue así ¿Cuáles fueron las consecuencias?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	No, siempre se entrevista el personal.	No se entrevista a todo el personal que ingresa a la empresa cuando son por proyectos porque para ellos el trabajo es muy operativo y no lo ven necesario para todas las posiciones, Las personas que si pasan por alguna entrevista no existe una guía estructurada de como entrevistarlos, tampoco han recibido alguna capacitación sobre el proceso de reclutamiento y selección.
Jefe de obra civil	Si, a los albañiles que se contratan por proyectos largos. No afecta la operación	
Gerente agrícola	Si, todo personal por temporada de cosecha un contratista nos proporciona a la persona, no pasa un proceso de reclutamiento y selección, no afecta porque son personas que han trabajado con nosotros y las conocemos y es por la alta producción.	

Pregunta No.6: ¿Quién y cómo diseña los cargos que tiene la empresa?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Mi persona con la coordinadora de desarrollo organizacional, ella visita las fincas eventuales.	En la empresa agroindustrial no están definidos los descriptores de puesto, están trabajando por tenerlos, el primer departamento que está trabajando en ello es el departamento de mantenimiento, pero no se tienen todos los puestos. Es responsabilidad de la coordinadora de desarrollo organizacional.
Jefe de obra civil	No he tenido tiempo de realizarlos están entre mis pendientes, con la coordinadora de desarrollo organizacional.	
Gerente agrícola	No existen en la empresa.	

Pregunta No.7: ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones específicas del puesto?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Se está trabajando en el área de mantenimiento,	No se tiene establecido un manual de organización y funciones específicas para cada puesto, Lo cual es de suma importancia para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección.
Jefe de obra civil	No se cuenta.	
Gerente agrícola	No se cuenta.	

Pregunta No.8: ¿Si la respuesta ha sido SI, cuanto tiempo tiene de vigencia?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Se empezó este año.	No se tiene aún establecido el manual de puesto.
Jefe de obra civil	No se cuenta.	
Gerente agrícola	No se cuenta.	

Pregunta No.9: ¿Cómo se le da a conocer sus funciones a los colaboradores?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Nosotros se las damos los primeros dos días,	Según las respuestas obtenidas no se recibe una inducción al puesto de trabajo y si se da no está establecido el proceso correspondiente, por la naturaleza del puesto consideran que no es necesario.
Jefe de obra civil	No se les da el trabajo es físico y ya saben hacer el trabajo.	
Gerente agrícola	El trabajo es de campo, en algunas posiciones específicas las doy yo.	

Pregunta No.10: ¿Hay perfiles establecidos para todos los puestos?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	No falan por definir algunos.	No se tienen establecidos los descriptores de puestos dentro de la empresa Agroindustrial.
Jefe de obra civil	No se cuenta, estamos por trabajarlos.	
Gerente agrícola	No se cuenta para todos los puestos.	

Pregunta No.11: ¿Qué mejoras considera que se debería hacer en el proceso de reclutamiento y selección?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	No mandar a todos a prueba poligráfica, realizar pruebas técnicas por parte de RRHH, ser más rápidos en el proceso de reclutamiento, tener otras fuentes de reclutamiento, tener bandas salariales.	De acuerdo con las respuestas de los jefes inmediatos, consideran que no es conveniente mandar a todas las posiciones a prueba poligráfica esto hace que se pierdan candidatos potenciales, y también implementar pruebas técnicas algunas posiciones por parte de RRHH, de igual manera tener otras fuentes de reclutamiento para obtener más candidatos. Implementar bandas salariales dentro de la empresa, permitirá obtener más candidatos calificados de acuerdo con el puesto de trabajo. Diseñar los descriptores de puestos como el manual de funciones dentro de cada área permitirá tener al personal idóneo en cada área de trabajo. Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección permitirá seleccionar retener a los colaboradores dentro de la empresa.
Jefe de obra civil	Tener una cantidad específica de puestos contratados, recibir capacitación de como entrevistar, ser más flexibles con los puestos a evaluar.	
Gerente agrícola	Contar con un perfil establecido por el puesto, pero por la naturaleza del negocio las personas no son fijas, se está trabajando para tenerlas dentro de planillas.	

Pregunta No.12: ¿Cuál es el cargo de mayor oferta de empleo que ofrece la empresa al mercado de trabajo?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe de mantenimiento	Electricistas y Operadores de Hidroeléctrica	Para la empresa agroindustrial existen puestos muy específicos en cada área que se dificulta la contratación, esto se debe que no tienen fuentes de reclutamiento establecidas y también sucede que las personas que viven dentro de fincas o lugares aledaños no cumplen el perfil establecido por las necesidades económicas que viven las personas o bien por la escolaridad.
Jefe de obra civil	Pilotos de volteo	
Gerente agrícola	Tractoristas	

Nota: Entrevista realizada a los jefes de área sobre el proceso de reclutamiento y selección. Junio 2022.

4.3 Entrevista estructurada a la gerente de recursos humanos sobre las estrategias y procesos actuales en reclutamiento y selección en la empresa Agroindustrial

Tabla No. 4: Formular estrategias de reclutamiento y selección que contribuya a la atracción de talento.

Con el objetivo de tener en cuenta la Gerencia de Recursos Humanos, se realizó una entrevista estructurada a la Gerente de RRHH, quien es la persona que da soporte y tiene a cargo la gerencia desde la ciudad capital.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No 1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa y cuáles han sido los puestos que ha ocupado?	12 años y siempre he sido Gerente de Recursos Humanos.	La gerencia de RRHH tiene conocimiento y experiencia en el área, pero se deben actualizar en las tendencias de reclutamiento y selección.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No 2. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?	En la empresa se trabaja más el reclutamiento interno. En la parte agrícola se trabaja más por referidos, debido a la naturaleza del negocio en algunas plazas si utilizamos bolsas de empleo, pero son muy específicas y por lo retirado que se encuentra la empresa la gente no aplica, en la parte de mantenimiento por medio de prensa o bien conocidos de los trabajadores, ahora en la ciudad capital tenemos otras fuentes de reclutamiento.	De acuerdo con la respuesta de la gerente de RRHH en fincas se trabaja más por referidos y que la política de la empresa es darle empleo a las personas que viven dentro de fincas, pero desde la implementación de la parte industrial el reclutamiento ha sido más complicado porque las posiciones son más específicas y se está trabajando en buscar el mejor medio de reclutamiento. El reclutamiento interno es la primera fuente de reclutamiento ya que hay que iniciar investigando en la propia compañía. Se da cuando la empresa llena una vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasferidos con promoción, programas de desarrollo personal y planes de profesional.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 3. ¿Qué medios de reclutamiento utiliza la empresa para la atracción de talento?	Referidos, extrabajadores, prensa, CompuTrabajo.	Dentro de la empresa agroindustrial los medios de reclutamiento más eficaces son, por medio de referidos porque en fincas todos se conocen y por proyectos se abocan a extrabajadores.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No 4. ¿Cuáles son los tiempos para contratar una vacante en el sector agroindustrial?	No tenemos tiempos de contratación como existe plazas que cubrimos en un día podemos cubrir una vacante en 2 meses o más.	Al no existir tiempos o indicadores en el proceso de reclutamiento y selección, no sabemos si es eficiente el proceso por que no existe algo que mida el proceso como tal.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 5. ¿Cuál es el presupuesto para el área de Reclutamiento?	Es confidencial, pero si se tiene contemplado para pruebas poligráficas, exámenes médicos, y algunos anuncios de periódico.	Se debe tener un presupuesto para todo el proceso y su mejora no solo exámenes médicos y pruebas poligráficas, si no también invertir en nuevas fuentes de reclutamiento y capacitar al personal en el proceso de selección.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 6. ¿Cuándo fue la última vez que se verificó el proceso de Reclutamiento y Selección?	Fue en el año 2017 por una certificación de la OEA, se trata de estar alineados con la ciudad capital pero los procesos son totalmente diferentes.	Debe considerarse estar a la vanguardia y las nuevas tendencias en reclutamiento y selección para tener al personal idóneo.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No 7 ¿Cuáles considera que son las nuevas tendencias de reclutamiento en la actualidad?	Considero que las redes sociales, pero no sé si en fincas sea un medio factible para las personas.	Se debe buscar nuevas fuentes de reclutamiento para la atracción de personal y fortalecer la idónea para las necesidades del negocio.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 8. ¿Cuál cree que es el mayor reto en el sector Agroindustrial referente a reclutamiento?	Trabajar con personas contratistas, no tener estipulado un total de trabajadores que se requieren en las labores cotidianas, el salario que se ofrece en el sector agrícola, y la parte industrial que ha crecido en los últimos años desde que se tiene la hidroeléctrica.	Se debe pasar a todo el personal a nomina fijo y no depender de contratistas para manejar el número de colaboradores necesarios para el negocio, y separar la parte agrícola con la parte industrial que son totalmente diferentes,

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 9 ¿Cómo cree que impacta el tema salarial que ofrece la empresa para atraer candidatos en el sector agroindustrial?	Si afecta, debido que no se tiene un esquema salarial definido como se tiene en la ciudad capital, afecta que no podemos ofrecer a como está el mercado laboral debido que algunas posiciones no fueron presupuestadas, en algunas posiciones tenemos mano de obra barata. Pero es por lo mismo que es gente que vive dentro de fincas y se le ofrece otros beneficios como vivienda.	Debe existir un esquema salarial de acuerdo con las posiciones y funciones de cada colaborador. Esto nos ayudará a tener más personas que quieran trabajar para la empresa específicamente en el departamento de mantenimiento, y el sector agrícola implementar a tiempo parcial, si no se tiene presupuestado las posiciones. Crear políticas de contratación.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 10 ¿Qué estrategias considera las idóneas para implementar en el proceso de reclutamiento y selección?	Estrategias con INTECAP, implementar redes sociales y un manual para fortalecer el proceso de selección y darlo a conocer a los jefes de áreas y actualizar los descriptores de puestos.	Empezar a utilizar las redes sociales en el sector agroindustrial es un reto grande, pero tendrá mayores beneficios en el proceso de reclutamiento y selección, como la actualización de descriptores de puestos fortalece el proceso de selección.

