

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



**ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y BOQUITAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO  
DE GUATEMALA**



**LICENCIADA MILDRED MAGALÍ ALDANA AGUILAR**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2021**

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



**ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y BOQUITAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO  
DE GUATEMALA**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias  
Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No.  
26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del  
Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

**DOCENTE: LIC. MSC. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS  
AUTORA: MILDRED MAGALÍ ALDANA AGUILAR  
GUATEMALA, OCTUBRE 2021**

**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 Primero:** Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

**Vocal Segundo:** Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio

**Vocal Tercero:** Vacante

**Vocal Cuarto:** BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

**Vocal Quinto:** P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE**  
**GRADUACIÓN**

**Coordinador:** MSc. Claudia Aquino García

**Evaluador:** MSc. Claudia María Arreola Quintana

**Evaluador:** MSc. Mildred Damaris Guillén Camel

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **MILDRED MAGALÍ ALDANA AGUILAR**, con documento de identificación  
Carné: 200811782.

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



Autora: \_\_\_\_\_

ACTA/EP No. **05171****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-014-JPFS-2021**

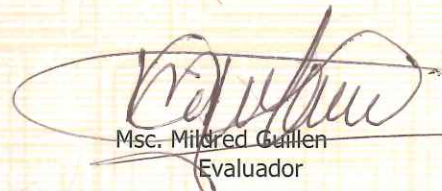
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 10 de Octubre, a las 11:30 - 12:00 horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II, Licenciado (a). **MILDRED MAGALÍ ALDANA AGUILAR** carné No. **200811782** estudiante de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y BOQUITAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue aprobada una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las observaciones en los siguientes cinco días calendario.

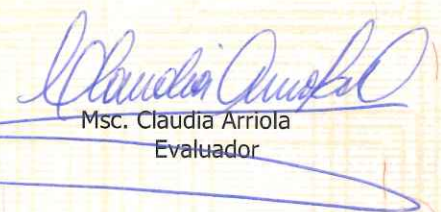
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 10 de Octubre del año dos mil veintiuno.




Msc. Claudia Aquino  
Coordinador



Msc. Mildred Guillen  
Evaluador



Msc. Claudia Arriola  
Evaluador



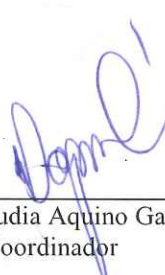
Licda. MILDRED MAGALÍ ALDANA AGUILAR  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Mildred Magaly Aldana Aguilar**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2021.

(f)

  
MSc. Claudia Aquino García  
Coordinador

## **ACTO QUE DEDICO**

A Dios: Que en su infinita misericordia y amor me ha llevado por un camino lleno de bendiciones que me han traído hasta este momento tan especial.

A mis padres: Porfirio Aldana y Rosaura Aguilar por su esfuerzo y lucha constante para hacer de mí una persona de bien y enseñarme que con humildad y perseverancia se pueden alcanzar grandes cosas, sin ellos mis logros no tendrían el mismo significado.

A mis hermanos: Paola y Wendy por su apoyo y paciencia.

A mis sobrinos: Pamela e Ivan que con su energía e inocencia llenan mi vida de momentos especiales.

A mi novio y padrino: Christopher por su apoyo incondicional, por creer en mí y darme palabras de aliento cuando veía tan lejana la meta.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala Por permitirme ampliar mis conocimientos y experiencia, que serán la base de mi profesión.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>2</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. Administración de Recursos Humanos</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. Provisión de personal</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2.1. Planeación de personal</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2.2. Reclutamiento de personal</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.2.1. Las fuentes</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2.2.2. Los medios</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.2.3. Selección de personal</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.2.4. Importancia del proceso de selección para la organización</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.2.5. Fases del proceso de selección</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.3. Contratación</b> .....	<b>20</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1. Definición del problema</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1.1.1. Unidad de análisis</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1.1.2. Delimitación geográfica</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2. Objetivos</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.1. Objetivo general</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.2. Objetivos específicos</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3. Método, técnicas e instrumentos</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3.1. Método</b> .....	<b>25</b>



3.3.2. Técnicas.....	26
3.3.3. Instrumentos .....	26
<b>4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1. Presentación y análisis de resultados .....	28
4.1.1. Diagnóstico del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal ....	28
4.2. Discusión de resultados.....	43
4.3. Propuesta de Guía de Reclutamiento y selección de personal .....	47
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>92</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>93</b>

## RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa de origen guatemalteco que se dedica a la distribución y venta de productos de consumo masivo y boquitas. El negocio se divide en tres áreas funcionales comercialización, administración y operaciones. Es importante resaltar que su principal enfoque es el área comercial que está compuesta por los departamentos de ventas, distribución y gestión clientes, quienes realizan el mayor número de requisiciones.

Actualmente, no existe un proceso de reclutamiento y selección estructurado sistemáticamente, que se encuentre definido en un documento de consulta que permita ejecutar de forma eficiente los procesos de contratación; y con ello fortalecer y apoyar la operación de las diferentes áreas funcionales, al proporcionar el recurso humano idóneo y acorde a los requerimientos específicos de cada puesto.

El presente trabajo de graduación se inició con una revisión documental que permitió identificar los formatos que utiliza el área de selección de talento para efectuar sus procesos de contratación. Por otra parte, el diagnóstico se efectuó a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos que proporcionaron una visión general de este subproceso, tomando en cuenta tanto la perspectiva de los responsables de efectuar el proceso y a su vez la del cliente interno.

En otro sentido, es necesario indicar que los resultados demostraron que, si bien se tienen establecidas determinadas actividades y tareas, los responsables del proceso trabajan de forma empírica; lo que no permite tener claridad de aquellos lineamientos imprescindibles y una estructura que permita trabajar de forma ordenada y que se ajuste a las necesidades actuales del negocio.

Por consiguiente, la propuesta de una guía de reclutamiento y selección de personal permitirá desarrollar un procedimiento alineado al giro del negocio, con una definición clara de las responsabilidades del personal, formatos que apoyen las diferentes fases del proceso y políticas que regulen la ejecución de las diversas etapas, con la finalidad de fortalecer los procesos de contratación mejorando no solo la idoneidad de los candidatos si no los tiempos de incorporación.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones desarrollan estrategias que les permitan conservar su posición en el mercado, a través de la innovación en los procesos, excelencia en el servicio y la calidad de los productos que ofrecen, pero para la ejecución de todos estos elementos es indispensable la intervención del factor humano a través de la realización de actividades operativas, como generador de ideas y en general la manifestación de su expertiz en las diferentes funciones que tiene establecidas la organización.

El departamento de Recursos Humanos adquiere un rol importante para el cumplimiento de las metas que ha establecido la organización, es por ello por lo que uno de los aspectos clave es determinar las estrategias necesarias, para ejecutar cada uno de los subprocesos del área, para este trabajo profesional de graduación el enfoque central será el reclutamiento y selección de personal, desarrollado en cuatro capítulos que permitirán comprender de forma integral el tema de estudio.

El capítulo I, antecedentes sirvió de referencia para el desarrollo del trabajo con base a argumentos con enfoques variables y tiene como objetivo exponer lo que se desarrollado en relación con el proceso de reclutamiento y selección, reflejando la importancia del tema de estudio y como contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El capítulo II, marco teórico reúne todos los conceptos fundamentales que sustentaron el trabajo profesional de graduación. Además, permitió desarrollar la interpretación y discusión de resultados y por último llevar a cabo la formulación de conclusiones.

El capítulo III, metodología la cual permitió aplicar de forma estructurada un conjunto de técnicas e instrumentos que contribuyeron a reunir toda la información necesaria para tener una visión general del problema de estudio para su posterior análisis.

Capítulo IV, la discusión de resultados posibilitó interpretar los hallazgos obtenidos a través de la comparación con estudios previos y diferentes teorías que se han desarrollado con relación al tema, para finalmente brindar una propuesta de mejora que permita resolver las diferentes problemáticas encontradas y contribuir a implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente.

## 1. ANTECEDENTES

A lo largo de los años la industria alimentaria y de boquitas ha mantenido un crecimiento constante. El surgimiento de nuevas empresas en este mercado de competencia ha generado la necesidad de cumplir con altos estándares de calidad.

La innovación, el surgimiento de nuevos emprendimientos y el uso de productos naturales han hecho que la industria de alimentos guatemalteca se consolide como una de las más competitivas en Centroamérica, México y Estados Unidos, y que su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) alcance el 11.7%. (Diario de Centroamérica, 2018, párr. 1)

La empresa objeto de estudio está dedicada a la distribución y venta de productos de consumo masivo y boquitas, cuenta con 27 años en el mercado nacional. Su sede central se encuentra ubicada en zona 12 y cuneta con 4 departamentales distribuidas en Jutiapa, Escuintla, Chimaltenango y Santa Rosa.

Actualmente emplea a 918 colaboradores, divididos en sus tres áreas funcionales operaciones, administración y comercialización. Para la atención de su mercado existen canales de mayoreo, detalle, mercados especiales y ventas institucionales quienes cuentan con diferentes estrategias y políticas adaptadas para cada tipo de clientes y que le permiten posicionar en el mercado su variedad de productos. Adicional, año con año apuestan por la innovación y la diversidad, ofreciendo nuevos productos a sus consumidores y clientes potenciales.

Martínez (2020), en la publicación titulada “Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa provincial de la industria alimentaria de Pinar del Río, Cuba”, previo a la obtención del título de máster en dirección por la universidad de Pinar del Río. El problema de investigación se abordó para contribuir a elevar la eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos desde el proceso de reclutamiento y selección de personal, el objetivo se centró en elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal.

La metodología utilizada está reflejada en 4 fases divididas en determinación de las necesidades de información, definición de las fuentes de investigación, diseño de los

formatos para la captación de datos, análisis y procesamiento de la información. De igual forma el uso de técnicas específicas como la encuesta a cuadros para funcionarios de la oficina central y jefes de unidades básicas, entrevista estructurada a especialistas principales del grupo de recursos humanos de las unidades básicas, con la finalidad de identificar los elementos que están afectando el proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad.

Se logró concluir que la realización del diagnóstico de constatación del problema en la empresa provincial de la industria alimentaria de Pinar del Río permitió arribar a un grupo de fortalezas y debilidades relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección del personal, que sirven de base en conjunto con el análisis teórico realizado, para la propuesta de un procedimiento que contribuya a gestionar este proceso en la entidad de una manera más eficiente y eficaz.

Orta (2019), en su tesis denominada “Validación del proceso de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., Ecuador”, previo a la obtención del título de magister en Administración de las organizaciones de la economía social y solidaria por la universidad Tecnológica Indoamérica.

Establece que el problema se basa en la inadecuada aplicación de técnicas y métodos para reclutar y seleccionar personal en la cooperativa de ahorro, que no cumple con los resultados esperados para dar un servicio eficiente a clientes y socios. Además, define que el objetivo se centró en proponer un proceso de reclutamiento y selección que permita lograr una gestión integral de talento humano.

El método utilizado fue la encuesta a jefes departamentales y al personal interno de la cooperativa, para determinar la solución de los problemas desde el punto de vista directivo y operacional. Además, los grupos focales a directivos y personal operativo con la finalidad de contar con un diagnóstico del manejo administrativo del talento humano enfocado en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Los resultados obtenidos reflejan que el procedimiento se realiza de una manera empírica. En conclusión, se evidencia que cuenta con un sistema de gestión de talento

humano carente de procesos técnicos y documentados lo que conlleva a la inequívoca contratación del personal, lo que provoca un índice desfavorable en el desempeño laboral.

Sánchez (2020), en el documento llamado “Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias, para disminuir la rotación de personal en Seromas, Cía. Ltda. Ecuador”, previo a la obtención del título de Magister en desarrollo del talento humano por la universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Define que el problema se basa en la falta de planificación para ejecutar el proceso de selección y la definición de un perfil para cada puesto de trabajo, lo cual ocasiona la pérdida del posicionamiento en el mercado, mala imagen, pérdida de recursos.

El objetivo se centró en determinar si la implementación de un diseño de reclutamiento y selección por competencias influye en la rotación de personal. Pero lo cual se utilizaron técnicas como la encuesta de desvinculación, para determinar los motivos del retiro. Así mismo, un cuestionario sobre preguntas relacionadas la selección de personal, liderazgo y comunicación. Adicional, entrevista de salida y, por último, una investigación bibliográfica y documental que sirvió de base para comprender de mejor forma el problema de estudio. De los resultados obtenidos, se concluye que los procesos utilizados en la selección son tradicionales, pues no utilizan técnicas establecidas para estos fines y no cuentan con un manual de reclutamiento y selección por competencias.

Rodríguez (2016), en su trabajo denominado “El proceso de reclutamiento y selección y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes en los establecimientos educativos privados de nivel primario del municipio de Mixco”, previo a la obtención del título de maestro en Administración de Recursos Humanos, por la universidad de San Carlos de Guatemala.

Evidencia que el problema se da como resultado de que, en los establecimientos educativos, no existen procesos técnicos apropiados para el reclutamiento y selección de docentes en las escuelas, institutos y colegios, tanto del sector público como del privado.

Partiendo del hecho que el objetivo de estos procesos es la identificación del mejor candidato en función de los requerimientos del puesto, es fácil percibir que las deficiencias que puedan identificarse en cada una de las fases no permiten cumplir con la meta establecida, afrontando el riesgo de contratar mentores mal preparados, sin vocación y con un desempeño inadecuado en el ejercicio de la profesión.

El objetivo es determinar en qué medida la ejecución de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, constituyen una variable causal de la calidad del desempeño laboral de los docentes contratados.

La metodología utilizada para obtener la información pertinente fue la entrevista estructurada, con el auxilio de una guía acorde con el tipo de variables e indicadores sujetos de investigación, según el planteamiento hipotético y los objetivos del estudio, aplicada a profesionales especializados en educación, a la encargada del proceso de reclutamiento y selección y a los docentes.

Los resultados obtenidos reflejan que el 90 % de los establecimientos educativos posee debilidades en los procesos de reclutamiento y selección del personal académico. Por un lado, dejan de ejecutar fases importantes con alto poder de predicción, como las entrevistas y evaluaciones sobre habilidades de enseñanza - aprendizaje, resolución de problemas y situaciones específicas (*assessment center* y/o pruebas realizadas en el trabajo).

Navarrete (2015), en su tesis denominada “Modelos de selección y reclutamiento de personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil, Ecuador”, previo a la obtención del título de magister en Finanzas y proyectos corporativos.

Determina que el problema se deriva de la informalidad que se da en el proceso de contratación al no aplicar procedimientos estructurados y claramente definidos, lo cual disminuye la calidad del servicio de seguridad que se brinda, lo cual afecta la productividad de la compañía. El objetivo se enfoca en diseñar un modelo de reclutamiento y selección y un manual para desarrollar de forma eficiente la

incorporación de capital humano, logrando una mejor productividad en las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil.

El método utilizado para la recolección de información fue la encuesta destinada a los empleados de las empresas anteriormente mencionadas, a través de preguntas cerradas que permitan identificar los inconvenientes que tienen las empresas de seguridad al momento de reclutar personal.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se determinó que existen consecuencias financieras, derivado del actual modelo de reclutamiento y selección de personal de las compañías de Seguridad. Por otra parte, los gastos se maximizan en el proceso debido a que se contrata personal que no cumple adecuadamente su función, generando molestias al cliente, lo que en muchos casos desencadena insatisfacción y en ocasiones obliga a despidos y liquidación de empleados, con los consiguientes perjuicios para la empresa.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Administración de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo alinear sus funciones a la estrategia organizacional, a través de la adecuada gestión del personal ayuda a enfrentar los desafíos que actualmente se presentan en cada empresa. Para realizar esta actividad es necesario distribuir su competencia en las áreas de reclutamiento y selección, sueldos y compensaciones, relaciones laborales y capacitación. Cada una de estas áreas implementa programas que le permitan desarrollar, formar y retener el talento humano dentro de la empresa.

Con esto se busca agregar valor a la organización y es evidente que el desarrollo de la empresa se relaciona con la eficiencia y resultados de los empleados. Por lo que cualquier acción que realice el departamento de recursos humanos, como responsable de la gestión de personas, a fin de potenciar el capital humano, cobra vital importancia. Estas acciones están integradas en una función básica que se desarrolla en toda organización, denominada administración de recursos humanos.

Amador (2016) afirma:

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

Es claro entonces que este proceso que se desarrolla de forma estructurada y sistematizada, debe contemplar diferentes elementos que de forma integral contribuyan a una adecuada gestión de personal. Su importancia radica que independientemente del giro del negocio al que se dedique la organización, sea la construcción, la elaboración de productos farmacológicos, actividades agrícolas o de servicios.

Para que una empresa pueda operar de forma adecuada, es necesaria la intervención

del factor humano, que brinda oportunamente sus conocimientos, destrezas y habilidades para completar un proceso productivo o bien brindar determinado servicio. Mayorga et al. (2015) afirman que el proceso productivo “Es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. La transformación crea riqueza, es decir, añade valor a los componentes o *inputs* adquiridos por la empresa” (p. 93).

Este conjunto de actividades está enfocado al giro de negocio. Así mismo, para llevarlas a cabo se requiere de conocimientos técnicos y teóricos que permitan ese proceso de transformación y el alcance de un grado de productividad aceptable.

Román (2012) define que “el proceso productivo tiene la característica esencial de realizar la transformación de recursos para obtener bienes o servicios con el propósito de que sean cualitativa y cuantitativamente diferentes y que su valor sea mayor que el de los recursos empleados”. (par.5)

Continuando con Román (2012), este autor habla de la prestación de servicios, por lo que no únicamente se trata de transformación de materia prima, por lo cual es necesario realizar la fijación de planes, establecer procedimientos y el uso de tecnología que permita ser más ágiles y eficientes.

## **2.2. Provisión de personal**

De acuerdo con lo indicado anteriormente, una de las funciones básicas del área de Recursos Humanos es la provisión del personal, que se enfoca en realizar todas aquellas actividades necesarias para cubrir las necesidades de personal de las diferentes unidades funcionales de la organización. Para lo cual es necesario considerar los requerimientos específicos de cada área, de acuerdo con las tareas y actividades propias de esta. Para este procedimiento se debe tomar en cuenta la aplicación de un método y técnicas precisas, para trabajar de forma eficiente.

Chiavenato (2007) refiere que la provisión de personal “es un proceso que comprende todas las actividades de conocimiento del mercado laboral, reclutamiento y selección de personal y su incorporación a las tareas organizacionales, es la entrada de las personas al sistema organizacional” (p.112).

De acuerdo con la importancia que tiene esta actividad es fundamental que una empresa establezca un sistema de aprovisionamiento de personal, que sirva de base para ejecutar todas las actividades y contemple todos los elementos específicos y concretos que se adecuen a las estrategias y políticas organizacionales. No solo se trata de incorporar recurso humano si no de integrar al personal idóneo.

Este sistema debe contemplar cuatro procesos que desarrollados de manera integral darán resultados positivos a la organización, estos son: planeación, reclutamiento, selección y contratación.

### **2.2.1. Planeación de personal**

Para poder ejecutar cualquier actividad de forma estructurada, es necesario pasar por un proceso de planeación que ayuda a establecer las estrategias, organizar los elementos, definir los medios, determinar responsabilidades y considerar aspectos internos y externos que influirán en la consecución del objetivo. Derivado de la importancia que tiene la función de planeación de personal para una organización, es indispensable que se trabaje en esta etapa.

Werther & Davis (2008) afirman:

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. (p.124)

Con relación, a lo previamente indicado la planeación es una fase de preparación que permite tener un panorama claro y acorde a las necesidades de cada una de las áreas funcionales de la organización, y que debe tener como objetivo la ejecución de planes que permitan actuar de forma preventiva y que ayuden a brindar un servicio adecuado en el menor tiempo posible.

Esta parte requiere que el área de reclutamiento y selección de talento establezca una

comunicación efectiva con cada una de las jefaturas, con el fin de obtener información que le permita planear de forma apropiada sus acciones.

Acá entran en juego dos conceptos importantes, en primer lugar, la demanda que está determinada en primera instancia por el plan estratégico de la organización es por ello que los departamentos se alinean al objetivo y de acuerdo con él estiman la necesidad de recurso humano que van a tener a lo largo de un periodo determinado. De acuerdo con el giro de negocio, también surgen etapas de alta demanda que requieren la incorporación de mano de obra temporal o bien, si existen planes de expansión a otros mercados será necesaria la contratación de profesionales con competencias específicas que puedan ocupar nuevas plazas dentro de la organización.

Por otra parte, pueden presentarse escenarios en las organizaciones en los cuáles es necesario realizar una reducción del personal. Una crisis económica puede representar una disminución de las ventas y por lo tanto una reducción de los ingresos, por lo que es imprescindible disminuir costos de operación. Derivado de estos factores, es necesario que el área de selección de talento establezca una comunicación constante con los diferentes departamentos a fin de que pueda conocer todos los planes de acción que se están ejecutando.

En segundo lugar, es de vital importancia que el área de selección de talento realice un seguimiento oportuno a los planes de carrera que se tienen establecidos en la organización, a fin de conocer la disponibilidad interna que se tiene para cubrir futuras vacantes.

En esta parte puede resultar beneficioso establecer planes de sucesión para niveles medios y altos. Estos consisten en identificar colaboradores que cuenten con competencias específicas y que puedan pasar por un período de entrenamiento, aunque este proceso es largo, puede traer mejores resultados, porque el colaborador ya está adaptado al clima de la organización, o bien se pueden desarrollar planes de formación de habilidades técnicas, para lo cual es necesario tener una comunicación con el área de capacitación y desarrollo, para que sean realizados de manera

ordenada.

López (2010) establece que:

Resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos humanos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad” (p.143).

En conclusión, todas las acciones que contribuyan a ejecutar un proceso de reclutamiento y selección más eficiente deben estar previamente planeadas y autorizadas por la Gerencia de Recursos Humanos, para que puedan ser puestas en marcha en cualquier momento, debido a que también requieren de inversión de tiempo, personal y recursos financieros para lograrlas.

### **2.2.2. Reclutamiento de personal**

La operación principal se centra en desarrollar diferentes actividades que den como resultado contar con un buen número de candidatos para cada una de las plazas vacantes que se presenten en la organización.

Por su parte, Dessler y Varela (2010) afirman que “el reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación. En primer lugar, aprendimos que las actividades de reclutamiento deberían ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa” (p.98). Esto quiere decir que su enfoque debe estar en determinar cómo y dónde se podrá obtener ese recurso humano.

Sin embargo, para que las actividades de reclutamiento inicien es necesario contar con una requisición de personal, en la cual se establecen las condiciones específicas que debe reunir un candidato. Posteriormente, se debe cotejar con el descriptor y perfil de puesto, que agrupa tanto las características que debe poseer el aspirante y así mismo las funciones específicas del puesto.

Este documento es de relevancia, porque su contenido ayuda a realizar las tareas de publicación de anuncios, comunicación de vacantes en portales de empleo y para que el filtro de currículos no se realice de forma empírica y con base a criterios inadecuados.

Al contar con la información que se obtiene del análisis de requisición y perfil de puesto, es posible continuar con el proceso, para lo cual se plantean dos elementos esenciales:

#### **2.2.2.1. Las fuentes**

Básicamente, las fuentes tratan de determinar el origen de los candidatos que se consideraran para cubrir las vacantes. Estas pueden ser internas, es decir que se enfocan a la búsqueda del perfil requerido, dentro los empleados de la compañía y se efectúan a través de ascensos o traslados entre las diferentes unidades organizativas. Esto puede resultar beneficioso para la organización porque además de motivar a los colaboradores puede representar ahorro de tiempo.

Por otra parte, las fuentes externas, que se enfocan en explorar opciones fuera de la organización, traen consigo candidatos con competencias, habilidades y actitudes que pueden representar una renovación para la organización y una forma más novedosa de realizar las funciones designadas.

De igual forma Amo (2019) indica que:

Fundamentalmente podemos decir que hay dos fuentes de reclutamiento. La elección de las fuentes de reclutamiento estará relacionada o dependerá de la urgencia, el nivel profesional del perfil a reclutar y los recursos de los que podamos disponer.

Tanto la interna como la externa tienen ventajas y desventajas y no son excluyentes entre sí. De hecho, podemos optar por el reclutamiento mixto, que incluya tanto fuentes internas como externas. Así tendremos más opciones de candidaturas y, por ende, mayor probabilidad de llegar a los candidatos más

cualificados para el puesto. (p. 18)

#### **2.2.2.2. Los medios**

Los medios representan los lugares donde se va a difundir la información relacionada a las vacantes, y la cual servirá para atraer a diferentes postulantes, lo cual permitirá realizar una búsqueda exhaustiva de currículos, que cumplan con los requerimientos del puesto.

De igual forma Grados (2013) refiere que los medios son:

Medios de difusión que el encargado de reclutamiento utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. (p. 214)

A lo largo de los años se han presentado cambios considerables, algunos como resultado de la incorporación de la tecnología, lo cual ha permitido el surgimiento de nuevas tendencias con relación a los medios de reclutamiento, por ejemplo:

*Inbound recruiting* que de acuerdo con Sabbadin (2019):

Es conocido como reclutamiento de atracción, siendo su objetivo centrarse en el candidato idóneo. Para ello, no solo el aspirante debe revelar su talento, sino que la empresa también debe demostrar sus fortalezas con la finalidad de atraer a su trabajador ideal.

Una de las principales características de esta metodología es que combina acciones propias del Marketing con estrategias de reclutamiento, considerando a los candidatos como clientes, es decir, se pretende atraer a los candidatos de mayor talento y potencial. que se basa fundamentalmente en realizar estrategias de marketing digital para segmentar y atraer a candidatos específicos a la organización. (p.83)

*Por otro lado, González, citado por Álvarez (2020) indica que el social recruiting “se concibe como el sistema de captación y selección de talento a través de internet que permite optimizar los procesos. Por tanto, las empresas deben estar al pendiente de los adelantos tecnológicos con el fin de aprovechar sus beneficios”. (p.26)*

Su enfoque está en hacer uso de redes sociales para captar al candidato ideal, estas pueden ser *Facebook, LinkedIn, WhatsApp*, en los últimos años esta técnica ha resultado bastante beneficiosa para las organizaciones, porque tiene un mayor alcance. Además, permite publicar anuncios de las plazas sin necesidad de invertir en anuncios de periódico que son costos y que ya no resultan tan favorables.

No obstante, aún se siguen utilizando medios tradicionales entre los que se encuentran:

Bolsas de empleo en universidades, que de acuerdo con Marin y Mena (2012):

El proceso de funcionamiento de la bolsa de empleo inicia cuando las empresas solicitan candidatos para cubrir una vacante, luego de acuerdo con el perfil solicitado se procede a difundir la información a estudiantes y/o egresados sobre la oferta laboral vía correo electrónico y Facebook. Los estudiantes o egresados envían las hojas de vida al correo de la bolsa de empleo para finalmente la funcionaria encargada reenviarlas al correo de la empresa que las solicitó

Entonces este proceso conlleva a realizar una alianza estratégica entre la empresa y las universidades, de tal forma que estas últimas, refieran candidatos con competencias específicas y que tienen los conocimientos teóricos para realizar las funciones que se requieran.

Agencias de empleo, que a decir de Werther y Davis (2008) “son compañías que funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos”. (p. 169).

Continuando con Wether y Davis, también establecen el outsourcing que “consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin



de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas". (p.170)

Es importante considerar que deben tenerse a disposición diferentes medios de reclutamiento, debido a que estos deben adaptarse al perfil que se está buscando. La elección correcta del mismo e inclusive una combinación, puede representar el éxito o fracaso del proceso, no solo en cuanto a la cantidad, sino a la calidad de los candidatos que se interesan en la convocatoria.

### **2.2.2.3. Selección de personal**

Este proceso de selección es gran importancia para cubrir una vacante de forma exitosa, constituye una tarea objetiva, que permite elegir al candidato adecuado para el cargo apropiado, previo deberán realizarse un sin número de pruebas, valoraciones y entrevistas que fundamentarán la elección. Sin embargo, en esta parte juega un papel importante el expertiz del reclutador, que le permitirá proveer una terna que se ajuste de manera adecuada a los requerimientos del área solicitante.

De igual manera Zayas (2010) refiere que:

Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. (p. 69)

Es por esta razón, que cobra vital importancia un proceso ordenado y estructurado que incluya todos los elementos necesarios para alcanzar resultados favorables. Sera preciso que se utilice el recurso humano y las herramientas adecuadas para lograrlo, parte de esto es necesaria la intervención del jefe del departamento interesado, el cual finalmente será el responsable de tomar la decisión con relacion a que candidato contratar.

Por otra lado, Mondy (2010) refiere:

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, el individuo que mejor se adapte a un puesto de trabajo en particular y a la

organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización, es la meta del proceso de selección. (p.158)

Esto significa que además de que el candidato se debe adecuar al puesto, también es importante que se adecue a la organización. Es decir, que se debe considerar que los valores y propósitos del solicitante se ajusten con los de la empresa y su equipo de trabajo, esto facilitara su proceso de adaptación.

#### **2.2.2.4. Importancia del proceso de selección para la organización**

Cuando el área de Recursos Humanos contribuye a formar un equipo de profesionales comprometidos y con competencias adecuadas, favorece a que la organización este mejor preparada para el éxito en el mercado y asumir procesos de transformación e innovación necesarios para mantener un grado de competitividad.

Con relación a lo anterior Amador (2016) refiere:

Resulta elemental no subestimar esta función ya que repercutirá en lo sucesivo, ocasionando que la parte empleadora o bien la misma persona se sientan engañadas y concluyan que no era lo que esperaban, dando indicios de que la selección no fue la correcta. Casos muy precisos son los que se presentan de aburrimiento laboral y deserción: es indudable que por la trascendencia de esta función las organizaciones independientes de su tamaño le den la seriedad ya que una buena selección será altamente compensada con la calidad del servicio que estará recibiendo. (p.128)

Este proceso influye en diferentes áreas de la organización, entre las que se pueden mencionar:

- Productividad, de acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo (2016) “una gestión de recursos humanos eficaz debe asegurarse, que la empresa contrate a las personas adecuadas, a fin de que los empleados trabajen en conjunto para lograr los objetivos empresariales y de esta forma mantener la

productividad". (p. 19)

Definitivamente, este factor va a depender del desempeño adecuado de los colaboradores, si los nuevos integrantes no cuentan con el perfil apropiado o las competencias necesarias para desarrollar las funciones del puesto, puede influir de forma negativa, ya sea por errores que ocasionan retrasos o simplemente por no realizar ninguna contribución favorable al proceso del área.

Además, el tiempo que transcurre desde el momento de la solicitud hasta el día que sea integra el nuevo colaborador, implica que otros colaboradores tengan que duplicar esfuerzos para cumplir con las tareas del puesto vacante, esto puede llegar a repercutir en el clima, si no existe una buena estrategia en el departamento para hacer frente a esta situación.

Por su parte Carrasco (2017) indica que se da una pérdida de la productividad durante el proceso de integración. Esta pérdida es normal en las nuevas incorporaciones pero si la curva de aprendizaje es demasiado porque la contratación fue inadecuada la rentabilidad de la operación puede verse seriamente dañada" (párr. 7).

Adicionalmente a lo indicado, es claro que cuando falla un proceso de selección, es necesario retomar el proceso, y esto afecta indudablemente al departamento porque además de tener que duplicar esfuerzos, cada proceso que se realiza para cubrir una vacante representa un costo, que en este caso no resulta en costo-beneficio como idealmente se busca.

#### **2.2.2.5. Fases del proceso de selección**

Este procedimiento es normalmente el que toma más tiempo, debido a que contempla una serie de etapas que contribuirán a asegurar una mejor elección de candidato. Algunas de estas requieren de técnicas y métodos específicos que cada organización establece de acuerdo con los perfiles que necesita.

De igual manera Naranjo (2012) refiere que:

El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica: detección y análisis de necesidades de selección, requerimiento, descripción y análisis de la posición a cubrir, definición del perfil, definición del método de reclutamiento, concertación de entrevistas, entrevistas más técnicas de selección, elaboración de informes y entrevista final". (p.86)

Entre estas series de pruebas y métodos se pueden mencionar:

- Pruebas: esta fase consiste en trasladar al candidato una serie de pruebas psicométrías con el objetivo de lograr información complementaria a la obtenida durante una entrevista, esta puede reflejar competencias, actitudes o aptitudes con relación al puesto de trabajo y la empresa.

Por lo tanto, Livia y O (2014) indican que:

Las pruebas psicométricas o más conocidos como test psicológicos han sido y son una herramienta fundamental para la labor del profesional psicólogo en cualquier ámbito laboral en el que se desempeñe. Dichas herramientas abarcan una gran variedad de campos de trabajo, algunos más aplicativos, como lo son la psicología clínica, la organizacional, la educativa, entre otras, y en especial para la investigación psicológica. (p.1)

- Test de personalidad: que sirven para medir particularidades del solicitante relacionadas a las emociones, la independencia, autocontrol, motivaciones y prioridades.
- Test de aptitudes: este enfocado en proporcionar resultados en cuanto funciones específicas que requiere el puesto como el razonamiento verbal, aptitudes numéricas, espaciales, la coordinación y creatividad.

Adicional, se pueden aplicar pruebas físicas o médicas: que sirven para identificar las condiciones generales de salud del candidato y así asegurar que la función del puesto no pueda tener implicaciones adversas en el estado físico del futuro colaborador.

- Pruebas técnicas: sirven para conocer de manera adecuada si los

conocimientos se ajustan a los requerimientos del puesto, estas pueden desarrollarse a través de modelos de estudios de caso, exámenes escritos, la complejidad va a depender del cargo.

Según Chiavenato (2007) “las pruebas de conocimientos buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, relación, inglés entre otros. Existe una enorme variedad de estas pruebas con base en su forma de aplicación (oral, escrita), amplitud (generales, específicas y en razones de la organización tradicionales, objetivas, opciones múltiples”, (p. 154)

- Entrevista: esta tiene como objetivo conocer y analizar al candidato con el fin de comprobar la idoneidad del candidato al puesto, para este último representa una oportunidad inmejorable para destacar y dar a conocer sus mejores cualidades. Derivado de la importancia de esta parte del proceso es necesario considerar una serie de elementos, en primer lugar, el tipo de entrevista que se hará esta puede ser estructurada, semiestructurada o no estructurada, la elección va a depender directamente de las prácticas establecidas en la organización.

Asimismo, Puyol (2010) define que “una entrevista es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado y que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato” (p. 3).

Como en todas las áreas, en Recurso Humanos han surgido nuevas tendencias, relacionadas directamente con la entrevista, ya no solo está la opción de llevar a cabo la entrevista presencial tradicional. Hoy en día existen nuevos métodos entre los cuales se pueden mencionar la entrevista grabada, la virtual, entrevista por competencias, entrevista de tensión, entrevistas grupales o *assessment center*. La elección dependerá del perfil que se está buscando.

- Proceso de investigación: esta fase del proceso consiste en determinar si toda la información proporcionada por el candidato es verídica. Se enfoca en diferentes áreas como lo son historial crediticio, verificación de antecedentes penales y policíacos, verificación de los certificados o diplomas de estudio, confirmación de referencias laborales y personales, este en algunas ocasiones

representa un proceso complicado, porque muchas empresas no son tan abiertas a brindar información y finalmente en algunos casos un estudio socioeconómico.

Esta parte del proceso puede ser realizada por el área de Reclutamiento y Selección de Talento, o bien pueden delegar esta función a un proveedor externo, sin embargo, si se opta por esta opción es necesario asegurarse de hacer una buena elección a fin de que la información proporcionada además de ser confiable, pueda ser obtenida en un lapso razonable de tiempo y no sea un elemento que influya en los plazos establecidos de contratación.

- Informe de candidatos: cuando ya se han realizado todos los parámetros de valoración de los candidatos, es necesario elaborar una síntesis y presentarla a través de un documento que contenga elementos que se definieron con anterioridad, para finalmente trasladarlo al área interesada y que sirva de base para la elección o toma de decisión en relación con el candidato más idóneo, el número de candidatos que se presenten en esta terna final va a depender de las prácticas de cada organización, normalmente puede variar entre 2 o 3 personas.

De igual forma Arocha (2014) refiere “Un informe de selección no es más que un documento que contiene una serie de elementos conductuales que fueron manifestados y observados en una persona durante un proceso con una finalidad específica”. (p.1).

Por lo tanto, es necesario que el reclutador redacte el documento en términos que puedan ser claros para el interesado, considerando que las pruebas arrojan conceptos técnicos que pueden ser mejor comprendidos por un profesional de la psicología. Este informe debe ser objetivo de tal forma que refleje claramente la competencia del solicitante, pero que no deje ver elementos que puedan ocasionar un sesgo en la decisión de contratación.