Nota: Entrevista realizada a la gerente de recursos humanos sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa agroindustrial. Junio 2022.

4.4 Guía de entrevista a la coordinadora de reclutamiento y selección sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa agroindustrial

Tabla No. 5 Entrevista Sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección

A continuación, se presenta la información recolectada a través de una entrevista estructurada a la coordinadora de reclutamiento y selección, con el objetivo de obtener la información adecuada del proceso de reclutamiento y selección de la empresa agroindustrial.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 1 ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa y cuáles han sido los puestos que ha ocupado?	5 años, Analista de reclutamiento y selección y coordinadora de reclutamiento y selección.	Tiene experiencia en el área y se está trabajando para unificar el proceso de reclutamiento y selección como en la ciudad capital.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 2 ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?	Interno en el sector agroindustrial y en algunas ocasiones reclutamiento externo.	En su mayoría de oportunidades de contratar personal es por reclutamiento interno, los mismos colaboradores le trasladan al jefe inmediato quien quiere trabajar en el área y trasladan el nombre del candidato.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 3. ¿Cuentan con una base de datos de sus trabajadores antiguos y actuales?	Si, por que nos sirven para proyectos o bien personal eventual, personas que viven dentro de fincas.	Se cuenta con base de datos de exempleados para poder contar con ellos en proyectos como albañiles, o bien por temporada de cosecha para la parte agrícola.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 4 ¿Quiénes verifican las hojas de vida de los postulantes?	La analista de reclutamiento y selección y mi persona luego las trasladamos al coordinador de RRHH en fincas para que le dé seguimiento con el jefe inmediato.	Se debe de tener una persona en fincas que se encargue del proceso de reclutamiento y selección, para que sea más ágil. Comprobar las referencias es importante ya que con estas se puede verificar la precisión de la información que los solicitantes dan previamente, así como descubrir información nociva tales como los antecedentes penales que este posee, por lo que se debe verificar la información de los antiguos empleos, servicio militar, formación académica datos personales, historiales de crédito y penales que este posee.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 5 ¿Cómo verifica si los datos de las hojas de vida son reales?	En fincas no se tiene InforNet, solo se mantiene la base de datos de personas que ya trabajaron con nosotros por proyectos, algunas personas no tienen curriculum, ahora las posiciones de mantenimiento verificación de referencias laborales como personales.	De acuerdo con la respuesta de la coordinadora de reclutamiento y selección se debe fortalecer el proceso de selección estar alineados cuando es una incorporación nueva o bien los reingresos de personal, tener en cuenta que por el perfil de las personas que viven dentro de fincas algunas personas no saben hacer un curriculum. También se debe considerar que posiciones llevan prueba poligráfica. Actualmente no se realizan verificación de referencias en todas las posiciones por que se dificulta contactar a las personas colocadas en referencias personales.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 6 ¿cómo separan a los que podrían ser aptos para el puesto requerido?	Se verifican que tan accesible viven en el área, y si cumplen con el mínimo de escolaridad, debido que solo se manejan salarios mínimos para la mayoría de las posiciones.	Se debe establecer una escala salarial para las posiciones dentro de la empresa, y definir los descriptores de puestos como el perfil para tener el personal idóneo,

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 7 ¿Cuáles son las pruebas psicológicas que les hacen a los postulantes?	No se realizan pruebas psicológicas.	Se debe establecer que algunas pruebas como las posiciones administrativas puedan pasar por pruebas psicométricas o bien las posiciones operáticas alguna prueba de honestidad.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 8 ¿Qué pruebas psicotécnicas se les realizan a los postulantes?	Solo se realizan a los electricistas las pruebas psicotécnicas.	De acuerdo con la respuesta de la coordinadora se debe implementar pruebas técnicas algunas posiciones dentro de la empresa.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No.9 ¿Qué es lo que evalúa al momento de hablar con el postulante?	Su disponibilidad de horario, su deseo de trabajar dentro de la finca, la cercanía de su residencia y que se apegue al salario ofrecido.	Se debe fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, como estructurar entrevistas por competencias a nivel operativo,

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 10 ¿Qué tipo de entrevista realiza en el proceso de reclutamiento y selección a los postulantes?	Entrevistas tradicionales la mayoría es por teléfono y se coordina con el jefe de área, no se tiene entrevistas por competencias.	Se debe capacitar a los jefes del área sobre el proceso de reclutamiento y selección, y alinear el proceso con el de la capital. Debe implementarse la entrevista dirigida o de patrón, que son preguntas que se deben estructurar de acuerdo con el área o puesto que el candidato puede llegar a ocupar dentro de la organización, el uso de este tipo de entrevistas aumenta la confiabilidad y la exactitud ya que reduce la subjetividad y las inconsistencias que pueden llegar a darse en las entrevistas estructuradas

Pregunta	Respuesta	Análisis
No.11 ¿Qué medios de reclutamiento utiliza la empresa para la atracción de talento?	Base de datos con exempleados, referidos, periódico, y en algunos casos CompuTrabajo.	Según las respuestas de la coordinadora se debe establecer que medios de reclutamiento son de mayor eficiencia para ciertas posiciones y tener una política de reingreso a la empresa.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 12 ¿Cuáles son los tiempos para contratar una vacante en el sector agroindustrial?	No se tienen tiempos, pero cuando son proyectos en un máximo de 3 días por que solo se contacta a gente que vive dentro de fincas, ahora para alguna posición específica hasta dos o tres meses.	Es importante contar con tiempos de contratación, porque nos ayuda hacer más ágil en el proceso de reclutamiento y en el proceso de selección a elegir al candidato idóneo.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 13 ¿Cuál ha sido la plaza que más le ha costado reclutar?	En su momento mecánico de tractor o bien los tractoristas.	Se deben considerar otras fuentes de reclutamiento por el crecimiento que se está teniendo dentro de la organización, y así contar con personal mejor calificado.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 14 ¿Cuándo fue la última vez que se verificó el proceso de Reclutamiento y Selección?	Para la empresa en el año 2017, ahora para fincas el año pasado se implementó polígrafo y pruebas médicas.	Se debe considerar una evaluación del proceso de reclutamiento y selección y acoplarlo a nuevas tendencias que se dan hoy en día.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 15 ¿Cuáles considera que son las nuevas tendencias de Reclutamiento en la actualidad?	. Código QR y redes sociales.	<p>Considerar las herramientas idóneas para el personal de fincas y la comunicación correcta para llegar al grupo objetivo (Díaz, 2015) indica que LinkedIn establece ser la mayor red profesional del mundo con 225 millones de usuarios en más de 200 países y territorios de todo el mundo. Lo cual es viable para puestos específicos en la parte industrial como operadores de hidroeléctrica o alguna jefatura.</p> <p>Otras fuentes de reclutamiento son Facebook e Instagram que están revolucionando la captación de personal en conjunto con WhatsApp con los grupos de difusión de vacantes que administran las personas que realizan selección de personal. Cabe recalcar que, en la actualidad las opciones para difundir los vacantes son múltiples solo queda un poco interés a la creatividad del reclutador.</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 16 ¿Cuál cree que es el mayor reto en el sector Agroindustrial referente al Reclutamiento?	Los salarios que se ofrecen al área de mantenimiento, como la distancia de las fincas a las personas.	Es importante implementar un sistema de bandas salariales para el personal que trabaja en el área industrial específicamente.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 17 ¿Cómo cree que impacta el tema salarial que ofrece la empresa para atraer candidatos en el sector agroindustrial?	Si impacta por que se complica en la búsqueda al no tener un esquema salarial definido, no encontramos mano de obra calificada.	Evaluar cómo está en el mercado los salarios en el sector agrícola como la parte industrial. Para ofrecer la cantidad que la empresa puede pagar y así obtener mejores candidatos a ciertas posiciones.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No.18 ¿Qué estrategias considera las idóneas para implementar en el proceso de Reclutamiento y selección?	Actualización de descriptores de puestos, implementar entrevistas por competencias, buscar nuevas fuentes de reclutamiento, desarrollar un manual del proceso de reclutamiento y selección acoplado a fincas.	De acuerdo con las respuestas de la coordinadora es importante actualizar los descriptores de puestos, y tener otras fuentes de reclutamiento y dar a conocer el proceso de selección a los jefes inmediatos.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 19 ¿Cómo trabaja el plan de referidos dentro de la empresa?	No se tiene algún plan de referidos, solo el colaborador nos comunica que un conocido quiere trabajar con nosotros e iniciamos el proceso.	Es importante considerar, si el mayor medio de reclutamiento es el de referidos contar con un plan de referidos y así obtener más candidatos.