- Toma de decisión: esta responsabilidad recae directamente en la jefatura del área solicitante, que después de conocer el informe elaborado por el área de Selección de Talento, analizará la información y optará por aquel candidato que

de acuerdo con su perspectiva es el idóneo para ocupar el puesto, comunicándolo a Recursos Humanos, para que pueda informar a los postulantes y formalizar la contratación del seleccionado.

### **2.2.3. Contratación**

Una vez conocidos los resultados del proceso de selección, es momento de realizar la contratación es la parte final. Sin embargo, es elemental debido a que su objetivo es formalizar legalmente la futura relación de trabajo, a través de un contrato, que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y el empresario y por medio del cual el nuevo trabajador se compromete a prestar sus servicios técnicos o profesionales y, asimismo, se define la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones laborales.

Adicional este contrato incluye las condiciones laborales que pactaran el nuevo empleado y el representante legal de la empresa, dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes. Las modalidades de vinculación o contratación laboral son diversas y se clasifican según la manera como se suscribe el mismo; o el tiempo de duración que vaya a tener la prestación del servicio en muchas ocasiones. Pero es importante que sea cual sea las particularidades del documento, para el trabajador no debe representar ninguna inquietud o duda de que se contraponen a sus derechos laborales.

De igual forma en esta parte de la contratación, si se define que es por tiempo indeterminado se hace del conocimiento del nuevo colaborador, del periodo de prueba estipulado en el artículo 81 del Código de trabajo que establece:

En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor. Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede poner término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna. (p.65)

Por su parte Alfaro (2012), indica que

El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación. (p. 92)

Finalmente, la organización tendrá un expediente laboral, que aparte del contrato de trabajo, contará con documentos que de acuerdo con sus políticas considera necesarios para fortalecer la relación laboral. Entre estos se pueden mencionar contratos de confidencialidad, normas y políticas, atribuciones del puesto, formularios de seguro de vida y médico, siempre y cuando estén incluidos como parte de las prestaciones laborales, entre otros. Pero si bien se trata de un proceso formal, como la primera vinculación directa a la organización, debe crearse un ambiente agradable y ameno para el nuevo colaborador.



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Definición del problema

La mayoría de las organizaciones se mantienen en la búsqueda constante de estrategias que les permitan diferenciarse de la competencia y cumplir con las expectativas de sus clientes. Para cumplir este objetivo es necesario contar con el personal idóneo, que reúna las competencias y habilidades específicas para cada uno de los puestos de trabajo, a fin de que puedan ser eficientes en el desarrollo de sus funciones.

Como parte de sus actividades básicas, el área de Recursos Humanos es la responsable de ejecutar el proceso de reclutamiento que se basa en un conjunto de acciones para atraer al mayor número de candidatos apropiados, para posteriormente definir quién es la persona más calificada para ocupar la vacante, a través de un proceso de selección.

La organización objeto de estudio es una empresa guatemalteca que inició operaciones en el año 1961. Se dedica a la distribución y venta de artículos de consumo masivo y boquitas. Está dividida en tres grandes áreas funcionales, comercialización, operaciones y administración. El área de selección de talento es la encargada de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal y está conformado por una jefatura que se encarga de contratar personal de los niveles 6 y 7 (jefes y supervisores) y dos analistas que se hacen cargo de las vacantes de los niveles 8 al 11.

El área que mayor requerimiento de personal realiza es la de comercialización que demanda empleados para las áreas de ventas, distribución y gestión clientes. En segundo lugar, la de operaciones que solicita ayudantes de bodega, operadores de montacargas, digitadores. Y, por último, la de administración que tiene un nivel de rotación de personal muy bajo pero que requiere auxiliares, analistas, supervisores y jefes para cada uno de los departamentos.

Aun cuando existe un proceso de reclutamiento y personal, muchas de las actividades que se realizan son de forma empírica, lo cual ha disminuido la eficiencia del área, que refleja problemas como contrataciones inapropiadas y largos tiempos para la

incorporación de personal. Esto como consecuencia de que obvian funciones básicas como la utilización del descriptor de puestos como herramienta básica para identificar las características que debe tener el candidato.

Además, este proceso fundamental requiere la existencia de un manual de procedimientos y políticas que brinde los lineamientos necesarios para llevar a cabo cada una de las fases y establezca tiempos concretos para cada actividad y, que, de igual forma, puede utilizarse para ejecutar la inducción específica para el personal de nuevo ingreso en esta área, del cual carecen.

Por otra parte, una de las fases de selección está a cargo de una unidad que atiende a varias empresas de la corporación, lo que con lleva a un largo tiempo de espera para obtener resultados sin posibilidad de apresurar el proceso.

Adicionalmente, a lo largo del tiempo se le ha dado demasiado poder de decisión a las jefaturas de las distintas unidades funcionales de la organización, lo que ha dado como resultado que se incluyan en el proceso de selección a candidatos que no cuentan con las competencias requeridas, pero son referidos. Esto trae como resultado un difícil proceso de adaptación al puesto o bien requieren de un periodo más largo de inducción y en contraparte, hay aspirantes sobrecalificados que, al presentárseles una mejor oportunidad, no dudan en renunciar.

Las entrevistas de salida han determinado que algunos de los candidatos no han tenido claridad del puesto de trabajo, lo que ha causado a que se retiren tan solo unos días después de iniciar sus labores. Por lo tanto, el área de Recursos Humanos debe considerar nuevas metodologías para realizar sus actividades y establecer ¿cuáles serían los beneficios de implementar un nuevo modelo de reclutamiento y selección de personal?

## **Delimitación del problema**

### **3.1.1.1. Unidad de análisis**

El estudio se realizará en una empresa del sector de la Industria Alimentaria dedicada a la distribución y venta de productos de consumo masivo y boquitas, ubicada en el Municipio de Guatemala.

### **3.1.1.2. Delimitación geográfica**

La organización del sector industria alimentaria se encuentra ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **3.1.1.3. Delimitación temporal**

Con el fin de mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se realizó un diagnóstico en el año 2021, para la ejecución de una propuesta de mejora durante el año 2022.

### **3.1.1.4. Población**

Para llevar a cabo el presente trabajo de graduación se definió que participarían veinte gerentes y jefes de área que representan la totalidad del departamento que reciben los servicios de reclutamiento y selección de personal en la empresa objeto de estudio.

## **3.2. Objetivos**

A continuación, se detallan los propósitos que tiene el presente trabajo de graduación, tanto de forma global, así como en función de aspectos más concretos o precisos.

### **3.2.1. Objetivo general**

Diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección para el fortalecimiento de los procesos de contratación, a través del uso de una guía, en una empresa dedicada a la distribución y venta de productos de consumo masivo y boquitas, ubicada en el municipio de Guatemala.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección de personal en la empresa objeto de estudio.
- Aplicar un instrumento que permita determinar la satisfacción del cliente interno con relación al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Definir un modelo de reclutamiento y selección de personal acorde al giro del negocio de la empresa objeto de estudio.
- Diseñar una guía de reclutamiento y selección de personal, que defina los procedimientos aplicables en los procesos de contratación.

### **3.3. Método, técnicas e instrumentos**

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación, se ejecutó una metodología de investigación mixta y la aplicación de un conjunto de técnicas para obtener una visión general de un proceso y conocer la percepción de las personas que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **3.3.1. Método**

Para llevar a cabo el análisis, que permitió determinar cómo se estaba desarrollando el proceso actual de reclutamiento y selección de personal se establecieron diferentes técnicas y se aplicaron algunos instrumentos que permitieron tener un panorama más claro de este subproceso, considerando tanto la perspectiva de quienes realizan el proceso, así como del cliente interno.

Para la ejecución del diagnóstico se utilizó la fase indagadora a través de la recolección de datos que se centró en dos elementos fundamentales: en primer lugar, identificar a través de un proceso de observación, investigación documental y recolección de información, la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección, identificando técnicas, formatos y políticas establecidas. Por otra parte, a través de una encuesta se determinó la percepción del cliente interno (gerentes y jefes de área), sobre la manera en que se realiza el proceso y los resultados que se obtienen de acuerdo con las necesidades que cada uno tiene en sus áreas.

### **3.3.2. Técnicas**

Las técnicas que se emplearon para la recolección de los datos y evaluación de la propuesta son las siguientes:

#### **3.3.2.1. Entrevista**

Se realizó una entrevista semiestructurada al jefe de Selección de Talento de la organización objeto de estudio, mediante el uso de preguntas abiertas y cerradas, a fin de obtener información general, sobre la forma de ejecutar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

#### **3.3.2.2. Revisión documental**

Se realizó un estudio con el propósito de establecer la situación actual y determinar los materiales y documentos que se tienen para apoyar cada una de las fases del proceso y definir si cumplen con los criterios necesarios para que sean funcionales, para esto se utilizó una ficha de cotejo que sirvió de apoyo para enlistar los documentos que ocupan y aquellos de los cuales carecen.

#### **3.2.2.3. Encuesta**

Se realizó una encuesta a cada uno de los gerentes y jefes, siendo 20 personas en total, mediante una guía desarrollada a través de la escala Likert, que permitió obtener información acerca de la percepción que tiene cada uno con relación al cumplimiento de las necesidades de personal que se presentan en cada una de las áreas a su cargo, considerando factores de tiempo, servicio, fases del proceso e idoneidad de los candidatos de acuerdo con los requerimientos realizados por su área.

### **3.3.3. Instrumentos**

Para la realización del diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de Personal y determinar la satisfacción del cliente interno, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- a) Guía de entrevista semiestructurada, para determinar cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con el giro propio del negocio (Anexo 1).
- b) Ficha de cotejo, para dejar constancia de la revisión documental (Anexo 2).
- c) Cuestionario dirigido a jefes y gerentes de las áreas funcionales de la organización (Anexo 3).

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos elaborados estructuradamente y relacionados a cada una de las fases del proceso que se ha seleccionado para la realización del presente trabajo de graduación: diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal, percepción del proceso por parte de las jefaturas y verificación de los documentos utilizados.

El establecimiento del proceso actual es determinante para llevar a cabo ajustes y mejoras que se apeguen a las necesidades actuales de la organización relacionadas a talento humano, posterior al desarrollo de estas propuestas. Es necesario implementarlas para medir el nivel de eficiencia y anticipar los resultados.

### **4.1. Presentación y análisis de resultados**

La información que se presenta a continuación es el resultado de la aplicación de los instrumentos definidos con anterioridad y que posterior a su análisis permite comprender de mejor forma la problemática definida en la empresa objeto de estudio.

#### **4.1.1. Diagnóstico del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

El diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal se ejecutó a través de la aplicación de instrumentos que contemplan, tanto información general, como datos específicos de la función de reclutamiento y selección abordados de forma independiente. La guía de entrevista se estructuró para identificar cada una de las actividades y herramientas que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal, dirigida a la jefa del departamento de selección del talento, además la guía de encuesta para determinar la aceptación y satisfacción del cliente interno con relación a la forma en que se ejecuta el proceso.

Los resultados de los instrumentos se presentan a continuación:

##### **4.1.1.1. Guía de entrevista a jefe del departamento de selección de talento**

Se realizó una entrevista para determinar los elementos que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal dirigida al jefe del área de selección de talento

de la organización objeto de estudio, quien tiene 8 años de laborar en la empresa, lo cual permitió identificar los siguientes aspectos:

- Planeación de personal: no existe un proceso formalmente establecido que permita anticiparse a las necesidades de personal que tienen los departamentos. En algunas ocasiones reciben correos por parte de las jefaturas de área, antes de recibir la requisición, pero normalmente esto se da cuando se trata de perfiles más específicos.

### Tabla 1

*Personas que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal*

Nivel	Descripción	Participantes
4,5	Gerentes matriciales y de área	Unidad de reclutamiento y selección externa
6	Jefes	Gerente del área, Jefe de Selección de Talento
7	Supervisores	Gerente y jefe del área y Jefe de Selección de Talento
8	Analistas	Jefe y supervisor del área, analista de reclutamiento y selección de personal
9, 10 y 11	Auxiliares, Operarios, Ayudantes	Supervisor del área y analista de reclutamiento y selección de personal

Nota: esta tabla muestra quienes participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con el nivel que se requiere, tanto en el establecimiento del perfil como en la selección del candidato.

- Proceso formal de reclutamiento y selección: de acuerdo con la entrevistada existe un proceso y una serie de elementos establecidos para ejecutarlo. Sin embargo, su aplicación es de forma empírica, porque no existe un manual de procedimientos y toda la información que maneja le fue trasladada de manera verbal al momento de su contratación y de esa forma se sigue trabajando hasta el momento.

Adicionalmente la jefa de selección de talento, indica que los requerimientos para cada puesto se establecen con base a la experiencia del reclutador esto para los niveles 9, 10 y 11, pero para los niveles de 6, 7 y 8 se debe consultar con el jefe de área los requisitos específicos del puesto, posteriormente, se hace la publicación de la vacante en los distintos medios de difusión disponibles y luego se realiza una revisión y filtro de currículos para identificar aquellos que cumplan con los requisitos. El proceso se realiza de esa forma porque no cuentan con descriptores y perfiles de puestos que les permita tener claridad de las competencias y condiciones que debe reunir un candidato.

En cuanto a la evaluación del proceso de reclutamiento, los resultados se obtienen de las solicitudes de empleo, donde el candidato debe indicar el medio por el cual se



enteró de la vacante. Esta información se consolida mensualmente para poder identificar cual es el medio más efectivo para atraer a un mayor número de aspirantes.

Sobre el proceso de selección los pasos que se ejecutan son la entrevista del área de selección del talento, entrevista del supervisor o jefatura de área, pruebas psicométricas. Asimismo, un proceso de investigación que consiste en la verificación de referencias laborales y personales, que está a cargo de entidad externa.

La entrevista que realiza el área de reclutamiento, se consideran aspectos relacionados al nivel de estudios, experiencia, presentación personal y personalidad. Posteriormente se coordina una entrevista con la jefatura. Al finalizar todos los elementos de selección, estos son valorados, sin embargo, es la jefatura de área la que toma la decisión de contratación.

Se realiza un control del tiempo de contratación, esto es un elemento fundamental, debido a que en base a esto se establece el nivel de eficiencia del departamento, que debe tener un mínimo de 75%. Sin embargo, desde hace un tiempo no se ha logrado llegar a la meta, en este indicador se considera únicamente las plazas que se contrataron en los tiempos previamente establecidos, estos varían de acuerdo con cada posición, pero se encuentran en un rango de entre 10 y 30 días.

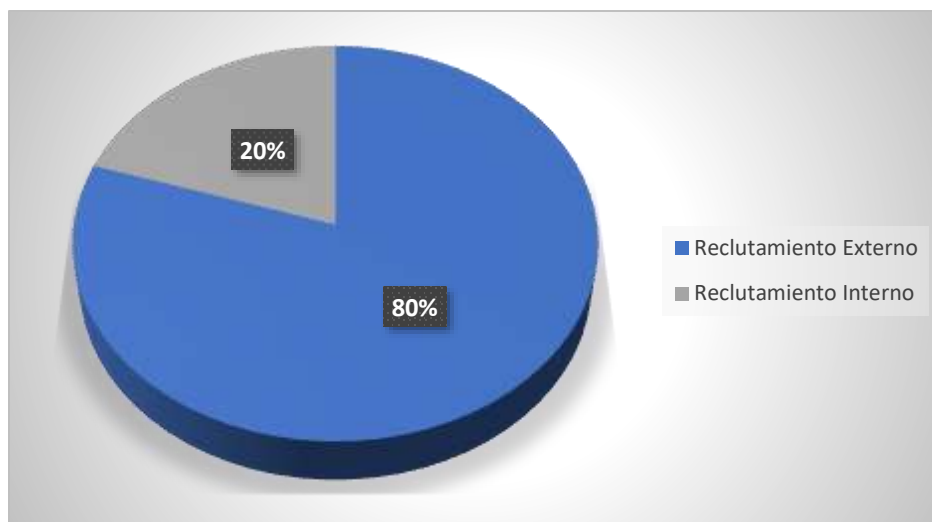
Finalmente, indica la jefa de selección que, aunque ejecutan su proceso en base a los requerimientos, en ocasiones se presentan barreras como por ejemplo poca claridad por parte de las jefaturas relacionadas al perfil que desean contratar. Esto provoca que se tengan que hacer reprocesos para una posición.

Las jefaturas tienen la decisión final de la contratación y una amplia intervención en el proceso, por lo que en ocasiones aun cuando se les indique que ciertos candidatos no cumplen con las competencias requeridas para el puesto, deciden incluirlo en el proceso hasta lograr su contratación.