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 20 ¿Qué mejoras implementaría en el proceso de reclutamiento y selección para la atracción de talento?	Que el proceso se vea desde fincas y desligarme del proceso, para que los candidatos realicen el proceso con un encargado del área de RRHH y tengan un acercamiento de primera línea, como implementar reclutamiento digital.	Es crucial contar con una persona que vea reclutamiento y selección en fincas y tener la línea directa con los jefes inmediatos y ver las necesidades de personal como las oportunidades que se tienen dentro de fincas.

Nota: Entrevista realizada a la coordinadora de reclutamiento y selección reclutamiento sobre el proceso que se lleva a cabo para contratar personal. Junio 2022.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se determinó que la empresa objeto de estudio carece de un proceso de reclutamiento y selección, debido a que no se ha alineado con el proceso que se tiene en la ciudad capital y por la naturaleza del negocio que la parte agrícola no todas las personas están en planilla propia dependen mucho de personas contratistas, también se identificó que no se tienen políticas de contratación y que carecen de fuentes de reclutamiento para puestos específicos. Actualmente solo el jefe inmediato-entrevista de manera presencial y la coordinadora de reclutamiento y selección lo realiza vía telefónica.
- De acuerdo con el perfil de los colaboradores que labora dentro de fincas la mayoría vive en comunidades aledañas cerca de fincas, y que un gran porcentaje de colaboradores alcanzan solo tercero básico, el medio más utilizado para reclutar es el medio por referidos, como también que el sector industrial por parte de la hidroeléctrica requiere puestos más específicos que no se encuentran en estas comunidades por el grado académico que estas requieren. En la parte agrícola un medio de reclutamiento fuerte es que utilizan contratistas para obtener personas para cosecha. Actualmente no todas las personas están llenando una solicitud de empleo debido que no todos saben leer y escribir en el sector agrícola.
- Por otro lado, al revisar los resultados se puede observar que en la organización no existe estrategias de reclutamiento y selección debido a que la empresa no ha tomado las medidas preventivas necesarias para la atracción de talento y así tener personal calificado en cada puesto de trabajo, no todos los puestos de trabajo tienen establecido pruebas técnicas al ingresar a la empresa, también se pudo observar que no existe una escala salarial establecida y esto dificulta el reclutamiento de personal debido que la mayoría de las posiciones se trabajan con el salario mínimo.

- La empresa dedicada al sector agroindustrial debe implementar un manual sobre el proceso de reclutamiento y selección para todas las áreas de la empresa y contar con nuevas fuentes de reclutamiento para fortalecer la atracción de talento.
- Por último, con base a la información recopilada se tiene que fortalecer el proceso de reclutamiento y selección para la atracción y adquisición de talento en la empresa agroindustrial.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección interno como externo para la empresa agroindustrial, estableciendo políticas de contratación para la atracción de talento.
- Identificar las fuentes de reclutamiento más viable para cada área de trabajo, según el perfil de los trabajadores que laboran dentro de la empresa, y los posibles postulantes cuando se requiera personal.
- Que la organización implemente estrategias de reclutamiento y selección para la atracción de talento en todas las áreas de trabajo, debido que cada giro de negocio actúa de manera diferente.
- Elaborar un manual del proceso de reclutamiento y selección para fortalecer la atracción de talento y unificar las contrataciones en cada área de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Real Academia Española. (09 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://www.rae.es/>

Agreda. (2016). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas*. Obtenido de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924>

Andrade, E. H. (2020). *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia*. Quito, Ecuador

Anny. (15 de 07 de 2015). *Los Medios Electrónicos como Herramienta de Reclutamiento de personal de Personal Social Recruitment en el Departamento de operaciones en una Empresa del Sector Manufacturero*. Bárbula, Venezuela.

Arenas, M. Á. (Mayo de 2017). *Los Recursos Humanos en Las Nuevas Empresas. Programa de Doctorado interuniversitario en Marketing*. Castellón, España.

Arteaga, S. A. (2016). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal. Perspectivas organizacionales y divergencias éticas*. México.

Barceló, J. C. (11 de 09 de 2021). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/>

Chiavenato. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.

Díaz, R. y. (2015). *La Transformación Digital*. España.

García Castro, Patricia Eugenia; Gatica Barrientos, María Laura; Cruz Sosa, Emma Rosa. (2016). *Procesos de reclutamiento y las redes sociales*. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 18.

George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F, Mexico: Cengage Learning.

Gimeno (Dirección). (2021). *Presentación de la Metodología Inbound Recruiting* [Película].

Gómez, R. P. (2016). *Propuesta para el mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de una empresa Minera*. Santiago, Chile.

- Jiménez, A. B. (Abril de 2015). Propuesta de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias del personal directivo de alimentos líquidos industriales ALINDUS en Santo Domingo . Distrito Nacional , República Dominicana .
- López, P. A. (2018). Análisis y Descripción de Cargos en la empresa Constructora Luis Navarro para la mejora de los procesos de Gestión de Recursos Humanos . Puerto Montt, Chile .
- Márquez, K. S. (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. Esmeraldas , Ecuador .
- Mina, P. M. (Noviembre de 2015). Atracción y Retención del Talento. Problemática en Empresas IT de Argentina. . Buenos Aires , Argentina .
- Ramírez, R. M. (Mayo de 2017). Procesos de Reclutamiento y Selección de personal de las empresas que contratan deportados de los Estados Unidos de América que entran al país por vía aérea . Guatemala , Guatemala .
- Rivas, M. V. (2015). Marca Empleador y Atractivo Organizacional. Chile .
- Rodríguez, M. D. (2017). Marca empleador y Reclutamiento. . Valladolid, España.
- Rodríguez, M. D. (2017). Marca empleador y reclutamiento: las herramientas 2.0. El caso Inditex'. Valladolid , España.
- Rojas, P. (. (2018). *Reclutamiento y Selección 2.0. La nueva forma de Encontrar talento.* . Barcelona España.

ANEXOS

Anexo No 1	Propuesta Manual Proceso de Reclutamiento y Selección.
Anexo No 2	Cuestionario a personal operativo
Anexo No 3	Entrevista a Gerente de Recursos Humanos
Anexo No. 4	Entrevista a coordinadora de Reclutamiento y Selección
Anexo No 5	Entrevista a jefes de área.

Anexo No 1 Propuesta Manual de Reclutamiento y Selección.

Manual de Reclutamiento y Selección



TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	2
1.1 Antecedentes de estudio	2
1.2 Antecedentes del Sector.....	6
1.2.2 Antecedentes	6
1.2.3 Visión.....	6
1.2.4 Misión	7
1.2.5 Valores	7
2. MARCO TEÒRICO	8
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	8
2.2 Evolución Histórica de la Administración de Recursos Humanos.....	9
2.3 Gestión de Talento Humano	10
2.4 Atracción de talento	13
2.5 Proceso de Reclutamiento.....	16
2.6 Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal	20
2.7 Reclutamiento de personal	21
2.7.1 Reclutamiento Interno.....	22
2.7.2 Reclutamiento Externo.....	22
2.8 Costos de Reclutamiento y Selección	23
2.9 Atracción de talento	24
2.10 Fuentes y medios de reclutamiento.....	25
2.10.1 Fuentes Internas	25
2.10.1.1 Buzón de Solicitudes de empleo	25
2.10.1.2 Publicación de anuncios internos o referencias de otros empleados	26
2.10.2 Fuentes externas	26
2.10.3 Correo Electrónico	27
2.10.4 Bolsa de Trabajo.....	27
2.10.5 Redes sociales.....	27
2.10.6 LinkedIn	28
2.10.7 Facebook	29
2.11 Segmentar la audiencia.	31
2.12 Técnicas de Reclutamiento	31
2.13 Tendencias de las empresas en el Reclutamiento y Selección del Talento Humano.....	33

2.14 Selección de Personal	35
2.14.1 Proceso de selección.....	35
2.14.2 Entrevista	36
2.14.3 Revisión de solicitudes	36
2.14.4 Investigación de referencias	36
2.14.5 Pruebas de selección.....	36
2.14.6 Pruebas de habilidad	37
2.14.7 Pruebas de personalidad	37
2.14.8 Pruebas psicológicas	37
2.14.9 Entrevista de selección	37
2.14.10 Entrevista no estructurada.....	37
2.14.11Entrevista estructurada	37
2.14.12 Tipos de preguntas que debe contener una entrevista estructurada	38
2.14.13 Conclusión y decisión	38
2.14.14 Examen médico	38
2.14.15Contratación.....	39
3. METODOLOGÍA	40
3.1 Definición del problema	40
3.2 Planteamiento del problema	42
3.2.1 Delimitación de Problema	42
3.3 Objetivo General	42
3.4 Objetivos Específicos.....	42
3.5 Ámbitos de la investigación: geográfico sectorial personal y temporal	43
3.6 Método de investigación	43
3.7 Alcance del estudio.....	43
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información	44
3.8.1 Observación Directa	44
3.8.2 Guía de entrevista.....	44
3.9 Censo.....	44
3.11 Muestra	46
3.12 Estadística.....	46
4.DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	47
4.1 Encuesta a colaboradores que ingresaron en el año 2019 acerca del proceso de reclutamiento y selección.	47
4.2 Guía de entrevista a los jefes de áreas sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa agroindustrial	54
4.3 Entrevista estructurada a la gerente de recursos humanos sobre las estrategias y procesos actuales en reclutamiento y selección en la empresa Agroindustrial	59
4.4 Guía de entrevista a la coordinadora de reclutamiento y selección sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa agroindustrial	62

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXOS.....	71

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. OBJETIVO

Estandarizar los criterios del proceso de reclutamiento y selección; estableciendo lineamientos al equipo responsable del mismo.