**Tabla 2****Proceso actual de reclutamiento y selección de personal**

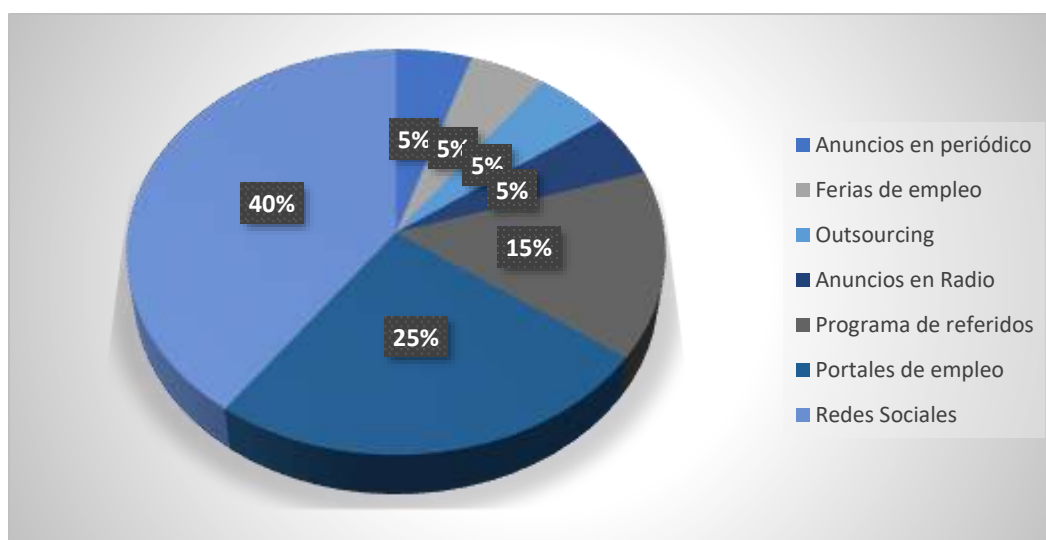
Actividad	Como se realiza	Duración
<b>Recepción de requisición</b>	Derivado de que el formato actual no cuenta con toda la información, se consulta al supervisor del área los requisitos del puesto y en algunas ocasiones se inician procesos sin tener el documento, solo como resultado de un requerimiento verbal.	1 día hábil
<b>Definición de fuente</b>	Ocasionalmente se hacen convocatorias internas, pero la mayor parte de los procesos son externos.	No determinada
<b>Publicación de plazas</b>	Se utilizan todos los medios disponibles no importando la posición, únicamente se exceptúan los anuncios en radio y prensa que se utilizan con poca frecuencia	No determinada
<b>Filtro de curriculums</b>	Se revisan primero las aplicaciones por correo electrónico y posteriormente la revisión del portal transdoc	No determinada
<b>Entrevista</b>	Se utiliza entrevistas tradicionales y también por competencias, aún cuando no existe un catálogo de competencias definido.	2 días hábiles
<b>Entrevista del jefe de área</b>	De acuerdo con nivel de puesto se establece si será el supervisor o jefe del área el responsable de realizarlo, la aprobación para continuar con el proceso se da de manera verbal.	2 días hábiles
<b>Investigación</b>	El analista solicita al postulante papelería primara, realiza el informe de selección y lo traslada a una entidad que se encarga del proceso.	10 días hábiles
<b>Papelería secundaria</b>	De acuerdo con los resultados de la investigación se solicita papelería para completar el expediente.	No determinada
<b>Contratación</b>	Si existen varios candidatos finales se le comunica al jefe de área, para que el indique quién sera el elegido, de lo contrario solo se comunica cuando se incorporará el nuevo colaborador.	1 día hábil

Nota: la presente tabla muestra las actividades que se ejecutan para realizar un proceso de contratación.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

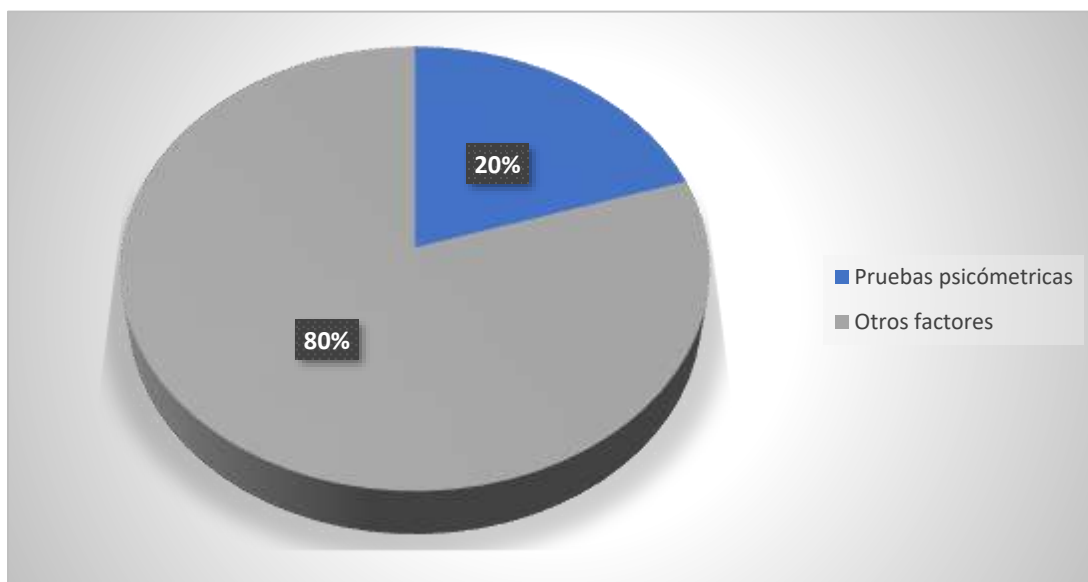
**Figura 1.** Con relación a la fuente de reclutamiento que se utiliza y en qué porcentaje. Se estableció que el 80 % de los procesos son de fuentes externas, mientras que solo el 20% es con base a personal que ya forma parte de la organización



Fuente: elaboración propia, julio 2021

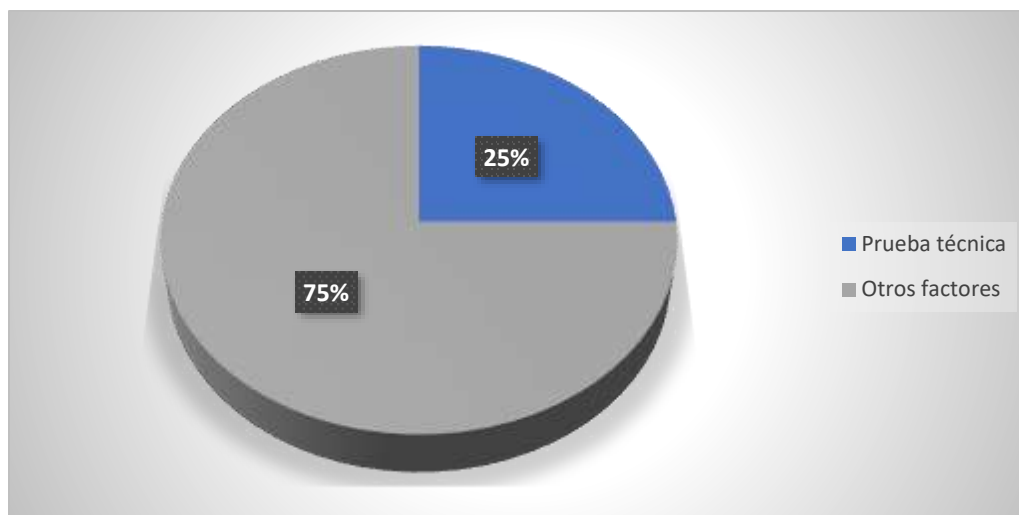
**Figura 2.** Medios de reclutamiento utilizados y en qué porcentaje. La organización utiliza diferentes medios para atraer candidatos. Entre los que se encuentran los anuncios en periódico, ferias de empleo, outsourcing, anuncios en radio. Sin embargo, los más representativos son los portales de empleo con un 25% y las redes sociales el

40% específicamente a través de la página de Facebook. Los resultados se obtienen derivado del indicador que se tiene establecido y que se logra determinar a través de las solicitudes de empleo, donde se consulta el medio a través del cual se enteró de la vacante.



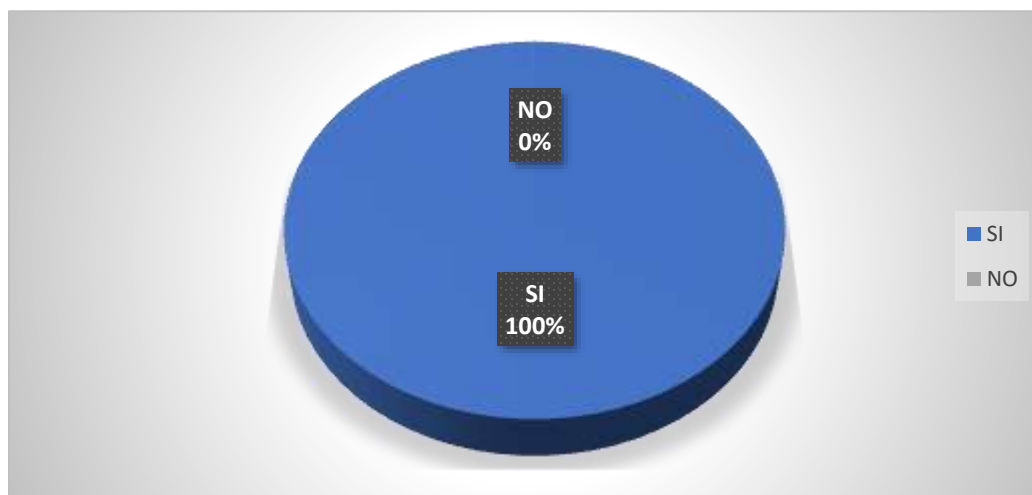
Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 3.** Con relación a la aplicación de pruebas psicométricas y la influencia que tienen los resultados de estas en el proceso. La anterior figura representa que el resultado de las pruebas contempla un 20% de la calificación del aspirante durante el proceso de selección, mientras que el 80% está representando por otros filtros que se tienen establecidos. Además, los resultados son un factor para determinar si el candidato continúa a la siguiente fase.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

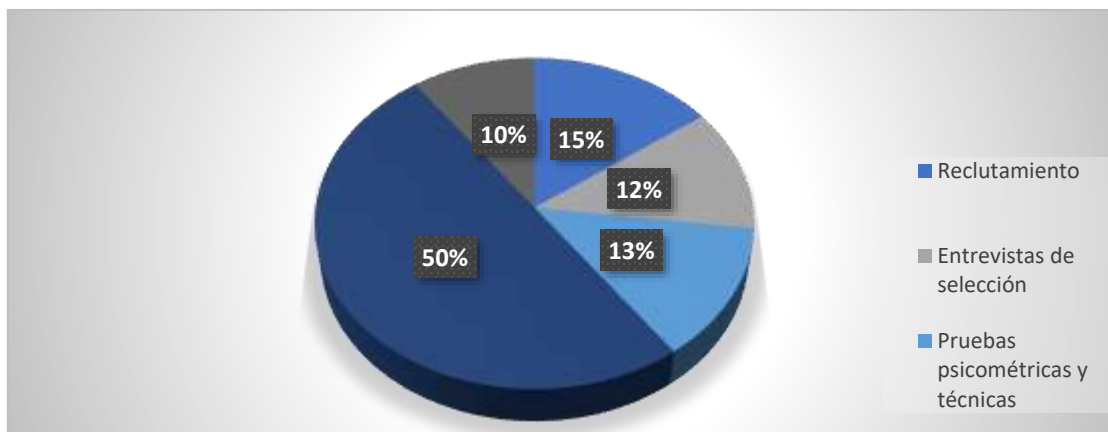
**Figura 4.** Con relación al cuestionamiento si se ejecutan pruebas técnicas y que valoración tienen en el proceso de selección. La anterior figura representa que el resultado de las pruebas contempla un 30% de la calificación del aspirante durante el proceso de selección, es decir que tanto el reclutador como el departamento considera importante las habilidades que demuestre el candidato en función del puesto, para poder pasar a otra fase del proceso de selección.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

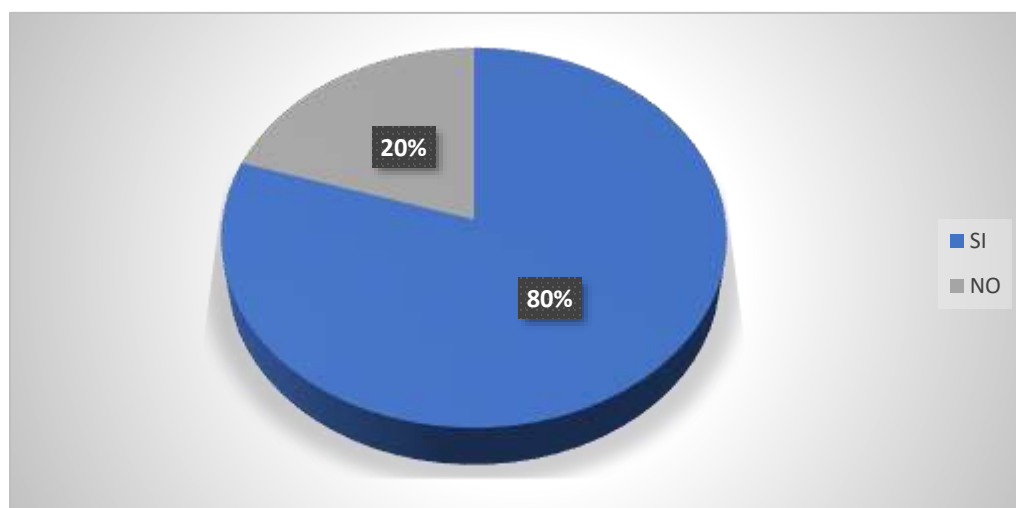
**Figura 5.** Ejecución de proceso de investigación. Con relación a este procedimiento se determinó que el 100% los procesos deben contar con investigación. Esto debido a que es una política de la organización y se debe contar con los resultados antes de realizar

la contratación. Únicamente se hacen excepciones en caso de que la plaza sea temporal, en estas circunstancias se realiza la contratación, pero de igual forma se ingresa el expediente a investigación.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 6.** Fase del proceso de selección que toma más tiempo. De acuerdo con la gráfica, el proceso de investigación contempla el 50% del tiempo total, esto se debe a que no lo realiza el área de selección de talento, sino una unidad externa de la corporación, por lo tanto, el tiempo para obtener resultados varía en cada proceso.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

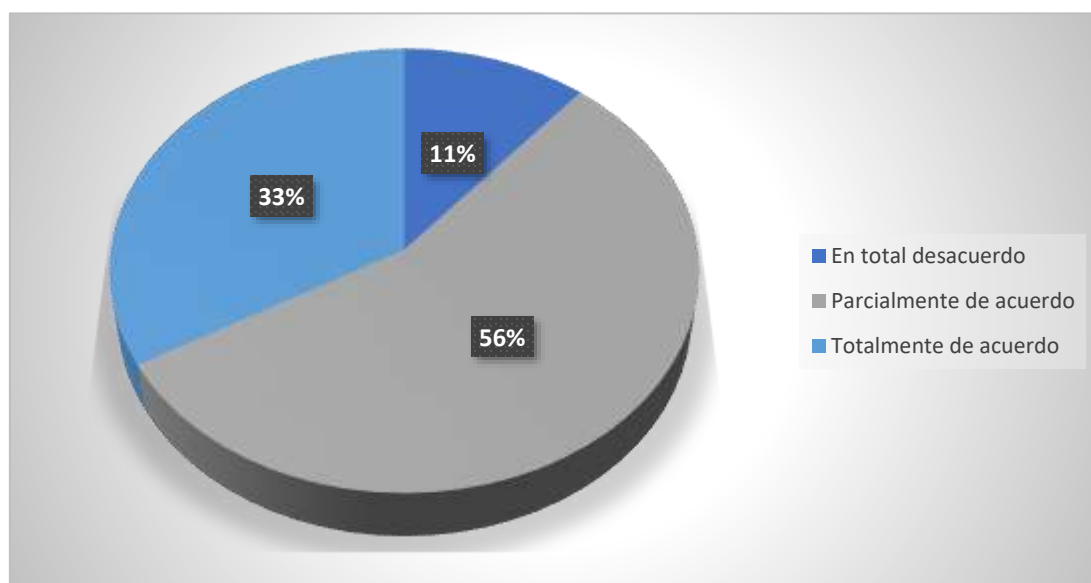
**Figura 7.** Con relación a en que porcentaje se cumplen todos los lineamientos establecidos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. La jefatura indica que las fases y actividades establecidas se cumplen en un 80% de los

procesos, el 20% se debe a que si son candidatos referidos se obvian ciertas fases de selección.

#### 4.1.1.2. Guía de encuesta a jefes y gerentes de área

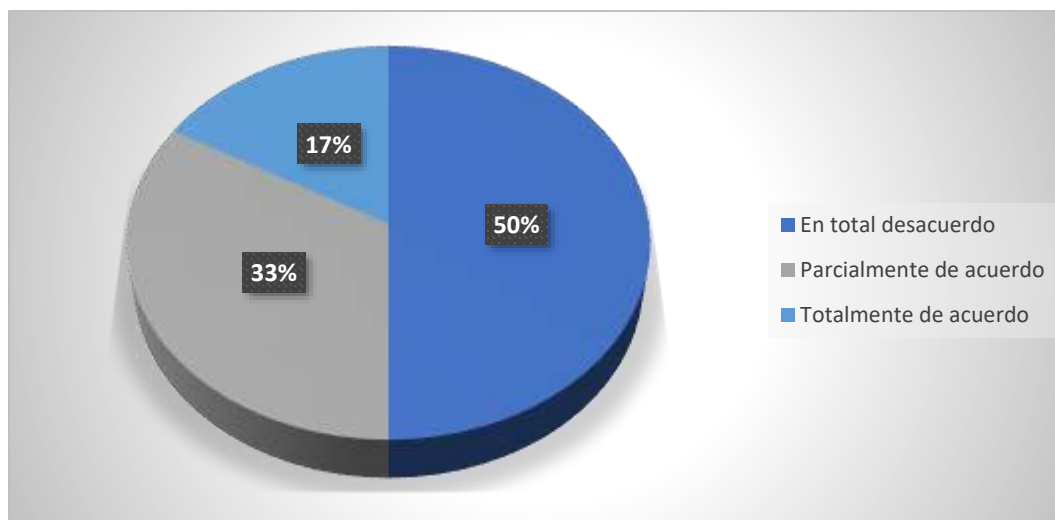
Se aplicó el instrumento para determinar la percepción que tienen los jefes de departamento sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización objeto de estudio.