Establecer un proceso que permita cubrir las necesidades de la organización facilitando el recurso humano competente o calificado en el menor tiempo posible y al menor costo. Dicho de esta forma, el manual de Reclutamiento y Selección garantizará que los candidatos a las plazas vacantes que existan en la organización cumplan con las especificaciones del puesto al cual están aspirando.

2. ALCANCE

Este manual aplica a toda el área de Reclutamiento y Selección de la organización, Gerentes y Coordinador de Recursos Humanos, Gerentes y jefes de las unidades funcionales. Es aplicable a todos los puestos vacantes sin distinción alguna.

3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

El Gerente de Recursos Humanos es responsable de:

Administrar los procesos de las posiciones vacantes autorizadas a través de recurso interno y externo.

Administrar el presupuesto del área.

Autorizar las publicaciones externas para asegurar el cumplimiento de la estrategia de imagen de empleador.

Participar en el diseño o actualización del proceso de reclutamiento y selección.

Definir los proveedores a utilizar para el proceso de reclutamiento y selección y administrar la relación.

Monitorear la efectividad de medios para reclutamiento de candidatos.

Asesorar al cliente sobre el mercado laboral de las posiciones a reclutar para la selección de candidatos idóneos.

Asesorar al cliente y Desarrollo Humano sobre el uso de herramientas de selección.

Analizar y monitorear los indicadores de reclutamiento y selección para la oportuna toma de decisiones.

El Coordinador de Recursos Humanos es responsable de:

Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección según los lineamientos establecidos en el manual.

Alinear los requerimientos del perfil con el cliente interno.

Realizar la publicación de vacante interna

Recabar la papelería para completar el expediente del candidato.

Evaluar el perfil de los candidatos utilizando las herramientas definidas y completar los formatos según los lineamientos del proceso (Cuadro comparativo y cumplimiento de perfil).

Realizar el proceso de verificación de referencias con apoyo de Asistente administrativo.

Presentar al jefe inmediato los perfiles de los candidatos finalistas para su entrevista y validación.

Apoyar en la administración de pruebas técnicas a candidatos.

Coordinar en apoyo con Asistente Administrativo las evaluaciones de los candidatos con Salud Ocupacional (servicio médico y laboratorios)

Asesorar al jefe inmediato para la selección del candidato finalista y el mercado laboral de la posición.

Realizar el informe y proceso de retroalimentación a candidatos.

Dar seguimiento a los trámites de vinculación e inducción de los nuevos colaboradores.

Realizar la búsqueda de candidatos para personal temporal.

Genera el correlativo del nuevo colaborador y tramita gafete de empleado.

Realizar la inducción corporativa a todos los puestos dentro de fincas.

El Asistente Administrativo es responsable de:

Apoyar a Coordinador de Recursos Humanos en recabar la papelería para completar el expediente del candidato.

Apoyar en realizar el proceso de verificación de referencias

Coordinar las evaluaciones de los candidatos con Salud Ocupacional (servicio médico y laboratorios)

Seguimiento a colaboradores de reciente ingreso en la entrega de ISR según patrono anterior

El jefe Inmediato (plaza vacante) es responsable de:

Completar la solicitud de personal y enviarla al Coordinador de Recursos Humanos.

Brindar información acerca del perfil requerido y contexto de la posición.

Entrevistar a los candidatos finalistas y completar el formulario de jefe inmediato con su decisión final.

Elaborar y calificar las pruebas o ejercicios para la evaluación técnica del candidato.

Evaluar las habilidades técnicas del candidato según lo definido en la alineación del perfil.

Coordinar la inducción al puesto del nuevo colaborador.

La enfermera **ocupacional** es responsable de:

Evaluar la condición física del candidato.

Citar a candidato para realizar exámenes específicos.

Analizar resultados de laboratorios y evaluaciones realizadas

Emitir reporte de evaluación médica.

4. DEFINICIONES

Reclutamiento: es una serie de procedimientos orientados para atraer y suministrar a los candidatos potencialmente competentes y/o calificados para ocupar un puesto dentro de la empresa.

Posición: es el equivalente a una plaza o puesto de trabajo. Puede estar vacante, ocupada u obsoleta.

Plaza Vacante: Consiste en una posición preexistente que debe cubrirse y que se generó por el retiro voluntario o el despedido del ocupante. Las vacantes son plazas autorizadas que ya existen en el organigrama de la organización.

Plaza de Nueva Creación: Son todas aquellas plazas que surgen a raíz de nuevos proyectos o negocios o necesidades específicas del área o de la organización. Estas plazas no existen en el organigrama actual y deben ser autorizadas por el Gerencia General, previo a su publicación y contratación.

Solicitud de personal: Documento electrónico a través del cual se requiere información de la plaza vacante como: nombre de la posición, número de plazas a solicitar, disponibilidad para viajar, horario, estructura entre otros.

Fuentes de reclutamiento: Medios utilizados para generar flujo de candidatos.

Prospección y publicación: Presentación de la oferta de la plaza, así como la manera de comunicar la búsqueda de plazas vacantes a candidatos internos y externos.

Análisis de Currícula: Lectura interpretativa de un currículum y comparación con el perfil del puesto.

Selección: Elegir entre los candidatos aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo y desempeñarlo correctamente.

Entrevista de Selección: Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido entre el entrevistador y el entrevistado en la cual se indaga sobre información personal, profesional y habilidades que se adecue al perfil requerido.

Entrevista por Competencias: Proceso de evaluación mediante el cual, se verifica el grado de desarrollo de competencias y comportamientos considerados como críticos para el puesto o la posición que se evalúa. Este tipo de entrevista requiere de cierta estructura y entrenamiento para poder llevarse a cabo.

Prueba Técnica: Prueba de conocimiento técnico o habilidad específica en relación con el conocimiento y experiencia que el candidato posee.

Prueba Psicométrica: Se utiliza en el proceso de selección y se enfoca en las aptitudes. Tiene como objetivo prever el comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Referencias Laborales: Revisión vía telefónica o por escrito en la cual se verifica la trayectoria laboral que el candidato ha indicado por escrito.

Informe de Candidatos: Reporte estandarizado que contiene los resultados de la evaluación de los candidatos.

Oferta Laboral: Es la presentación de una propuesta formal al candidato seleccionado la cual incluye el salario, prestaciones y beneficios adicionales.

Vinculación: Proceso por el cual el candidato final seleccionado pasa a ser colaborador.

Inducción: Proceso en que el nuevo colaborador conoce generalidades de la organización, como misión, visión, valores, cultura, código de ética entre otros.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para poder eficientar la cobertura de las necesidades de personal de la empresa, el Coordinador de Recurso Humanos de Fincas, toma como base los índices de rotación, los planes de crecimiento en las diferentes áreas de la empresa y las solicitudes de personal recibidas; trasladadas por el cliente interno y Gerente de Recursos Humanos. Con la información recabada, establece el número y las posiciones de mayor rotación en las diferentes áreas con el objetivo de mantener una base de candidatos que permitirá un proceso de selección más ágil en caso surjan las vacantes.

El proceso inicia cuando surge la solicitud de personal por parte del jefe inmediato, posterior a ello inician las diferentes etapas del proceso:

Alinear el Perfil: Momento en el que Coordinador de Recursos Humanos, y el cliente revisan la Descripción de Puesto (DP) y acuerdan los criterios del perfil.

Buscar en fuentes: Se realiza la búsqueda de candidatos internos y externos que cumplan con los criterios definidos.

Seleccionar al mejor: Incluye el proceso de evaluación y elección del candidato más adecuado para la posición vacante.

Vinculación y Retroalimentación: Se refiere a la incorporación del colaborador a la empresa o a la nueva posición y brindar información a los candidatos acerca de los resultados del proceso para cerrar el proceso y contribuir con su desarrollo.

Inducción Institucional: Programa de actividades para dar la bienvenida a nuevos colaboradores y dar a conocer información general sobre la empresa y área de trabajo.