Los resultados de la encuesta se presentan a continuación:



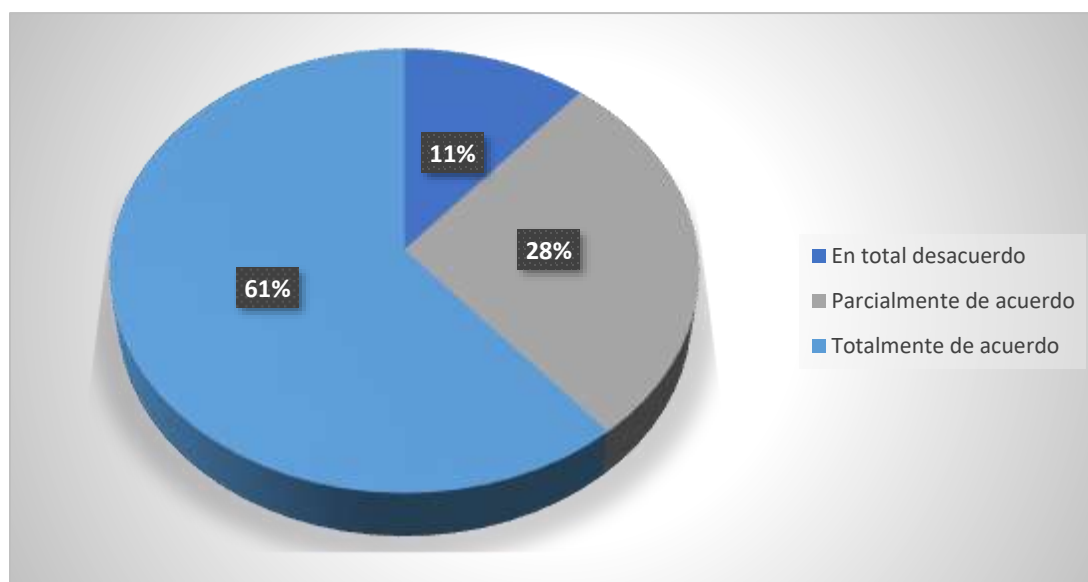
Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 8.** Con relación a si considera que para la Gerencia de Recursos Humanos el proceso de reclutamiento y selección de personal es una de las funciones esenciales en su rol de aliado estratégico. El 56% del grupo está parcialmente de acuerdo, el 33% está totalmente de acuerdo y solo el 11% está en total desacuerdo.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 9.** Satisfacción de las jefaturas con relación a las necesidades de personal. De acuerdo con las jefaturas encuestadas se determinó que al cuestionamiento de si el departamento de Selección de Talento cubre sus requerimientos de personal el 50% indicó que se encuentra en total desacuerdo, el 33% está parcialmente de acuerdo y finalmente el 17% está totalmente de acuerdo.

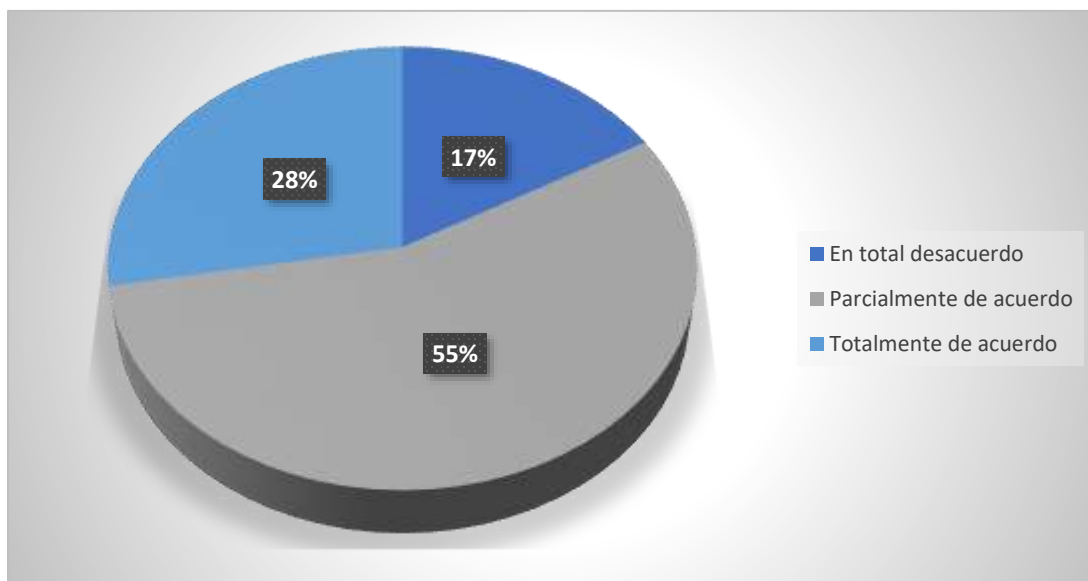


Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 10.** De acuerdo con el cuestionamiento de si consideran que el área de selección de talento dispone de personal capacitado para ejecutar el proceso de

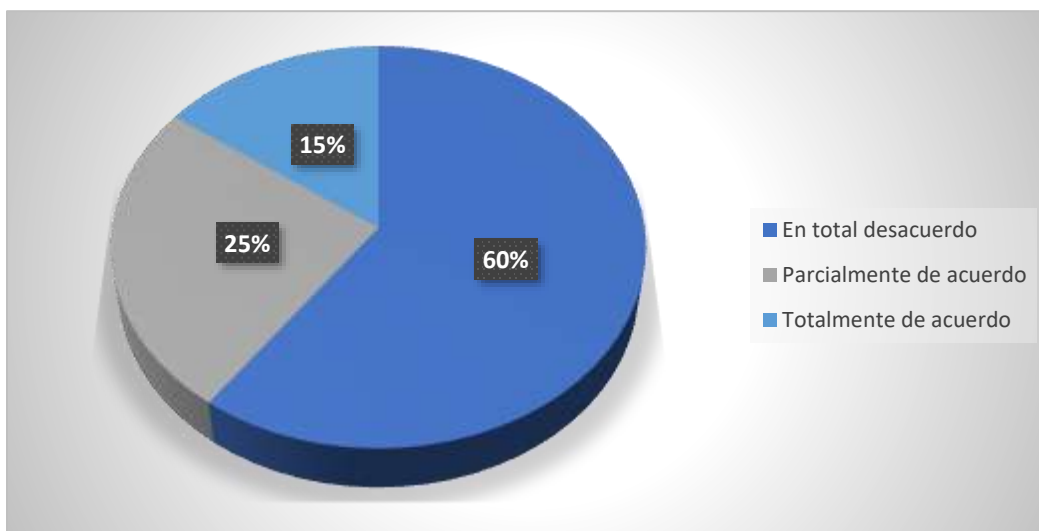


reclutamiento y selección de personal. La presente gráfica muestra que el 61% de las Jefaturas y Gerencias de área consideran que el personal que realiza las labores de reclutamiento y selección de personal cuenta con las competencias y habilidades necesarias para realizar esta actividad, el 28% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 11% está en total desacuerdo.



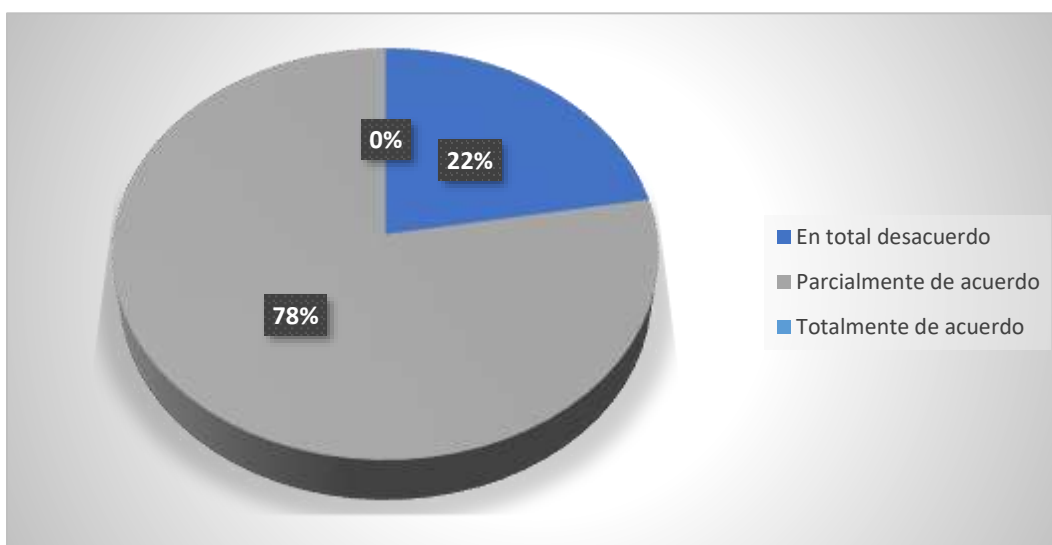
Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 11.** Al consultar si considera que el área de selección de talento realiza un análisis de los requerimientos realizados. Los resultados representados con anterioridad muestran que el 55% de jefaturas está parcialmente de acuerdo en que el área de reclutamiento y selección, si realiza un análisis de los requerimientos específicos de acuerdo con cada vacante, para llevar a cabo la búsqueda del candidato, el 28% está totalmente de acuerdo mientras que solo el 17% considera que no lo hacen.



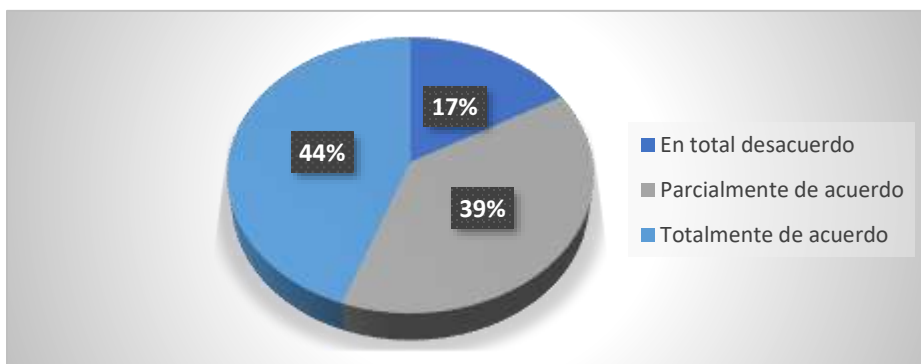
Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 12.** Lineamientos del proceso de reclutamiento y selección. Se puede observar que el 60% de las jefaturas se encuentra en total desacuerdo con los lineamientos que actualmente se tienen para llevar a cabo el proceso de contratación, el 25% está parcialmente de acuerdo, mientras que solo 15% está en total acuerdo.



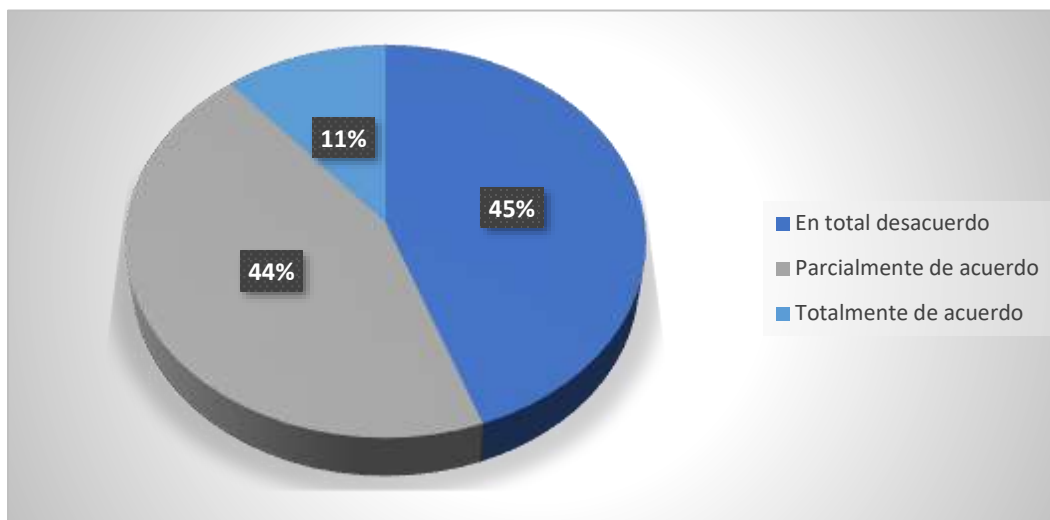
Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 13.** Personal idóneo. El 78% de las jefaturas encuestadas está parcialmente de acuerdo con que el personal contratado es idóneo, es decir que cumple con los requerimientos y competencias específicas que cada jefatura realiza, el 22% está en total desacuerdo y ninguno de los encuestados está totalmente de acuerdo.



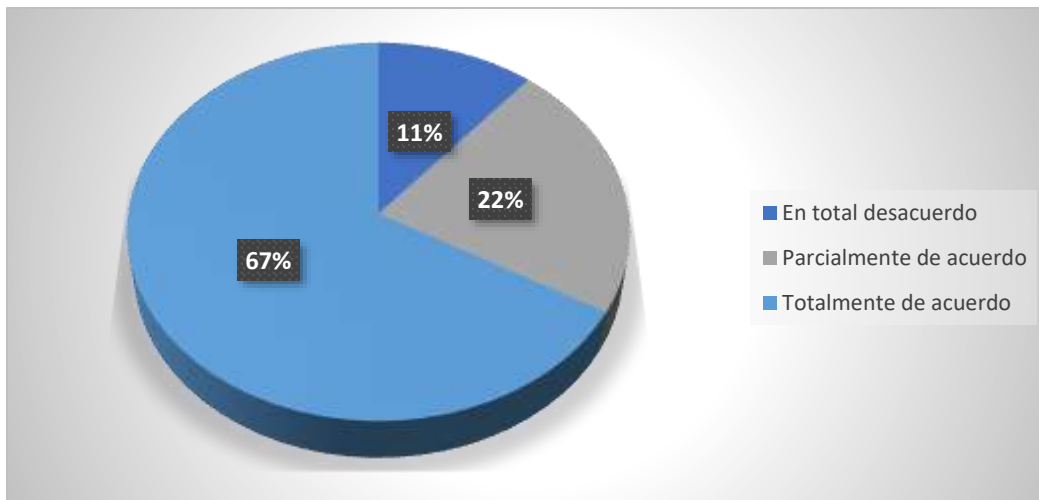
Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 14.** El personal contratado comparte los valores de la organización. El 44% de las jefaturas está totalmente de acuerdo con que el personal que se contrata comparte los valores de la organización, el 29% está parcialmente de acuerdo y solo el 17% está en total desacuerdo.



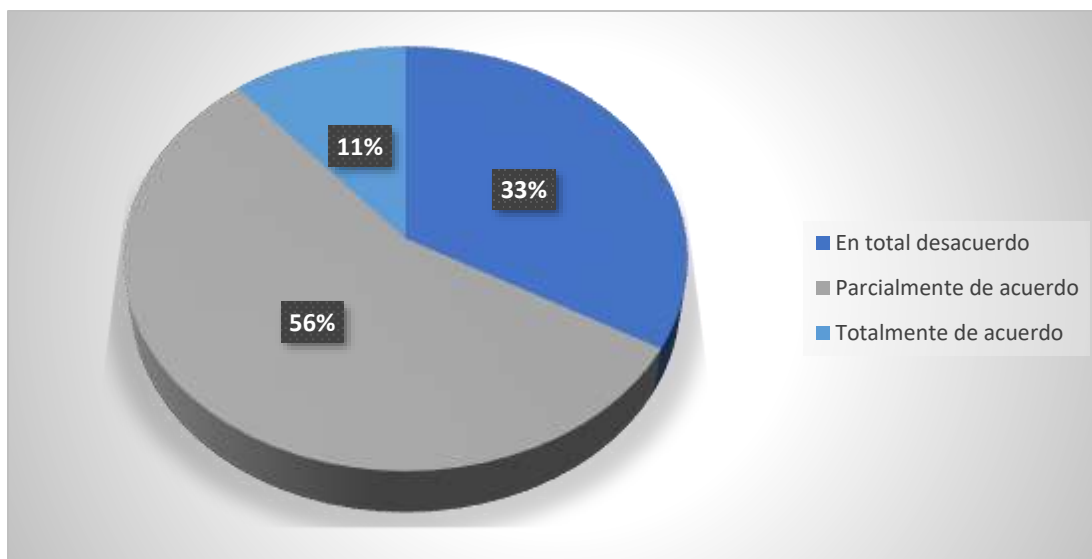
Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 15.** Tiempo de contratación. Al consultar si están de acuerdo con el tiempo que el personal del área de selección de talento ocupa para realizar una contratación el 45% está en total desacuerdo, el 44% está parcialmente de acuerdo, mientras que solo el 11% está totalmente de acuerdo.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

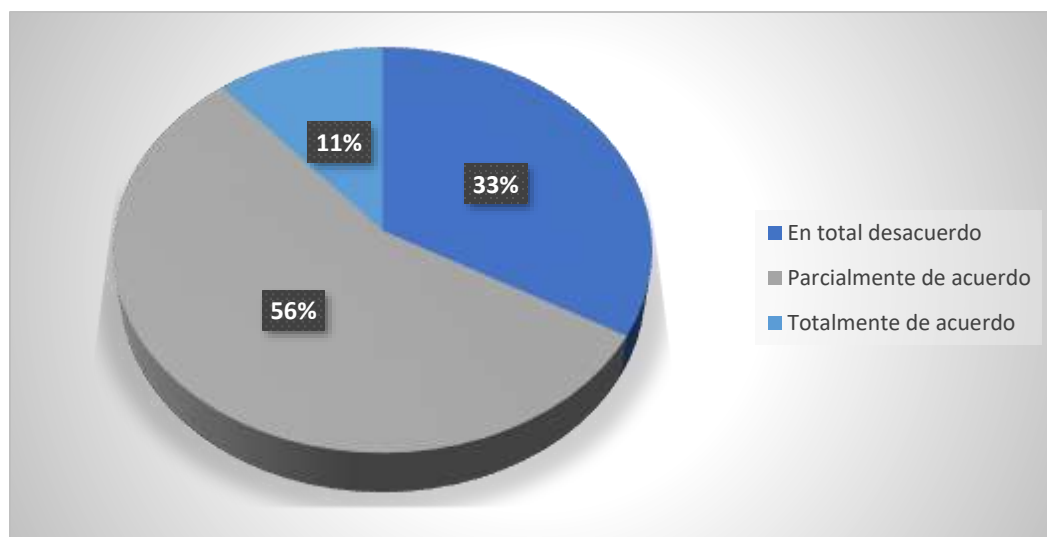
**Figura 16.** Manejo de dificultades relacionadas con el personal contratado. La figura anterior muestra que el 67% de las jefaturas considera que el personal del departamento de selección de talento maneja correctamente los inconvenientes o dificultades que se presentan con el personal suministrado, el 22% está parcialmente de acuerdo y finalmente el 11% está en total desacuerdo.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

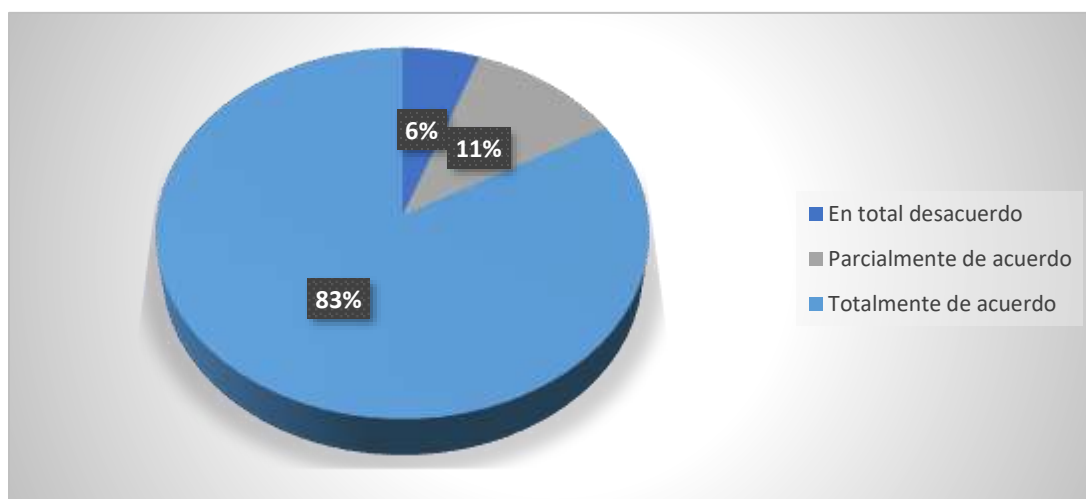
**Figura 17.** Estabilidad del personal de nuevo ingreso. El 56% de las jefaturas está parcialmente de acuerdo con que los colaboradores que se contratan mantienen una

buena estabilidad en la organización el 33% está en total desacuerdo y el 11% está totalmente de acuerdo.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 18.** Eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal. Al consultar si en general se ejecuta el procedimiento de forma eficiente el 56% de los encuestados está parcialmente de acuerdo, el 33% en total desacuerdo, mientras que el 11% está totalmente de acuerdo.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

**Figura 19.** Revisión del proceso de reclutamiento y selección de personal. La presente gráfica muestra que el 83% de jefaturas está totalmente de acuerdo en que es oportuno

realizar una revisión del proceso de reclutamiento y selección, el 11% está parcialmente de acuerdo y solo el 6% está en total desacuerdo

#### **4.1.1.3. Revisión documental**

La revisión documental permitió la recolección de información que refleja la forma en la que se está realizando el proceso y las herramientas que utilizan, esto permitió deducir necesidades específicas o limitantes que puedan afectar el procedimiento.

Esto se hizo en conjunto con la jefatura de área y con el apoyo de una ficha de cotejo se estableció que no cuentan con acceso a descriptores y perfiles de puestos, únicamente realizan consulta en sistema electrónico que les permite consultar un número limitado de requisitos que debe cumplir el candidato, como por ejemplo la edad, y el rango de escolaridad.

De igual forma, no cuentan con un manual de procedimientos. Sin embargo, si hacen uso de documentos que apoyen su proceso entre ellos se puede establecer una requisición de personal básica, que no cuenta con toda la información necesaria para identificar el perfil que debe cumplir el candidato y un formulario único que les permite recabar toda la información de los candidatos.

La jefa de selección indica que no hacen uso de una guía de entrevista, pero si realizan un informe de selección, el cual se integra al expediente. No existe un formato para verificación de referencias, debido a que no son los responsables de realizar este procedimiento. Adicional se cuenta con el reporte de consulta de *infor net* y los resultados impresos de las pruebas psicométricas.

Por otra parte, aunque se realizan pruebas técnicas no existe una constancia de los resultados en el expediente. Además, se incluye un informe de investigación y los resultados del chequeo médico y finalmente el reclutador hace uso de una lista de verificación con la cual se valida que el expediente cuente con todos los documentos requeridos.

#### **4.2. Discusión de resultados**

De acuerdo con Amador (2016) la administración de recursos humanos es una función derivada de la administración general. Por lo tanto, debe contemplar procesos de

planeación, organización, dirección y control que ayuden a efectuar el procedimiento de forma estructurada y eficiente.

Por consiguiente, una adecuada aplicación de la definición anterior en los subprocesos de recursos humanos. Sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos no se realiza la función de planeación que de acuerdo con Werther y Davis (2008) permite a los gerentes de línea y a los especialistas de personal desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y, además, permite cubrir las vacantes de forma proactiva.

Adicional, la planeación permite determinar las estrategias necesarias para hacer frente a todos aquellos factores que puedan influir en el aumento de vacantes dentro de la organización. Entre estos se puede mencionar la rotación de personal que es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en todas las organizaciones, sobre la actitud y el comportamiento del personal. Sin embargo, a decir de la jefa de Selección de talento no cuenta con información del índice de rotación de personal, y, por lo tanto, no puede ser un elemento sujeto de análisis.

El segundo paso que contribuirá a eliminar el proceso empírico con el que se trabaja actualmente, contempla definir las tareas, quien es el responsable, como lo va a realizar y los recursos necesarios. Esto deberá estar contenido en una guía o manual de procedimientos, que actualmente no posee la organización y que constituye un elemento fundamental para la función de reclutamiento y selección de personal, porque permitirá ordenar y estructurar el proceso a fin de que se puedan disminuir reprocesos y los tiempos de contratación, al definir claramente la duración máxima de cada una de las fases que se contemplaron para el proceso.

En cuanto al proceso de reclutamiento de personal Dessler y Varela (2011) afirman que el enfoque debe estar en determinar cómo y dónde se podrá obtener el recurso humano. La organización objeto de estudio tiene establecido el cómo, debido a que realiza procesos a través de fuentes internas y externas, con relación al dónde hacen uso de portales de empleo y las redes sociales los cuales representan los medios más utilizados.

Por otra parte, Rodríguez (2016) en su tesis indica que el reclutamiento es el proceso mediante el cual se identifica a los candidatos interesados en laborar en una organización. Se debe iniciar como un procedimiento de comunicación, en el cual se divulga y ofrecen las oportunidades de empleo. A través de este, aplican todas las personas que estiman reunir los requisitos de la plaza, enviando la documentación de referencia solicitada por la empresa.

Con relación a esto la organización objeto de esto después de recibir un determinado número de aplicaciones para cada plaza, realiza un proceso de evaluación, que permite identificar cuál es el medio a través del cual se obtiene un mayor número de candidatos para cada vacante y que servirán de referencia para continuar haciendo uso de estos, de acuerdo con la funcionalidad que representan.

Un factor determinante para la publicación de la plaza es la descripción de cargos. Esta parte del proceso contribuye a delimitar claramente el perfil que debe tener el candidato y en base a ellos enlistar los requisitos en las publicaciones, a fin de evitar en la mayor medida posible, tener solicitantes que no cumplen con los criterios mínimos para ser incluidos en el proceso.

Por otra parte, Sánchez (2020) en su tesis indica que al contar con toda la información en los descriptores de cargos se puede realizar procesos de selección más eficaces. Esta información debe ser validada con el jefe inmediato o con la persona que solicite cubrir las vacantes. Sin embargo, la organización objeto de estudio no hace uso de esta herramienta, su función se basa en cumplir con los requerimientos de procesos anteriores para puestos operativos y recurrentes, mientras que, para las vacantes con perfiles más especializados, consultan con el jefe de área y supervisor, que en algunas ocasiones tiene ideas distintas de lo que necesitan y esto retrasa el proceso de publicación de la vacante. Y en otras ocasiones inclusive el reclutador se acerca a las diferentes áreas para analizar las actividades y funciones de determinados puestos, con el fin de comprender la esencia y objetivo del puesto y en con base a ello realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección.

Para Martínez (2020), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función



de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. Pero para realizar un adecuado filtro es necesario el establecimiento de diferentes pruebas, herramientas y técnicas que brinden resultados de cada candidato a fin de tener un panorama más claro que permita identificar la idoneidad del postulante.

Es por esta razón, que actualmente la organización establece una serie de actividades. Entre las que se pueden mencionar las entrevistas, las cuales Navarrete (2020) en su tesis define como un tipo de examen de empleo que implica una conversación entre un solicitante de empleo y el representante de la organización empleadora.

Estas entrevistas son uno de los dispositivos más utilizados popularmente para la selección de los empleados. Actualmente en la organización objeto de estudio se realizan dos, una por parte del área de selección de talento y otra por parte de la jefatura del departamento solicitante. Adicional se realizan pruebas técnicas para puestos como ayudantes de bodega, auxiliar de despachos, auxiliar de ventas, pilotos de distribución y psicométricas. Navarrete (2020) indica que las pruebas psicométricas son esencialmente una medida objetiva y estandarizada a una muestra de comportamiento. Es el proceso mediante el cual el sujeto presenta una serie de elementos de los cuales se pueden obtener respuestas cuantificadas e interpretadas sobre la base de criterios específicos.

Estos elementos representan un filtro oportuno para poder avanzar en el proceso de selección, la investigación de personal por su parte es ejecutada por una unidad externa que presta servicios a varias empresas de la corporación y por lo tanto la carga laboral no permite entregar resultados inmediatos. Aun cuando esta actividad solo se enfoca en verificar las referencias personales y laborales.

Finalmente, los resultados de todos estos factores deben presentarse en un informe de selección el cual según Arocha (2014) no es más que un documento que contiene una serie de elementos conductuales que fueron manifestados y observados en una persona durante un proceso con una finalidad específica. Sin embargo, adquiere relevancia debido a que guía de cierta forma la decisión en cuanto a la contratación. No obstante, para puestos operativos (ayudantes de bodega, auxiliares de distribución)

este informe se traslada detalladamente a los jefes de área únicamente se les comunica que finalizó el proceso con éxito y que se incorporará a la persona lo antes posible. El departamento de selección tendrá como único soporte para contratar al candidato, la aprobación del jefe de área para continuar con el proceso, como resultado de la entrevista que realizó.

Pero todas estas actividades deben estar claramente enfocadas en un modelo de selección, el cual a decir de Veintimilla & Velásquez (2017) se basa entonces en reconocer esas características que posee la persona y que están enraizadas en su personalidad, y que se pondrán de manifiesto al momento de ejecutar sus funciones e influirán directamente en el rendimiento del colaborador.

Sin embargo, no se trata solo de establecer un modelo o guía si no de ejecutarlo de forma adecuada, debido a que estos patrones bien estructurados y desarrollados permiten optimizar tiempo y recursos, lo cual sería de gran utilidad para la organización teniendo de referencia que la jefatura del área indica que en un 20% de los procesos no se cumplen los lineamientos que se tienen estipulados. Además, existen barreras con relación a la poca claridad de los requerimientos que se solicitan y decisiones no adecuadas en cuanto a la elección del candidato.

#### **4.3. Propuesta de guía de reclutamiento y selección de personal**

La necesidad de una reestructura de procedimientos tiene como fundamento alcanzar los objetivos establecidos. Para efectos del proceso de reclutamiento y selección de personal, esta guía contribuye a establecer una estandarización en el desarrollo de las actividades y procedimientos, que se establezca un sistema de información, esto a través de una propuesta metodológica alineada al giro de negocio y las necesidades actuales de personal.

Este documento contempla un procedimiento general, a través de la asignación de responsabilidades e integración de documentos de referencia y flujogramas, siendo una guía de consulta para los procesos de contratación y, así mismo, servirá de base para realizar el proceso de inducción al puesto para el personal del área de selección de talento. (Ver Anexo 4)

## CONCLUSIONES

1. El desarrollo del diagnóstico en la organización objeto de estudio permitió establecer que el área de selección de talento posee algunas debilidades en su proceso de reclutamiento y selección. En primer lugar, esto se debe a que no cuentan con procedimientos estructurados y apegados a las necesidades de la organización. En segundo lugar, algunas de las fases que ya se ejecutan no permiten optimizar el tiempo de contratación, el personal del área trabaja de forma empírica por lo que no existe un completo conocimiento de las funciones y responsabilidades de su puesto.
2. De acuerdo con los resultados obtenidos se estableció que únicamente el 17% de los clientes internos, está totalmente de acuerdo en que el departamento de selección de talento satisface sus necesidades de personal. Sin embargo, es importante considerar que uno de los objetivos del área de Recursos Humanos en su función de gestión del talento. Es apoyar la estrategia del negocio y para eso es necesario satisfacer los requerimientos de los diferentes departamentos. De este modo se podrá establecer un clima de confianza y una participación en los diferentes procesos.
3. Es necesario establecer que derivado de la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección, debido a que su desarrollo contribuye a contar con el mejor talento humano. Debe existir una fase de planificación que permita conocer los retos que se ha planteado la organización, en este sentido se define del modelo de reclutamiento y selección, que permite representar los diferentes elementos necesarios para ejecutar el procedimiento y que está basado en fundamentos teóricos que guían y orientan las acciones a desarrollar.
4. Se establece que existe la problemática en relación a que los jefes de área no trasladan información precisa relacionada al perfil que requieren. Así mismo el departamento de reclutamiento no utiliza el descriptor como referencia para iniciar su proceso y, por lo tanto, estos dos factores conllevan a que se realice un inadecuado reclutamiento.
5. Finalmente, el diseño de una guía de reclutamiento y selección de personal permitió integrar todos los elementos necesarios para el desarrollo de un

procedimiento eficiente, que tenga como objetivo principal la incorporación de personal acorde a los requerimientos de los diferentes departamentos de la organización, en beneficio del alcance de las metas propuestas por la empresa. Considerando funciones y responsabilidades del personal involucrado, formatos y políticas necesarias para mantener un proceso sistemático.

## RECOMENDACIONES

1. Para disminuir la posibilidad de que se presenten nuevas deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal, es necesario que el área de Recursos Humanos tenga presente que la planificación y organización de este subproceso debe contemplar una revisión y actualización constante, apegado a los escenarios cambiantes que puedan presentarse en la empresa. Además, los resultados de este procedimiento deben comunicarse al equipo de trabajo a fin de que puedan contribuir en el desarrollo de este de forma eficiente.
2. Se recomienda establecer un programa de evaluación de satisfacción del cliente interno, su aplicación debe ser de por lo menos una vez. De esta forma se podrá contar con información que establezca si hay necesidad de ejecutar mejoras en los procesos de contratación. Debe considerarse adicionalmente el desarrollo de una evaluación del proceso de reclutamiento y selección con los candidatos de reciente ingreso a la organización, a fin de poder determinar desviaciones en la aplicación del modelo establecido.
3. El jefe del área de selección de talento debe indagar sobre las tendencias relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, a fin de considerar cuando es oportuno realizar una actualización. Esto con el fin de poder adaptar el proceso a los sistemas de información disponibles, prácticas actuales y que responda a las necesidades tanto de los candidatos como de la organización.
4. Se propone dar acceso a los perfiles y descriptores de puesto al personal del área de selección de talento y así mismo, a los jefes de departamento. Derivado a que estos contienen toda la información necesaria para comprender la función esencial de puesto y determinar las características que deberá poseer el candidato.
5. Implementar la guía propuesta para la contratación de posiciones en los diferentes niveles de puestos que se tienen dentro de la organización, de abrirse nuevas plazas que conlleven la ejecución de actividades específicas, deberán incluirse en este documento a fin de que sirva de referencia para futuros procesos.

Además, debe realizarse un proceso de retroalimentación con el equipo involucrado, a fin de solventar dudas o inquietudes que den como resultado una mala aplicación de la guía, y asimismo pueda servir de base para la ejecución de la inducción al puesto. Y por último debe comunicarse el nuevo procedimiento a las jefaturas para que conozcan las etapas que incluye el proceso y se comprometan a cumplir con los lineamientos que les correspondan.

6. Otro factor importante para considerar es el desarrollo de un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la guía de reclutamiento y selección de personal, a fin de poder determinar la necesidad de cambios o actualizaciones que permitan cumplir con el objetivo principal de optimizar el proceso y de esta forma para satisfacer las necesidades de talento humano de la organización.
7. Finalmente, se incentiva a los especialistas en Recursos Humanos a seguir evaluando el subproceso de reclutamiento y selección, a fin de identificar oportunidades de mejora en las organizaciones y proponer las mejores prácticas y tendencias acordes al entorno actual.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012). *Administración de Personal*. Red Tercer Milenio S.C.
- Amador, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional*. Editorial Universitaria UANL.
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning-Vertice.
- Álvarez, E. (2020). *El reclutamiento a través de las redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services, [Tesis]*. Universidad Andina Simón Bolívar
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Código de Trabajo de Guatemala (CTG). *Decreto No. 14-41 29 de abril de 1961*.
- Dessler, G., Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos Humanos*. Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. Editorial el Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Marin P., Mena, K. (2012). *Análisis y propuesta de creación de una bolsa de empleo web en la universidad Valle sede Palmira, [Tesis]*. Universidad del Valle, Colombia.
- Martínez, O. (2020). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, [Tesis]*. Universidad del Pinar del Río, Cuba.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

- Navarrete, D. (2015). *Modelos de Selección y Reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, [Tesis].*, Universidad de Guayaquil
- Orta, A. (2019). *Validación del proceso de Reclutamiento y Selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., Ecuador, [Tesis].* Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Puchol, L. (2010). *El Libro de la entrevista de trabajo.* Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, E. (2016). *El proceso de reclutamiento y selección y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes en los establecimientos educativos privados de nivel primario del municipio de Mixco, [Tesis].* Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Sabbadin, G. (2019). *Reclutamiento, atracción y retención del talento humano en empresas familiares de Villa María, [Tesis].* Universidad Sigo Veintiuno, Argentina.
- Sánchez, J. (2020). *Diseño de un Sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac, Cía. Ltda. Ecuador, [Tesis].* Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas.* McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Zayas, P. (2010). *Los Fundamentos teórico-metodológicos de la selección de personal.* Editorial Académica Española.



## EGRAFÍA

Arocha, M. (2014). Plan básico de reclutamiento para una época de crisis. *Negotium*, 47(10), 84-92. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230410001.pdf>

Carrasco, L. (2017). *Consecuencias de reclutar de forma errónea*. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/consecuencias-de-reclutar-de-forma-erronea>

Diario de Centroamérica. (18 de junio 2018). *Industria de Alimentos destaca en la región*. <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/industria-de-alimentos-destaca-en-la-region/>

Livia, J., Ortiz, M. (2014). Construcción de pruebas psicométricas: aplicaciones a las ciencias sociales y de la salud. *Revista digital de Investigación en Docencia Universitaria*, Vol. 10, No. 2. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v10n2/a09v10n2.pdf>

López, R. (2010). La Selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Mayorga, C., Mantila, L., Ruiz, M. y Moyolema, M. (2015). Procesos de producción y productividad en la industria de calzado ecuatoriana caso empresa Mabelyz. *Dialnet* 6, 88-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197632>

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 32, 83-114. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>

Organización Internacional de Trabajo. (2016). *Mejore su negocio* [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)

Peña, S. (2005). Modelo de Selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de Negocios*, 2(1). <http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>

Román, A. (2012). Herramientas de Gestión para organizaciones y empresas de Salud.