Para cada una de las etapas hay una serie de actividades que deben realizarse, las cuales se especifican en el siguiente flujo del proceso:



REQUERIMIENTO DE VACANTE

La solicitud de personal es el requerimiento formal generado por el jefe inmediato para cubrir la posición vacante. El formato y canal para realizar el requerimiento de vacante puede variar según el tipo de vacante:

Vacante Estándar: Cuando el candidato renuncia o la posición ya está vacante.

Vacante Confidencial: Cuando se desvinculará al candidato y/o debe manejarse como información sensible, se utiliza formato de requisición electrónico y se envía por correo electrónico.

Proyecto Especial: Cuando es un proceso masivo deberá manejarse de manera más especializada, se puede utilizar el formato de requisición electrónico para iniciar la búsqueda, pero el jefe tiene 2 semanas para formalizar el requerimiento en el sistema. (Ejemplo: Apertura de un nuevo frente o proyecto de mantenimiento).

Para completar el formato de requisición de vacante en el sistema, el jefe deberá mandar el formato al coordinador de recursos humanos y a la Gerente de Recursos Humanos. Para proporcionar más información sobre el requerimiento, se sugiere incluir en los comentarios cualquier aspecto adicional al perfil que el coordinador deba considerar durante la búsqueda (Ejemplo: disponibilidad para vivir dentro de fincas, horario, etc.).

Al completar la información el gerente y/o coordinador de Recursos Humanos aprobará el inicio del proceso trasladando el formato al Gerente del área. En caso de ausencia de aprobación del gerente la autorización pasará al siguiente nivel jerárquico superior.

El coordinador de Recursos Humanos recibe la solicitud de personal y procederá a llevar a cabo el proceso con las demás partes interesadas, y realiza el proceso de reclutamiento y selección completo.

Adicionalmente define si el proceso se realizará con el apoyo de un consultor externo utilizando criterios como:

Nivel de especialización o ubicación geográfica de la vacante.

Capacidad instalada del equipo.

Volumen de posiciones en proceso.

Alineación de Perfil

Previo a iniciar el proceso, el coordinador de Recursos Humanos deberá alinear información acerca del contexto y características de la posición con el jefe inmediato de la vacante. Los temas para discutir y alinear son:

Misión y rol del puesto dentro del área.

Principales resultados y retos del puesto.

Formación y experiencia requerida.

Competencias no negociables.

El coordinador de recursos Humanos podrá utilizar las preguntas guía del formato para recabar la información con el jefe inmediato. Dicha información le permitirá ampliar su comprensión de la descripción del puesto y definir los criterios de selección deseables y no negociables.

Buscar en Fuentes

Es un conjunto de procedimientos que tiene como objetivo atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos en la organización, en un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo.

Para esta fase del proceso se utilizan fuentes de reclutamiento que son lugares donde se encuentra la fuerza de trabajo disponible para ocupar los puestos vacantes. Para realizar esta tarea se requiere: identificar, seleccionar y mantener actualizadas las fuentes que se consideren adecuadas para buscar candidatos que presenten posibilidades para cubrir los requerimientos de la organización.

La base para esta etapa del proceso es la descripción de puesto actualizada y la información obtenida en la alineación del perfil.

Para que esta etapa contribuya a la eficiencia del proceso es necesario mantener contacto con institutos técnicos, universidades, colegios y otras instituciones. Además, se utiliza publicaciones en carteleras internas y en puntos estratégicos; redes sociales, bolsas de empleo, medios masivos escritos, referidos, Así mismo se toma en cuenta a todas las personas que viven dentro de Fincas que se presentan espontáneamente a la empresa por oportunidades de empleo dentro de la misma.

Publicación de Vacante

El Coordinador de Recursos Humanos deberá definir los tipos de publicación a realizar, dependiendo del tipo de vacante:

Estándar: Se realiza publicación interna y externa.

Confidencial: Al iniciar el proceso se realiza únicamente publicación externa, se podrá realizar la publicación interna hasta que el Gerente de Recursos Humanos autorice.

Proyecto Especial: Se definirá con coordinador y gerente de Recursos humanos, dependiendo de las características del proyecto.

Publicación Interna

El Coordinador de Recursos Humanos elabora la publicación utilizando el formato, el cual detalla la siguiente información:

Logotipo de Empresa:

Nombre del Puesto

Propósito del Puesto

Principales responsabilidades del Puesto (Máximo 4)

Requisitos del Puesto (educación, experiencia y competencias/habilidades)

Fecha de Vencimiento

Medio por el que deberá hacer llegar su aplicación

El Coordinador realiza la publicación en la bolsa de empleo de la empresa y lo traslada de forma digital a todas las áreas correspondientes.

Los colaboradores que deseen aplicar podrán hacerlo a través del coordinador de Recursos Humanos. En el caso de los colaboradores que no tengan acceso a internet pueden hacerlo de manera física su CV y trasladarlo de manera directa.

Publicación Externa

En función de la existencia de candidatos internos o base de datos, el coordinador evalúa en conjunto con el jefe inmediato si se realizará publicación externa, tomando en cuenta las fuentes de reclutamiento identificadas.

Para que la publicación externa tenga información relevante para los candidatos externos y cuente con un diseño atractivo, se utiliza formato establecido por el departamento de Diseño y Mercadeo.

Búsqueda y filtro de currícula

El Coordinador podrá visualizar en el sistema a los candidatos internos y externos que apliquen directamente a la publicación de la plaza vacante. Adicional a ello, el Coordinador puede realizar una búsqueda avanzada dentro de la base de datos en las diferentes fuentes de reclutamiento (Bolsa de empleo, LinkedIn, CompuTrabajo carpeta compartida de referidos, etcétera) indicando los campos o criterios que necesite filtrar, o bien, puede recurrir a sus contactos para realizar *headhunting*.

Del resultado del reclutamiento se seleccionan y priorizan a aquellos candidatos que ofrecen mayor probabilidad de éxito para la plaza y se inicia una serie de actividades para su futura selección.

SELECCIONAR AL MEJOR

Proceso de elegir individuos que tienen las competencias para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el puesto. El proceso con la evaluación de la currícula filtrada y termina cuando se toma la decisión del candidato a contratar.

Entrevista de *screening* (telefónica):

El Coordinador de Recursos Humanos debe contactar vía telefónica a los candidatos que cumplan con los requisitos de acuerdo con la alineación de perfil. Esta cumple los siguientes propósitos:

OBJETIVOS DE LA EMPRESA	OBJETIVOS DEL CANDIDATO
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la posición. • Conocer el interés y disposición del candidato. • Conocer el historial laboral y perspectiva de desempeño (experiencia y record Laboral, educación, pretensión salarial, disponibilidad, entre otros). • Optimizar tiempo y eliminar a los candidatos que no alinean con el perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el rol y retos del puesto. • Identificar las oportunidades de carrera y desarrollo que la empresa y el puesto puede facilitar. • Conocer las condiciones generales del puesto.

Al realizar la entrevista la información obtenida será insumo para el cuadro comparativo de candidatos (según los criterios de alineación de perfil), en el sistema podrá registrarse la justificación principal por la que el candidato continúa a la siguiente etapa o es descartado.

Solicitud de Papelería

Si el candidato cumple con los criterios para la entrevista presencial y está interesado en participar en el proceso, el coordinador envía al candidato el formulario de “Solicitud de empleo” en el cual completará la siguiente información:

- Información Familiar
- Información Económica
- Información educativa

Adicionalmente, el Coordinador proporcionará al candidato el listado de papelería que se requiere para continuar con el proceso, mismo que se detalla a continuación:

Curriculum

Fotocopia Documento Personal de Identificación (DPI)

Fotocopia Número Identificación Tributaria NIT (RTU)

Fotocopia Antecedentes Penales

Fotocopia Antecedentes Policiacos

Fotocopia Boleto de Ornato del año en curso

Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono

Fotocopia de Diplomas o Certificaciones de estudios (según lo requerido para el puesto)

Fotografía tamaño cédula

Fotocopia de Licencia de Conducir (Según el puesto)

Fotocopias últimas 3 Constancias Laborales (o las equivalentes a los últimos 10 años de récord laboral)

Fotocopia carné IGSS e IRTRA (si tiene)

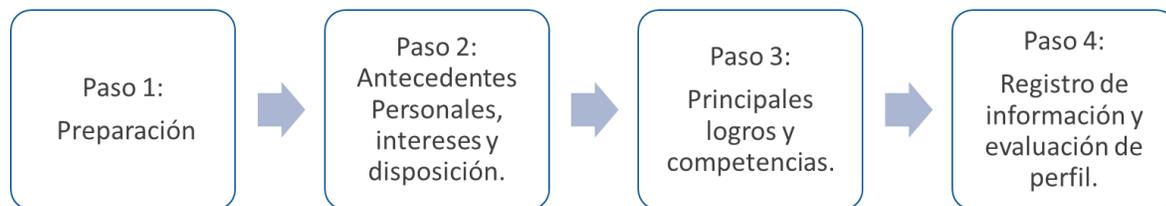
Fotocopia de Diplomas o Certificaciones

Fotocopia de cuenta monetaria Banco Banrural

Entrevista presencial / Videollamada:

El Coordinador de Recursos Humanos cita al candidato a una entrevista presencial/virtual.

Los pasos para seguir para esta entrevista son:



Por excepción, en los casos en los que la entrevista no pueda realizarse presencialmente por razones de fuerza mayor, el coordinador de Recursos Humanos podrá realizar la entrevista en línea por alguna de las herramientas como WhatsApp o Microsoft Teams

Prueba Técnica y Psicométrica

Para los puestos que requieran evaluación de competencia o habilidad técnica según la descripción de puesto y alineación de perfil, el Coordinador de RRHH brindará soporte para la aplicación de dicha prueba:

Citando a los candidatos.

Aplicando el instrumento.

Enviando la prueba técnica para su calificación y resultados.

La prueba puede ser aplicada de las siguientes maneras y su duración puede variar de acuerdo con la posición que se está evaluando:

El jefe inmediato proporciona a el área de reclutamiento y selección la prueba a aplicar y la plantilla de calificación.

El coordinador proporciona la prueba técnica según el instrumento de evaluación definido en la malla de competencias técnicas.

El jefe inmediato o experto definido aplica en vivo la prueba de acuerdo con la especialización que requiera la posición, como, por ejemplo: un piloto de vehículo pesado, electricista, tractorista, entre otros.

Adicional a las pruebas técnicas, el coordinador realizará la evaluación psicométrica del candidato que aplique, la cual identifica rasgos y características comportamentales de las personas. Establece sus motivadores, entorno laboral ideal y conducta bajo presión.

Cuando surja una nueva posición en la organización el Gerente de recursos Humanos juntamente con el coordinador y jefe inmediato deberán evaluar si procede realizar una prueba técnica o de conocimiento según las competencias no negociables establecidas en la alineación de perfil, si la prueba no existe el jefe inmediato deberá elaborarla y trasladar al área de Recursos Humanos para su futura utilización.

La prueba psicométrica se enviará vía electrónica al candidato para que pueda realizarla en dos días hábiles siguientes de su envío. Al completar la prueba, el coordinador de

RRHH generará de forma electrónica y automática a través del sistema los reportes que necesite para su interpretación y análisis. Las pruebas serán administradas por el área de reclutamiento y selección y registradas en el archivo de control.

Presentación de terna a jefe inmediato

El coordinador de RRHH debe presentar el informe de tres candidatos finalistas en el cual realizará una comparación de las características de los candidatos con la información educativa, laboral, habilidades y competencias definidos en la alineación de perfil para posiciones muy específicas o especializadas, el mínimo de candidatos finalistas a presentar serán 2 candidatos.

La información de la tabla comparativa deberá ser presentada al jefe inmediato, quien seleccionará a los candidatos a entrevistar. El coordinador de RRHH completará la tabla de cumplimiento de perfil utilizando la información recabada a través de:

Entrevista screening

Entrevista presencial

Prueba técnica y psicométricas

Verificación de datos y referencias

En la presentación de candidatos se define fecha, lugar y hora de entrevista y ejercicios adicionales a la entrevista a realizar por parte del jefe inmediato. El Coordinador es el encargado de citar a los candidatos de acuerdo con la programación definida en la presentación de candidatos.

Entrevista del jefe inmediato

El jefe entrevistará a los candidatos definidos en la presentación de terna finalista con los siguientes objetivos:

OBJETIVOS DE LA EMPRESA	OBJETIVOS DEL CANDIDATO
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar competencias críticas. • Evaluar la adecuación con el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer más detalles del conte y retos del puesto. • Conocer el estilo de liderazgo. • Conocer ambiente de trabajo.

Verificación de datos y referencias

Para la verificación de datos, el coordinador de RRHH solicitará al candidato la documentación necesaria para compartirla con el asistente administrativo para verificar carencia de antecedentes, historial legal y penal del candidato en las páginas web y herramienta definida para determinar si el candidato puede continuar en el proceso:

Para la verificación de referencias, el coordinador en apoyo del asistente administrativo deberá de confirmar la información laboral que fue proporcionada por el candidato con el objetivo de comprobar que este cuenta con la experiencia requerida.

Evaluación médica

El Coordinador de RRHH en apoyo con el asistente administrativo coordina la evaluación médica con el candidato especificando día, hora y lugar de esta. El coordinador debe proporcionar los siguientes datos a la enfermera ocupacional para la programación de la cita médica:

Nombre completo de candidato

Nombre de la posición

Nombre del jefe inmediato

El horario de atención es definido en conjunto con la enfermera y las citas deben programarse con una duración de 45 minutos.

El candidato debe ir primero a realizar su examen preempleo y laboratorios.

Al tener la confirmación del jefe inmediato sobre la elección del candidato finalista, el coordinador citará al candidato para realizar los exámenes de laboratorio indicando instrucciones específicas del examen día, hora y lugar de estos. Para este paso tomar en cuenta dos escenarios:

El proveedor de laboratorio deberá enviar a la enfermera vía digital los resultados de los exámenes de laboratorio para que luego sean enviados a Servicio Médico para su análisis y confirmación de seguimiento en el proceso.

Servicio Médico emite el informe de la evaluación y la envía a la enfermera vía electrónica, que será compartida con el coordinador de RRHH para el seguimiento con jefe inmediato Si el candidato requiere exámenes adicionales, el médico debe informar a la enfermera y coordinador de RRHH y proporcionar al candidato las indicaciones para la realización de los mismos (se tendrá la apertura para que el candidato pueda consultar a cualquier especialista, tomando en cuenta que no todos los candidatos pueden asumir costos muy altos). El candidato puede enviar escaneados los resultados de las pruebas adicionales que el médico solicitó, llevar los originales si se contrata para que quede como parte de su ficha médica.

Servicio Médico consolida diariamente los resultados de los exámenes preempleo por lo que el coordinador podrá visualizar los resultados de la evaluación médica del candidato.

El médico asistencial al concluir el análisis de la evaluación médica y tenga los resultados de exámenes de laboratorio procede a emitir la nota médica, indicando “que el candidato es apto para laborar en nuestra empresa”. La confirmación debe enviarse vía electrónica al asistente administrativo y especialista de selección para continuar el proceso con el candidato finalista.

Si al concluir con la evaluación médica el candidato presenta un problema de salud el médico realiza la nota médica y nota de observaciones médicas haciendo del conocimiento al candidato y a la organización tiene un problema de salud preexistente, la cual debe firmar el candidato para su conocimiento.

Evaluación de integridad para posiciones sensibles

Una posición es considerada como “sensible” cuando en sus funciones y responsabilidades implican cierto nivel de riesgo para la organización.

El nivel de riesgo de la posición se establece en función de los siguientes criterios:

Administración de dinero en efectivo o su equivalente

Administración de inventarios de materia prima, producto terminado, materiales o repuestos.

Acceso a aprobaciones en sistemas informáticos contables

Compra de bienes o servicios y gestión con proveedores

Relaciones comerciales (Negociaciones)

Gestión comunitaria

Asignación de transportes

Áreas restringidas que pongan en riesgo la continuidad del negocio

El Coordinador de RRHH con apoyo del asistente administrativo coordinará que el candidato realice las evaluaciones de integridad con los instrumentos definidos según el nivel de riesgo del puesto.

CANDIDATOS EXTERNOS:

Estudio socioeconómico, prueba de honestidad. * (Evaluación Psicométrica o polígrafo)

Si el resultado es no viable o dudoso se debe analizar e interpretar con otras pruebas psicométricas y la siguiente prueba habilitada por el proveedor de pruebas Armstrong:

Prueba: Perfil de personalidad asociada a conductas de riesgo.

En el caso de un candidato externo que obtuviera resultados desfavorables, se considerará no apto para la contratación.

CANDIDATOS INTERNOS:

Estudio socioeconómico y prueba de honestidad* (Evaluación o polígrafo).

En el caso de un candidato interno que obtuviera resultados desfavorables se someterá a prueba de polígrafo y acorde a resultados, se realizará un proceso de análisis por un comité de evaluación.

Decisión final y notificación a candidatos

El jefe inmediato confirma el candidato seleccionado a través del formato de entrevista con el jefe inmediato. Es importante que el jefe inmediato pueda aportar información sobre los criterios evaluados para notificar a los candidatos y brindar retroalimentación a los candidatos internos.

Vinculación y Retroalimentación

Propuesta Laboral

Una vez realizado el proceso completo de reclutamiento y selección, se llega a la etapa final donde se realiza la propuesta laboral. El coordinador de RRHH debe notificar al

Gerente, quien es el candidato finalista para realizar la oferta laboral y al candidato quien lo estará contactando para la propuesta.

El coordinador deberá contactar al candidato y acordar la cita para la reunión.

Vinculación

Se define como proceso de vinculación el paso cuando la persona idónea para una posición vacante es elegida al finalizar el proceso de selección y deja su estatus de candidato para convertirse en colaborador de la empresa. Cuando el candidato acepta la oferta de trabajo se da inicio al proceso de vinculación.

El nuevo colaborador estará recibiendo por parte del coordinador una carta de bienvenida e inducción vía correo o física (si el candidato no tiene correo electrónico) con los detalles de los pasos siguientes a su proceso de vinculación.

El jefe inmediato será notificado por el coordinador vía correo electrónico de la fecha de ingreso de su nuevo colaborador.