*Medwave*, 2012, 01-.0589

<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5286>

Veintimilla, J., Velásquez, P. (2017). *Modelos de Reclutamiento y selección de personal para el área comercial de Instituciones Financieras. Boletín Virtual Marzo, Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador, 6-3.*

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6132035.pdf>

## ANEXOS

Anexo 1: A continuación, se presenta la guía de entrevista realizada al jefe del área de Selección de Talento

<b>GUÍA DE ENTREVISTA A JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DE TALENTO SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>					
<p>Objetivo: obtener información directa de la persona responsable de reclutar y seleccionar personal, con el fin de conocer la forma en que se realiza el proceso de dotación de personal.</p>					
<p>Instrucciones: responder de manera clara y concisa a las siguientes interrogantes. Todas sus respuestas serán manejadas de forma confidencial.</p>					
<p><b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b></p>					
<p>1. ¿Existe un proceso de planeación de personal?</p>					
<p>Sí <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<table border="1" style="width: 40px; height: 30px; margin: 0 auto;"> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> </table>				
<p>Si su respuesta es positiva, descríbalo brevemente</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>					
<p>2. ¿Quiénes participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p>					
<p>Gerente Recursos Humanos <input type="checkbox"/></p> <p>Jefe Recursos Humanos <input type="checkbox"/></p> <p>Analista Recursos Humanos <input type="checkbox"/></p> <p>Agencias externas <input type="checkbox"/></p> <p>Otros <input type="checkbox"/></p>	<table border="1" style="width: 40px; height: 60px; margin: 0 auto;"> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> </table> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>				
<p>3. ¿Existe algún proceso establecido para el reclutamiento y selección de personal?</p>					
<p>Sí <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<table border="1" style="width: 40px; height: 30px; margin: 0 auto;"> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> </table>				
<p>4. ¿Se encuentra establecido por escrito el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p>					
<p>Sí <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<table border="1" style="width: 40px; height: 30px; margin: 0 auto;"> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 100%; height: 15px;"></td></tr> </table>				
<p><b>II. INFORMACIÓN DE RECLUTAMIENTO</b></p>					
<p>5. ¿Explique de manera general el proceso de reclutamiento?</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>					

6. ¿Qué fuente utiliza para reclutar personal y en que porcentaje?

Interno	<input type="text"/>
Externo	<input type="text"/>
Ambos	<input type="text"/>

7. ¿Qué medios de reclutamiento utiliza y en que porcentaje?

Anuncios en periódico	<input type="text"/>
Anuncios en radio	<input type="text"/>
Programas de referidos	<input type="text"/>
Base de datos	<input type="text"/>
Ferias de empleo	<input type="text"/>
Redes Sociales	<input type="text"/>
Outsourcing	<input type="text"/>
Portales de empleo	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

---

8. ¿Se utilizan descriptores de puesto como base para realizar el proceso?

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

¿Por qué?

---

9. ¿Se evalúan los resultados del proceso de reclutamiento?

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

¿De que forma?

---

### III. INFORMACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

10. ¿Explique brevemente cuál es el proceso de selección que se realiza actualmente?

---



---



---



---

11. ¿Qué aspectos son más relevantes en el proceso de selección?

Nivel de estudios  
Experiencia  
Presentación personal  
Personalidad  
Otros  
Cuáles?


---

12. ¿Se tiene calculado el tiempo promedio que transcurre desde que es requerido el personal hasta la contratación?

Si  
No  
¿A cuánto asciende?


---

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

---



---

14. ¿Qué tipo de entrevista utiliza para el proceso de selección de personal?

---



---

15. ¿Cuáles de las siguientes características se toman en cuenta durante la entrevista de selección?

Habilidades  
Conocimientos  
Personalidad  
Experiencia laboral  
Capacidad de expresión  
Otros  
Cuáles?


---

16. ¿Se realiza proceso de investigación?

Siempre  
Casi siempre  
De vez en cuando  
Nunca  
¿Por qué?


---



---

17. ¿Se realizan pruebas psicométricas?

Si  
No


Si la respuesta es positiva que tanto influyen los resultados en el proceso de selección?

---

---

18. ¿Se realizan pruebas técnicas?

Si  
No


Si la respuesta es positiva que tanto influyen los resultados en el proceso de selección?

---

---

19. ¿Qué fase del proceso de selección es la que más tiempo contempla y por qué?

---

---

---

20. ¿Se evalúan los resultados del proceso de selección?

Si  
No


¿De qué forma?

---

---

21. ¿Cómo es el índice de rotación de personal que tiene la empresa?

Si  
No


¿Cuál es?

---

---

22. ¿Qué debilidades o barreras ha encontrado en el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección de personal?

---

---

---

23. ¿En que % considera que se aplican todos los lineamientos establecidos para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Anexo 2: representa la ficha de cotejo que sirve de base para llevar a cabo el proceso de revisión documental y observación del proceso

**FICHA DE COTEJO**

Objetivo: determinar los instrumentos que se utilizan durante el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

DESCRIPCIÓN	SI	NO
Descriptores y perfiles de puesto		
Manual de procedimientos		
Requisición de personal		
Solicitud de empleo		
Guía de entrevista		
Formato de verificación de referencias		
Pruebas psicométricas		
Resultados de prueba técnica		
Informe de selección		
Check list de documentos		
Informe médico		
Informe de investigación		

Anexo 3: este documento representa la encuesta que les fue trasladada a cada uno de los jefes y gerentes de los departamentos de la organización objeto de estudio

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

OBJETIVO: determinar el nivel de satisfacción de los jefes de área, con relación al proceso de Reclutamiento y Selección

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan una serie de aspectos, relacionados con el servicio de provisión de personal que se le brinda actualmente. Marque con una "X" el cuadro que corresponda a su elección.

	EN TOTAL DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Considera que para la Gerencia de Recursos Humanos el proceso de reclutamiento y selección de personal es una de las funciones esenciales en su rol de aliado estratégico del negocio?			
2. Satisface el departamento de Selección de Talento, sus necesidades de personal?			
3. Considera usted que el área de Selección de Talento dispone de personal capacitado para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección?			
4. Considera que el departamento de Selección de Talento, realiza un análisis de los requisitos específicos que se solicitan de las vacantes?			
5. El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene los lineamientos adecuados para obtener un personal calificado?			
6. El personal proporcionado es el idóneo?			
7. Considera usted que el personal suministrado cumple con los valores y principios establecidos por su empresa?			
8. La puntualidad de este departamento, va acorde a los tiempos establecidos?			
9. Cuando se presentan dificultades relacionadas con el personal contratado, los problemas son manejados adecuadamente?			
10. Existe una buena estabilidad en los puestos de trabajado, del personal suministrado por el área de selección			
11. El proceso general de reclutamiento y selección es eficiente?			
12. Cree que es necesario realizar una revisión del proceso de reclutamiento y selección de personal?			





## GUÍA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	65
1. OBJETIVO.....	66
2. ALCANCE.....	66
3. SIMBOLOGÍA .....	66
4. GLOSARIO.....	67
5. PROCESO QUÉ DEBE CUMPLIR EL ÁREA DE SELECCIÓN DE TALENTO .....	69
5.1. Planeación de personal.....	69
5.2. Proceso de Reclutamiento de personal .....	69
5.2.1. Definición.....	69
5.2.2. Fases del proceso de reclutamiento .....	70
5.2.2.1. Descripción de fases del proceso de reclutamiento .....	70
5.2.4. Análisis del perfil.....	71
5.2.5. Fuentes de reclutamiento .....	72
5.2.6. Medios de reclutamiento.....	72
5.2.7. Recepción de solicitudes .....	72
5.2.8. Políticas del proceso de reclutamiento .....	74
5.3. Proceso de selección de personal .....	75
5.3.1. Definición.....	75
5.3.2. Fases del proceso de selección de personal.....	75
5.3.2.1. Descripción de las fases del proceso de selección de personal.....	76
5.3.3. Preselección .....	78
5.3.4. Realización de pruebas .....	78

5.3.5. Entrevistas.....	81
5.3.6. Verificación de datos .....	81
5.3.7. Evaluación médica .....	84
5.3.8. Entrevista con supervisor o jefe inmediato .....	84
5.3.9. Descripción realista del puesto.....	84
5.3.10. Decisión de contratación .....	84
5.3.11. Políticas del proceso de selección.....	86
5.4. Cronograma de proceso de reclutamiento y selección .....	87
ANEXOS .....	88

## I. INTRODUCCIÓN

La presente guía basada, es un documento que establece lineamientos claros y específicos para garantizar el eficiente desarrollo de las diferentes actividades del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, en una organización dedicada a la distribución y venta de productos de consumo masivo y boquitas. Así mismo, su propósito también es servir de instrumento de apoyo y mejora organizacional para el proceso de inducción al puesto del personal del área de selección de talento.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos a seguir para cada actividad establecida para el subproceso de reclutamiento y selección personal, promoviendo una adecuada gestión de personal a través de la organización y especificación de funciones. De igual manera reúne un determinado número de políticas que buscan lograr el cumplimiento de los parámetros acá establecidos y que limiten el sesgo o vicio en el proceso.

Contempla el desarrollo de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos a utilizar. Pero es importante establecer, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, de acuerdo con las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal o bien de acuerdo con variaciones que se presenten en la estructura organizativa o estrategia funcional del negocio.

## 1. OBJETIVO









Proveer a la organización, de un modelo de reclutamiento y selección de personal que permita desarrollar, ejecutar y ordenar las actividades, generando acciones que contemplen las mejores prácticas y que, por lo tanto, lleven a la eficiencia en los procedimientos y satisfaga las necesidades de talento humano.

## 2. ALCANCE

El presente documento servirá de consulta para realizar procesos de reclutamiento y selección de personal en los niveles 6 al 11 en todas las áreas funcionales de la organización. Para que pueda ser utilizado por la jefatura, analistas y auxiliares del área de selección de talento. Adicionalmente, servirá de referencia para llevar a cabo el proceso de inducción al puesto para el personal que se incorpora a esta área, con el fin de que cumpla con los procesos establecidos.

## 3. SIMBOLOGÍA

A continuación, se presenta la simbología que servirá de referencia para la elaboración de flujogramas que esta guía contiene.

Símbolo	Significado	Conceptualización
	Inicio y Fin	Bajo la definición de terminal, se identifica el inicio y el fin en un lugar o momento
	Decisión	Indica operaciones lógicas y en función de resultados de la misma determinada cuál de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
	Operación	Existe una operación cuando un documento o forma procede a ser examinada, con el fin de cualificar su calidad, cantidad o características
	Transporte	Existe un transporte al momento en que un documento o forma se mueve, descartando que este sea parte de una Operación.
	Documento	Se genera un documento, en el momento en que se lo obtiene como resultado de un procedimiento
	Actividad	Existe una actividad cuando un documento o forma procede a ser examinada, con el fin de cualificar su calidad, cantidad o características
	Archivo	Se genera un archivo cuando un documento o forma es archivada de manera permanente o previene el traslado no autorizado
	Demora	Acontece una demora cuando un documento o forma presenta condiciones no aptas para el correcto desenvolvimiento de la misma e impide el inicio de la siguiente

#### 4. GLOSARIO

**Business partner:** es un aliado estratégico de la alta dirección que se encarga de generar valor al negocio mediante la gestión de talento, pues se encarga de alinear la estrategia de la compañía junto con la del área de Recursos Humanos.

**Entrevista:** es un dialogo por medio de una serie de preguntas dirigidas, para profundizar y confirmar aspectos relacionados con las pruebas, analizar aspectos de personalidad, recorrido laboral y las motivaciones para el cargo.

**Perfil del puesto:** determinación de los requisitos mínimos que deben acreditar para desempeñar el puesto con propiedad, eficiencia y efectividad. Estos los deben satisfacer tanto los aspirantes a ocupar el puesto, o los empleados que actualmente lo ejerzan. Dichos requisitos deseablemente se requieren sobre la base a las competencias requeridas: conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes.

**Procedimientos:** sucesión secuencial de actividades a desarrollar para concluir una meta o trabajo especificado como necesario para administración y gestión organizacional.

**Promoción:** es el procedimiento mediante el cual se asciende, por sus méritos, a un empleado excepcional a la posición inmediata superior.

**Reclutamiento:** se define como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

**Requisición de personal:** es la solicitud que realiza los departamentos para cubrir el o los puestos vacantes, en este documento se especifica la formación del puesto, requisitos de académicos y de experiencia para el desempeño del puesto.

**Selección de personal:** es el procedimiento utilizado para escoger, entre varios candidatos, al más idóneo en función de la descripción y del perfil del puesto.

**Traslado:** es el proceso mediante el cual se cambia a una posición igual, de un departamento a otro o de una ubicación geográfica a otra, a un ocupante de un puesto por voluntad propia o por necesidades de la organización.

**Vacante:** adjetivo que hace referencia a un puesto laboral que esta sin ocupar.

## 5. PROCESOS QUE DEBE CUMPLIR EL ÁREA DE SELECCIÓN DE TALENTO

A continuación, se presentan los procedimientos contenidos en este manual, el cual forma parte de la función estratégica del área de selección de talento.

### 5.1. Planeación de personal

Para lograr anticiparse a las necesidades de personal, el área de selección de talento deberá realizar actividades que le permitan realizar una adecuada planeación de personal

Responsable	Actividad a realizar	Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Selección de Talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deberá concretar reuniones mensuales con los jefes de área. Y de acuerdo a la información recibida establecer planes a acción en conjunto con su equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la futura demanda de personal o proyectos de incorporación o desvinculación de personal.</li> </ul>

### 5.2. Proceso de reclutamiento de personal

A continuación, se desarrolla las etapas del proceso de reclutamiento de personal:

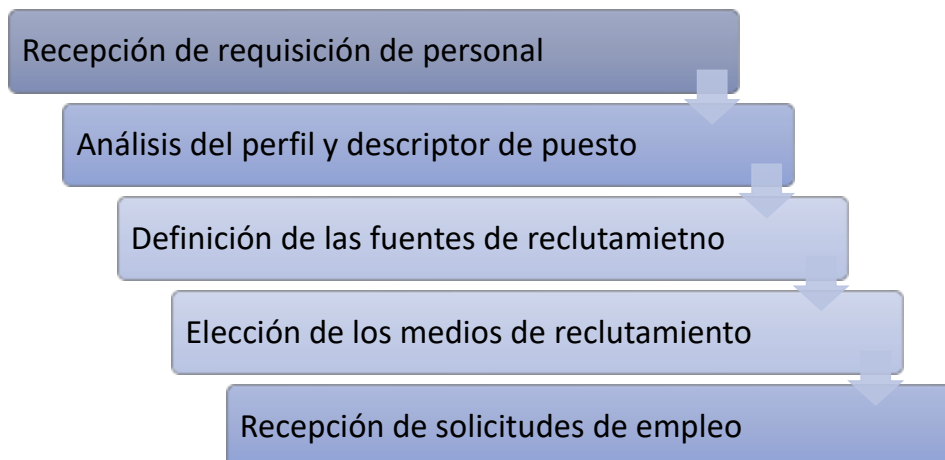
#### 5.2.1. Definición

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un método mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.



### 5.2.2. Fases del proceso de reclutamiento

A continuación, se presentan las fases indispensables para llevar a cabo del proceso de reclutamiento de personal, con su respectiva descripción.



#### 5.2.2.1. Descripción de las fases del proceso de reclutamiento

FASE	CONTENIDO
Requisición de personal	Formato de requisición de personal autorizado por el jefe de área
Análisis del perfil y descriptor	Descriptores y perfiles
Definición de las fuentes de reclutamiento	Reclutamiento Interno o Externo
Elección de los medios de reclutamiento	Ferías de empleo Portales de empleo Redes Sociales Anuncios en radio o prensa Outsourcing
Recepción de solicitudes de empleo	Revisión y filtro de curriculum

#### 5.2.3. Recepción de requisición

La requisición de personal es el documento que las jefaturas emiten para para notificar al área de selección de personal sobre la disposición de una vacante, deberá exponer las características necesarias para el puesto.

El analista de selección será el responsable de la recepción, únicamente se aceptarán

documentos físicos debido a que posteriormente se incluirá como parte del expediente, si este no está completamente lleno, deberá realizarse la devolución del documento. A continuación, se presenta el formato de requisición de personal autorizado.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REQUISICIÓN DE PERSONAL	
FECHA: _____	
<b>1. DATOS GENERALES:</b>	
Área:	_____
Puesto:	_____
<b>2. ORIGEN DE LA VACANTE</b>	
Temporal	_____
Plaza nueva:	_____
Renuncia:	_____
Despido:	_____
En sustitución de:	_____
Fecha sugerida para la contratación	_____
<b>3. CATEGORIA</b>	<b>4. SALARIO</b>
Operativo	De acuerdo a tabla salarial
Administrativo	Propuesta
Comercialización	Ajuste a la confirmación
<b>5. LUGAR DE TRABAJO:</b>	_____
<b>6. HORARIO:</b>	
_____	
<b>7. REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CANDIDATO</b>	
_____	
<b>8. SOLICITANTE</b>	Nombre
	Firma

#### 5.2.4. Análisis del perfil y descriptor

El analista de selección de talento deberá realizar una comparación, tomando como referencia la requisición y el descriptor de puesto, para determinar que tengan relación. De existir variaciones deberán consensuarse en conjunto con la jefatura del área solicitante e informar al área de desarrollo organizacional para que proceda con la actualización del descriptor y perfil de puesto. Es importante indicar que los procesos relacionados a niveles 6 y 7 estarán a cargo del jefe del departamento, los demás niveles estarán a cargo de los analistas.

### **5.2.5. Fuentes de reclutamiento**

Se deberá consensuar con la jefatura del área si está en la disposición de aceptar un proceso a nivel interno. De ser afirmativo se procederá a realizar el diseño de la comunicación y a socializarla a través de los medios disponibles.

- Posiciones vacantes de los niveles 6 al 8: comunicación en correo corporativo y carteleras internas.
- Posiciones vacantes de los niveles 9 al 11: comunicación en carteleras internas y se trasladará comunicado a los jefes de área para que lo difundan en los grupos de WhatsApp que tienen con su equipo de trabajo.

De optar únicamente por un proceso externo, deberá realizarse inmediatamente la publicación de la vacante.