En el caso de colaboradores internos, el coordinador deberá notificar al área de nóminas que el colaborador que este ha sido seleccionado y que lo estarán ofertando. El coordinador deberá pactar la fecha de traspaso e inicio en el nuevo puesto de trabajo. Los tiempos de traslados deberían ser similares a los tiempos de preaviso establecidos por la ley cuando las personas renuncian a la empresa.

El proceso de vinculación termina el día que el colaborador se sienta en su primera charla de inducción.

Retroalimentación presencial

Una vez que se ha notificado al candidato de la decisión final y los resultados del proceso, debe coordinarse el proceso de retroalimentación presencial para los colaboradores internos que llegaron a la etapa de Selección.

En el proceso de retroalimentación presencial deberán participar:

Coordinador de recursos Humanos.

Colaborador o Candidato interno que participó en el proceso.

Jefe inmediato del colaborador.

El Coordinador de RRHH deberá elaborar el informe de retroalimentación y enviarlo con anticipación al gerente de RRHH y al jefe inmediato del colaborador para alinear previamente el contenido y temas a tratar durante la reunión. El Coordinador de RRHH de selección es el responsable de coordinar la reunión, citar a los involucrados y conducir la reunión.

Inducción

Inducción Corporativa

Se define como el primer contacto que tiene un nuevo colaborador con la empresa. Durante este tiempo el nuevo colaborador recibirá toda la información relevante de la cultura de la empresa y se familiarizará con los programas que corren transversalmente en toda la organización.

El proceso de inducción es realizado por Recursos Humanos. La inducción tiene una frecuencia de dos veces al mes, fechas que coincidirán con los ingresos establecido por nómina: el primer día hábil de la primera y segunda quincena. Tiene una duración de un día, según la agenda definida para la actividad.

Inducción al puesto

Se define como el proceso de acomodación y adaptación del nuevo colaborador con su puesto de trabajo. Incluye aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, programas y herramientas, políticas del área, aspectos de seguridad de su función, así como la información específica del área y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización.

Es responsabilidad del jefe inmediato definir el orden y secuencia de este aprendizaje, pues él es el experto en los temas específicos de su área de trabajo. Recursos Humanos proporciona al jefe inmediato una guía sugerida de actividades que debe contemplar para la inducción al puesto, pero queda a criterio de cada jefe, utilizar esta sugerencia.

ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO POR PUESTO DE TRABAJO

Puestos de trabajo Conjunto Magno

Puestos Obra Civil

- Maestros de Obras
- Albañiles
- Operador de Maquinaria
- Topógrafo
- Cadenero
- Asistente de Obra Civil
- Piloto Obra Civil
- Jefe de Obra Civil
- Conserje
- Piloto de Volteo
- Despachador

Puestos Mantenimiento

- Mecánicos Industriales
- Electricistas
- Soldadores
- Jefe de Mantenimiento Fincas
- Coordinador de Mantenimiento
- Encargado de Electricistas
- Piloto Mantenimiento
- Operador de Hidroeléctrica
- Digitador de Datos
- Electromecánico
- Mecánico de maquinaria pesada
- Mecánicos de tractores

Puestos Zona Agrícola

	ÁREA	ROTACION ANUAL
del	Obra Civil	12 %
	Mantenimiento	35%
de	Zona fértil	8%

- Mayordomo
- Encargado Beneficio de Café
- Caporales
- Fogoneros
- Administrador Fincas
- Auxiliar

Administrativo/ Planilleros

- Coordinadores agrícolas
- Tractoristas Fincas
- Gerente Producción agrícola
- Asistente Producción agrícola
- Maestros
- Técnico de Investigación y desarrollo
- Piloto Zona fértil

Rotación de Personal

Puestos con mayor rotación

ESTRATEGIAS DE CONTRATACIÓN PARA LOS PUESTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS

Definitivamente para la gestión humana una de las áreas a las cuales hay que invertir más dinero es la de selección de personal, de aquí la importancia de tener mayor efectividad a la hora de desarrollar estos procesos.

Costos para contratar puestos operativos y Administrativos

de
de

PUESTO	ÁREA	ROTACION ANUAL
Albañiles	Obra Civil	15 %
Pilotos	Mantenimiento	5 %
Planilleros	Zona Agrícola	2 %
Electricistas	Mantenimiento	50 %
Operadores de Hidroeléctrica	Mantenimiento	25 %
Soldadores	Mantenimiento	35%

• Salario
las personas
selección

- Confidencial
- Salario de jefes Inmediatos
- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas psicométricas

Confidencial
Aplican algunos puestos
No aplican

• Suscripciones a portales de empleo Ministerio de Trabajo	Gratuito
• Publicar avisos para reclutar en redes sociales	Gratuito
• Impresión de solicitudes de empleo	Q.100.00
• Prueba poligráfica	Q.300.00 Aplican algunos puestos
• Estudio Socioeconómico	Q.450.00 Aplican algunos puestos
• Exámenes médicos	Q.250.00 Aplican algunos puestos

A continuación, se presenta el proceso de cada puesto de trabajo según las necesidades y requerimientos de cada área de trabajo.

Cabe mencionar que en el manual esta descrito el proceso de reclutamiento y selección, toda vacante tiene que pasar por una alineación de perfil, como autorización de la plaza a contratar, por el gerente de Recursos Humanos como del Gerente General, también deben tener una entrevista con un representante de Recursos Humanos como del jefe inmediato superior, toda incorporación nueva tiene que pasar a un cheque medico con la enfermera ocupacional antes de ingresar a la corporación.

Toda incorporación nueva tiene que recibir su inducción corporativa por parte de Recursos Humanos y seguridad industrial.

Nota: Recursos Humanos no supervisa la manera en que cada jefe disponga entrenar a los nuevos miembros de sus equipos, únicamente brinda soporte a requerimiento de dicho jefe.

Proceso de Reclutamiento y Selección para cada puesto de trabajo

Puestos de trabajo	Pruebas psicotécnicas	Pruebas psicométricas	Prueba poligráfica socio Económico	Examen medico	Prueba de Honestidad
Zona agrícola					
Mayordomo			X		
Encargado del Beneficio de Café	X	X	X	X	
Caporales				X	X
Fogoneros					X
Administrador de Fincas	X	X	X	X	

Auxiliar Administrativo/ Planilleros	X	X	X	X	
Coordinadores agrícolas	X	X	X	X	
Tractoristas Fincas	X				X
Gerente Producción agrícola		X	X	X	
Asistente Producción agrícola	X	X	X	X	
Maestros	X	X	X	X	
MANTENIMIENTO					
Mecánicos Industriales					X
Electricistas	X				X
Soldadores					X
Jefe de Mantenimiento Fincas	X	X	X	X	
Coordinador de Mantenimiento	X	X	X	X	
Encargado de Electricistas	X	X	X	X	
Piloto Mantenimiento	X				X
Operador de Hidroeléctrica	X			X	X
Digitador de Datos	X		X	X	
Electromecánico					X
Mecánico de maquinaria pesada					X
Mecánicos de tractores					X
OBRA CIVIL					
Maestros de Obras					X
Albañiles					X
Operador de Maquinaria	X				X
Topógrafo					X
Cadenero					X
Asistente de Obra Civil		X	X	X	
Piloto Obra Civil		X		X	X
Jefe de Obra Civil	X	X	X	X	
Conserje					X
Piloto de Volteo	X				X

FUENTES DE RECLUTAMIENTO A UTILIZAR POR PUESTOS DE TRABAJO

Puestos de trabajo	FACEBOOK WHATSAPP	LINKEDIN	PORTALES MINISTERIO DE TRABAJO	AFICHES EN COMUNIDADES	REFERIDOS
Zona agrícola					
Mayordomo				X	X
Encargado del Beneficio de Café	X	X			X
Caporales				X	X
Fogoneros				X	X
Administrador de Fincas	X	X		X	X

Auxiliar Administrativo/ Planilleros	X		X	X	X
Coordinadores agrícolas	X	X			X
Tractoristas Fincas	X			X	X
Gerente Producción agrícola		X			
Asistente Producción agrícola	X			X	X
Maestros	X		X	X	X
MANTENIMIENTO					
Mecánicos Industriales	X		X	X	X
Electricistas	X		X	X	X
Soldadores	X		X	X	X
Jefe de Mantenimiento Fincas		X			
Coordinador de Mantenimiento	X	X			X
Encargado de Electricistas	X	X			
Piloto Mantenimiento	X		X	X	X
Operador de Hidroeléctrica	X	X	X	X	X
Digitador de Datos	X		X	X	X
Electromecánico	X		X	X	X
Mecánico de maquinaria pesada	X		X	X	X
Mecánicos de tractores	X		X	X	X
OBRA CIVIL					
Maestros de Obras	X			X	X
Albañiles				X	X
Operador de Maquinaria	X			X	X
Topógrafo	X			X	X
Cadenero	X			X	X
Asistente de Obra Civil	X			X	X
Piloto Obra Civil	X		X	X	X
Jefe de Obra Civil		X			
Conserje	X		X	X	X
Piloto de Volteo	X		X	X	X

El desarrollo de internet ha permitido que las empresas reduzcan los costos para conseguir los talentos que se requieren. Las comunidades como Facebook y LinkedIn permiten conocer más de los candidatos a seleccionar.

Anexo No. 2 Cuestionario Personal Operativo



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

CUESTIONARIO	Diseño de un proceso de reclutamiento y Selección, para el fortalecimiento de atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango
---------------------	---

CUESTIONARIO A PERSONAL OPERATIVO

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje la importancia del proceso de reclutamiento y selección para el fortalecer la atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango por lo que solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información para obtener es anónima y se usará exclusivamente para fines académicos

Género:

- Masculino
 Femenino

Rango Edad: (años)

- 18 a 25 26 a 30
 31 a 35 36 a 40
 41 a 45 46 o mas

Nivel educativo:

- Sin estudios
 Primaria
 Básicos
 Diversificado
 Universitarios

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- 1 a 2 2 a 4
 4 a 5 5 a 6
 6 a 8 8 a 10
 >10 años

Qué tipo de seguro de salud tiene:

- IGSS
 Seguro Privado
 No tiene Seguro

Lugar donde vive actualmente

- Centro de Retalhuleu
 Comunidades Aledañas
 Dentro de Fincas

1. ¿Llenó usted una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

- Si
 No

2. ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento que se utilizó cuando ingreso a la empresa??

- Recomendación de un empleado.
- Anuncio de periódico.
- Contacto con universidades o institutos.
- Bolsa de empleo
- Redes sociales
- Otros:
.....

3. ¿Cuál de estos documentos exigieron al presentarse a la entrevista?

- Curriculum
- Carencias de antecedentes penales y policiacos.
- Certificación medica
- Constancias de estudios
- Constancias laborales
- Otros.
.....

4. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a trabajar a la empresa?

- Ninguna
- Una
- Dos
- Tres o más

5. ¿Durante su entrevista usted se sintió?

- Bajo presión
- Nervioso
- Cómodo
- Muy cómodo
- No me realizaron entrevista

6. ¿El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y su entrevista con el supervisor y/o gerente fue?

- Menos de un día.
- Menos de una semana.
- Entre 15 días a un mes
- Más de un mes

7. ¿Se le ejecuto una de las siguientes pruebas?

- Pruebas psicométricas
- Pruebas Técnicas
- Ambas
- Ninguna

8. Si marcó las pruebas Psicométricas conteste ¿qué test se les realizo?

- Test de Inteligencia
- Test de aptitudes
- Test de personalidad
- Test de Proyectivos (Carácter)
- Otra:

9. Si marcó las pruebas técnicas entonces marque según corresponda.
¿se le realizo la aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcional?

- Si
- No
- No sé a qué se refiere

<p>10. ¿En la fase de selección le realizaron exámenes médicos?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>11. ¿Conoce las oportunidades de empleo que se dan dentro de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>12. ¿Dentro de la empresa se practica algún plan de referidos?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> No sé a qué se refiere</p>
<p>13. Si su respuesta anterior fue si, pudiera detallar cómo funciona</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
<p>14. ¿Considera que su salario es acorde a sus funciones ejecutadas?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>15. ¿Qué recomienda para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa?</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

Anexo No. 3 Entrevista a Gerente de Recursos Humanos



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

ENTREVISTA	Diseño de un proceso de reclutamiento y Selección, para el fortalecimiento de atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango.
-------------------	--

ENTREVISTA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la presente entrevista es obtener información que refleje la importancia del proceso de reclutamiento y selección para el fortalecer la atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango por lo que solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información para obtener es anónima y se usará exclusivamente para fines académicos

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa y cuáles han sido los puestos que ha ocupado??

2. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?

3. ¿Qué medios de reclutamiento utiliza la empresa para la atracción de talento?

4. ¿Cuáles son los tiempos para contratar una vacante en el sector agroindustrial?

5. ¿Cuál es el presupuesto para el área de Reclutamiento?

6. ¿Cuándo fue la última vez que se verificó el proceso de Reclutamiento y Selección?

7. ¿Cuáles considera que son las nuevas tendencias de Reclutamiento en la actualidad?

8. ¿Cuál cree que es el mayor reto en el sector Agroindustrial referente al Reclutamiento?

9. ¿Cómo cree que impacta el tema salarial que ofrece la empresa para atraer candidatos en el sector agroindustrial?

10. ¿Qué estrategias considera las idóneas para implementar en el proceso de Reclutamiento y selección?

Anexo No. 4 Entrevista a Coordinadora de Reclutamiento y Selección



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

ENTREVISTA	Diseño de un proceso de reclutamiento y Selección, para el fortalecimiento de atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango
-------------------	---

ENTREVISTA A COORDINADORA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El objetivo de la presente entrevista es obtener información que refleje la importancia del proceso de reclutamiento y selección para el fortalecer la atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango por lo que solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información para obtener es anónima y se usará exclusivamente para fines académicos

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa y cuáles han sido los puestos que ha ocupado??

2. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?

3. ¿Cuentan con una base de datos de sus trabajadores antiguos y actuales?

4. ¿Quiénes verifican las hojas de vida de los postulantes?

5. ¿Cómo verifica si los datos de las hojas de vida son reales?

6. ¿cómo separan a los que podrían ser aptos para el puesto requerido?

7. ¿Cuáles son las pruebas psicológicas que les hacen a los postulantes?

8. ¿Qué pruebas psicotécnicas se les realizan a los postulantes?

9. ¿Qué es lo que evalúa al momento de hablar con el postulante?

10. ¿Qué tipo de entrevista realiza en el proceso de reclutamiento y selección a los postulantes?

11. ¿Qué medios de reclutamiento utiliza la empresa para la atracción de talento?

12. ¿Cuáles son los tiempos para contratar una vacante en el sector agroindustrial?

13. ¿Cuál ha sido la plaza que más le ha costado reclutar?

14. ¿Cuándo fue la última vez que se verificó el proceso de Reclutamiento y Selección?
15. ¿Cuáles considera que son las nuevas tendencias de Reclutamiento en la actualidad?
16. ¿Cuál cree que es el mayor reto en el sector Agroindustrial referente al Reclutamiento?
17. ¿Cómo cree que impacta el tema salarial que ofrece la empresa para atraer candidatos en el sector agroindustrial?
18. ¿Qué estrategias considera las idóneas para implementar en el proceso de Reclutamiento y selección?
19. ¿Cómo trabaja el plan de referidos dentro de la empresa?
20. ¿Qué mejoras implementaría en el proceso de reclutamiento y selección para la atracción de talento?

Anexo No. 5 Entrevista a Supervisores de Área



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

CUESTIONARIO	Diseño de un proceso de reclutamiento y Selección, para el fortalecimiento de atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango
---------------------	---

ENTREVISTA SUPERVISORES DE ÀREA

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que refleje la importancia del proceso de reclutamiento y selección para el fortalecer la atracción y adquisición de talento de una empresa agroindustrial en el departamento de Retalhuleu y Quetzaltenango por lo que solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información para obtener es anónima y se usará exclusivamente para fines académicos

1. ¿Cada cuánto tiempo hace cambio de personal?

2. ¿A qué se debe el cambio de personal?

3. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza su empresa??

¿Por qué considera que utiliza estos medios?

4. ¿Utiliza procesos de Reclutamiento y selección de personal?

¿Cuáles son?

5. ¿Alguna vez contrató a su personal sin pasar un proceso de Reclutamiento y Selección? y si fue así ¿Cuáles fueron las consecuencias?

6. ¿Quién y cómo diseña los cargos que tiene la empresa?

7. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones?

8. Si ha sido si la respuesta ¿Cuánto tiempo tiene de vigencia?

9 ¿Cómo se les da a conocer sus funciones a los trabajadores?

10. ¿Hay perfiles establecidos en todos los cargos?

11. ¿Qué mejoras considera que se debería hacer en el proceso de Reclutamiento y Selección?

12. ¿Cuál es el cargo de mayor oferta de empleo que ofrece su empresa al mercado de trabajo?

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
01	Factores Claves en la Gestión de Talento	12
02	objetivos del proceso de Reclutamiento	14
03	Evolución de Reclutamiento	18
04	Fases en el Reclutamiento de Personal	23
05	Red Social LinkedIn	31
06	Red Social Facebook	32
07	Colaboradores que ingresaron desde el año 2019	48
08	Edad de los colaboradores	49
09	Escolaridad de los colaboradores	50
10	Residencia de los colaboradores	51
11	Fuentes de Reclutamiento	52
12	Medios de Reclutamiento	53
13	Pruebas de selección	54

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Empresa Conjunto Magno	06
Tabla No. 2	Colaboradores encuestados y entrevistados	47
Tabla No. 3	Describir el proceso de reclutamiento interno y externo en la empresa agroindustrial	55
Tabla No. 4	Formular estrategias de reclutamiento y selección Que contribuyan a la atracción de talento.	60
Tabla No.5	Entrevista sobre el proceso de reclutamiento Y selección	63

ÌNDICE DE IMÀGENES

Imagen No. 1	Inbound de Reclutamiento	25
Imagen No.2	Preferencia de Redes Sociales en Guatemala	30