### **5.2.6. Elección de Medios de Reclutamiento**

Para los procesos a nivel externo los medios, se establecerán de acuerdo con el perfil que se requiere. Para puestos administrativos se hará uso del portal de empleo *Transdoc*, página de Facebook corporativa. Así mismo, para los puestos operativos se hará uso de anuncios en prensa y en la página de Facebook, adicionalmente, se deberá optar por menciones en radio para los puestos ubicados en las agencias departamentales.

### **5.2.7. Recepción de solicitudes de empleo**

Una vez cumplidas las fases anteriores, el analista de recursos humanos procede la recepción de las solicitudes de empleos que fueron recibidas internas o externas según se haya definido. Es importante mencionar que se tomarán en consideración únicamente las solicitudes de empleo que cumplan con los requisitos que se establecen en el anuncio o publicación difundida.

- Solicitudes internas: para la recepción de solicitudes internas se deberá contar con un correo del jefe inmediato como constancia de que tiene conocimiento, que el colaborador a su cargo está participando en un proceso de selección.

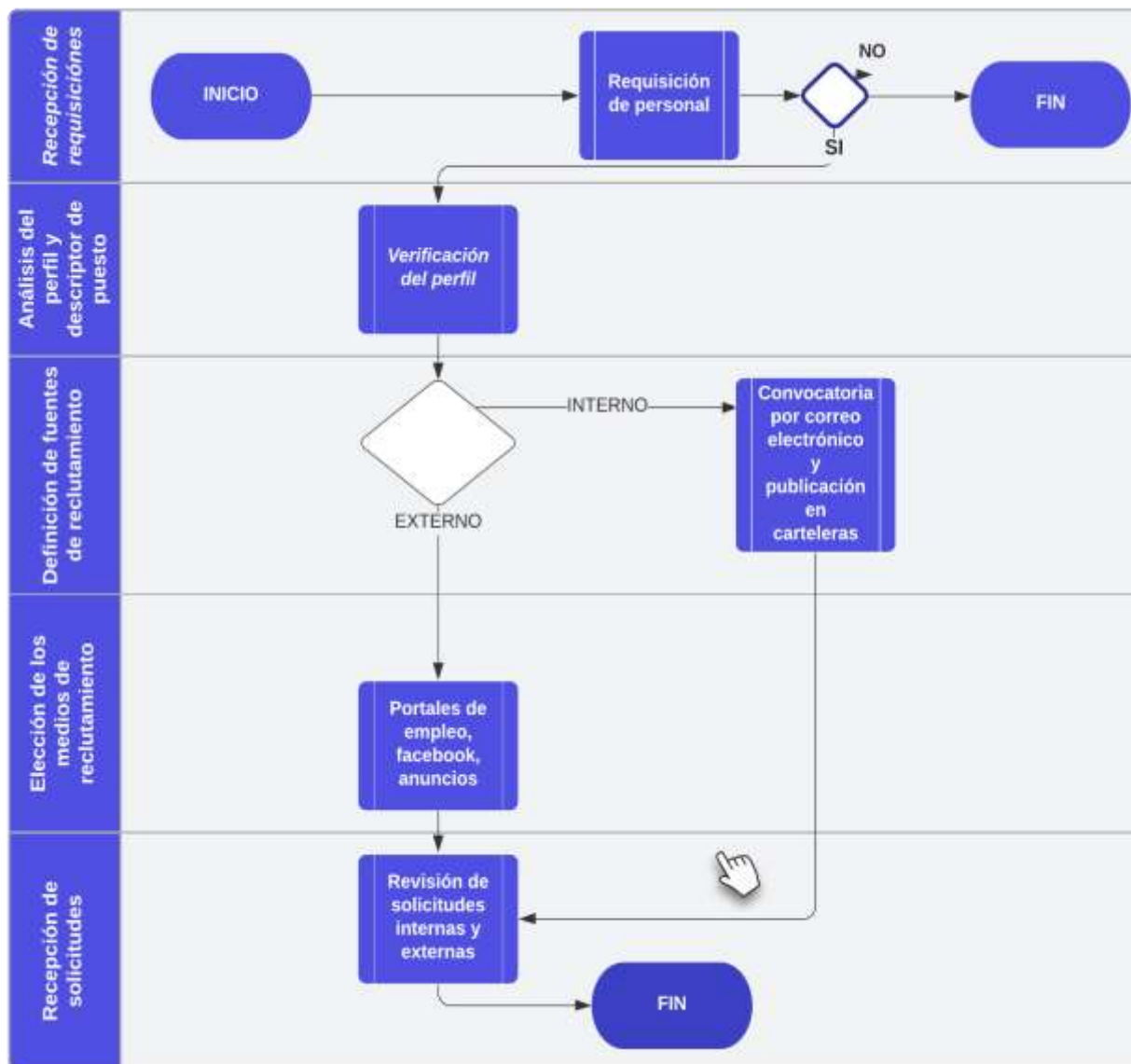
Posteriormente el candidato deberá llenar el documento que se tiene establecido para este proceso, el cual se presenta a continuación

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
SOLICITUD DE PROMOCIÓN INTERNA**

<b>1. DATOS GENERALES</b>	
PUESTO ACTUAL	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	
JEFATURA A QUE REPORTA	
PUESTO AL QUE APLICA	
<b>2. CONOCE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO AL QUE APLICA, DE SER POSITIVO DESCRÍBALAS</b>	
<b>3. ESPECIFIQUE LOS MOTIVOS POR LOS CUÁLES QUIERE CAMBIAR DE PUESTO</b>	
<b>4. INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
NIVEL DE ESTUDIOS	
CARRERA	
ESPECIALIDAD	
IDIOMAS	
NIVEL DE DOMINIO	

Para los procesos externos se utilizará un formulario único (anexo 1). El cual podrá ser llenado a mano o de manera electrónica y el cual servirá para reunir toda la información indispensable del candidato.

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



#### 5.2.8. Políticas del proceso de reclutamiento

- Para iniciar un proceso se debe contar con la requisición de personal firmada por el jefe de área.

- Si las especificaciones de la requisición varían significativamente con el descriptor deberá consultarse con el jefe inmediato y posteriormente informar al área de desarrollo organizacional para que defina junto con el *Business Partner* si es necesaria la creación de un nuevo puesto y la elaboración del descriptor y perfil correspondiente, o solo una actualización.
- El proceso de recepción de solicitudes internas es de 3 días.
- Si la fuente de reclutamiento es externa la recepción de solicitudes deberá tener una duración máxima de 3 días
- Si la fuente es mixta, las convocatorias podrán realizarse en conjunto. Sin embargo, deberá darles prioridad a las solicitudes internas. De no existir candidatos con el perfil idóneo se procederá a evaluar las postulaciones externas.
- Las publicaciones en carteleras deberán retirarse al momento de ser cubierta la plaza, a menos que se trate de posiciones en las que se presenten vacantes con una frecuencia significativa.

### **5.3. Proceso de selección de personal**

#### **5.3.1. Definición**

Este proceso tiene como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo, para elegir entre varios postulantes a la persona que más se adapte al perfil profesional del puesto que la organización necesita cubrir.

#### **5.3.2. Fases del proceso de selección de personal**

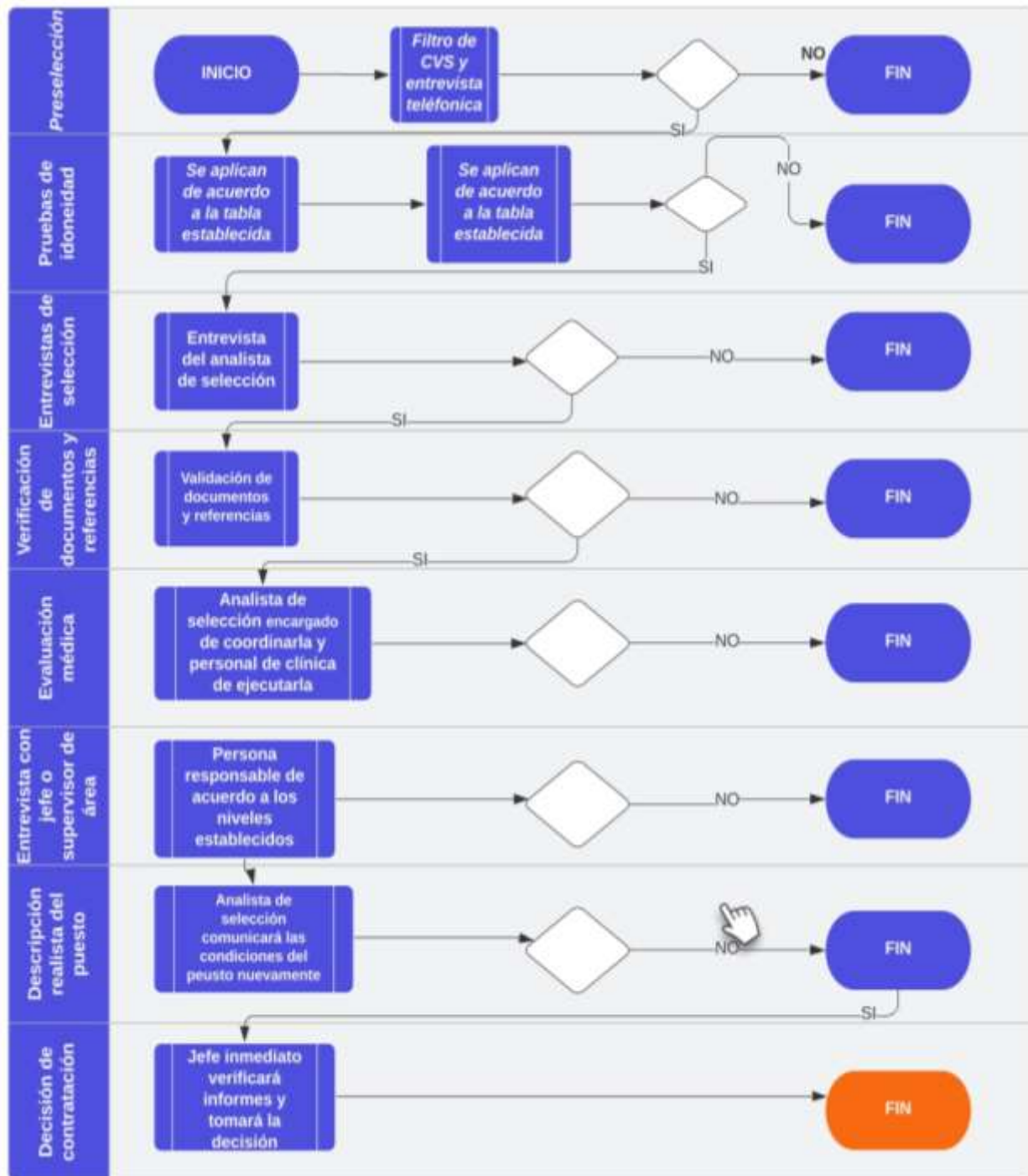
El proceso de selección está dividido en 8 fases que permitirán un proceso eficiente y transparente, las cuales se definen a continuación:



### 5.3.2.1. Descripción breve de las fases de selección de personal

FASE	CONTENIDO
Preselección	Filtro de currículos y entrevista telefónica preliminar
Aplicación de pruebas de idoneidad	Pruebas psicométricas, pruebas técnicas y de habilidades
Entrevistas de selección	Entrevista por competencias, semiestructurada o <i>Assessment Center</i>
Verificación de datos y referencias	Títulos y certificados de estudio, antecedentes penales y policíacos, consulta <i>informet</i> , referencias Laborales y personales
Chequeo médico	Revisión e informe
Entrevista con jefe o supervisor	Para niveles 6, 7 jefe de área Para niveles 8 al 11 Supervisor de área
Descripción realista del puesto	Retroalimentación al candidato con relación a las condiciones generales del puesto.
Decisión de contratación	Seleccionar al candidato que sea de mayor conveniencia y cumpla con los requerimientos del puesto vacante

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN





### **5.3.3. Preselección**

Derivado a que el número de candidatos que aplica una oferta de trabajo es elevado, es necesario hacer un filtro que permita reducir el número de postulantes a una cantidad adecuada, que permita pasar a la segunda fase.

Para los procesos internos será necesario que el analista realice las siguientes actividades:

- Verificar la información contenida en el documento de solicitud de promoción interna.
- Corroborar que el colaborador no tenga llamadas de atención en los últimos 6 meses.
- Consultar al departamento de capacitación si el colaborador tiene todas las competencias cubiertas de su puesto actual, esto derivado a un proceso de formación que se tiene establecido.

Si no se encontrara candidatos apropiados para cubrir la vacante de forma interna, se iniciará con el filtro las solicitudes que se recibieron de forma externa y se realizará una preselección basada en la requisición de personal. Se descartan los candidatos que no cuenten con la formación adecuada y necesaria para el puesto de trabajo, o si su experiencia profesional no cumple con los requisitos del puesto.

Se deberá revisar cuidadosamente toda la información contenida en el formulario de solicitud y se confrontará con los requerimientos del puesto. Posteriormente, se harán entrevistas telefónicas breves con el fin de comunicarle al candidato más detalles de la posición y verificar que esté interesado en iniciar el proceso. Se deberá contar con al menos 3 candidatos para poder pasar a la fase siguiente.

### **5.3.4. Realización de pruebas**

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato. Los candidatos que han superado la fase anterior le

serán asignadas la batería de pruebas a través del sistema Armstrong para que puedan realizarlas en un máximo de 3 días.

Las pruebas disponibles están divididas en:

- Pruebas de Personalidad
  - Técnica Cleaver
  - Perfil de personalidad (Gordon)
  - Factores de personalidad
  - Situación personal actual
  - Inteligencia Emocional
- Pruebas de Inteligencia
  - Adaptación a la escala de inteligencia de Ternam
  - Potencial intelectual y de aprendizaje
  - Capacidad educativa (Raven)
- Habilidades:
  - Aptitud para ventas
  - Test de adaptabilidad social (Moos)
  - Inventario de autopercepción y estilo de trabajo
  - Conducción y comunicación laboral
  - Aptitud espacial
  - Organización perceptiva
- Preferencias:
  - Intereses vocacionales
  - Preferencias personales
  - Lateralidad cerebral y preferencias de pensamiento
- Valores:
  - Estudio de valores e intereses
  - Evaluación de honestidad I
  - Evaluación de honestidad II

De acuerdo con las pruebas disponibles, se presenta la tabla de asignación para cada puesto:

PUESTO	TIPO DE PRUEBAS			
	Personalidad	Inteligencia	Habilidades	Valores
Ayudantes de Bodega, Auxiliares de Distribución, ayudantes de mantenimiento	Inteligencia Emocional IE, Técnica Cleaver	N/A	N/A	Evaluación de honestidad I
Vendedores, auxiliares de venta y Pilotos de reparto	Inteligencia Emocional IE, Técnica Cleaver	N/A	Aptitud para las ventas	Evaluación de honestidad I
Promotores	Inteligencia Emocional IE, Técnica Cleaver	N/A	Aptitud para las ventas	Evaluación de honestidad I
Ejecutivo de ventas	Inteligencia Emocional IE, Técnica Cleaver	Ternam	Aptitud para las ventas	Evaluación de honestidad I
Analistas, Auxiliares y Digitadores	Inteligencia Emocional IE, Técnica Cleaver	Ternam	Inventario de autopercepción y estilo de trabajo	Evaluación de honestidad I
Supervisores área comercial	Inteligencia Emocional IE, Técnica Cleaver	Ternam	Aptitud para las ventas	Evaluación de honestidad II
Supervisores área operativa y administrativa	Inteligencia Emocional IE, Técnica Cleaver	Ternam	Adaptabilidad Social Moos	Evaluación de honestidad II
Jefaturas	Inteligencia Emocional IE, Técnica Cleaver	Capacidad Educativa (Raven)	Adaptabilidad Social Moos	Evaluación de honestidad II

- Pruebas técnicas: se aplicarán para los niveles del 6 al 11. Cada departamento definirá el instrumento que utilizará para la valoración de la prueba, de esta forma contará con aspectos relacionados a la función específica del puesto.

### **5.3.5. Entrevista**

Una vez realizadas las pruebas y reducido el número de candidatos, se procede a conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal a cargo de la analista de selección. El objetivo es corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las fases anteriores es correcta y percibir factores de comportamiento. La entrevista debe ser objetiva y defender ante todo los intereses de la organización.

Los tipos de entrevistas que se efectuarán estarán determinados por el tipo de posición. para los niveles 6 y 7 se utilizará un *assessment center*, al cual deberá *ser evaluado por al menos 5 personas, entre las que deben considerarse* el jefe o gerente del área, el *bussiness partner* del área (comercialización, operaciones o administración), 2 jefes de las áreas que más relación tienen con la unidad funcional para la cual se está realizando el proceso y el jefe de selección de talento.

Para los candidatos del nivel 8 al 11 se realizará una entrevista semiestructura que permita recabar toda la información necesaria para seleccionar al candidato.

### **5.3.6. Verificación de datos y referencias:**

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada. Esto debe incluir: referencias personales, laborales, diplomas o certificados de estudio, antecedentes penales y policíacos. La consulta de *infornet* será realizada en la fase de preselección. Debido a que por políticas de la organización no se pueden aceptar en el proceso a candidatos con problemas legales o deudas que no puedan solventarse inmediatamente. De existir información que pueda afectar la idoneidad del candidato, deberá indagarse con el postulante a fin de poder determinar si se descarta o no del proceso.

## FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

### REFERENCIAS LABORALES

EMPRESA:
TELÉFONO:
NOMBRE DEL CONTACTO:
PUESTO:
RELACIÓN LABORAL:
TIEMPO LABORADO:
PUESTOS OCUPADOS:
CAUSA DE FINALIZACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL:
¿CÓMO DESCRIBE SU DESEMPEÑO?

### FACTORES

	INFERIOR	BAJO	PROMEDIO	ALTO	SUPERIOR
INICIATIVA					
PUNTUALIDAD					
ADAPTABILIDAD					
CALIDAD DE TRABAJO					
HONRADEZ-RECTITUD					
COLABORACIÓN					
RESPONSABILIDAD					
ACTITUD HACIA JEFE					
ACT. HACIA COMPAÑEROS					
ACTITUD HACIA SUBORDINADOS					

OBSERVACIONES O COMENTARIOS ADICIONALES:

## FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

### DATOS DEL CANDIDATO

NOMBRE:
PUESTO AL QUE APLICA:
FECHA:

### REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE:
TELÉFONO:
OCUPACION:
DE DÓNDE LO CONOCE Y DESDE HACE CUANTO TIEMPO:
¿CÓMO LO DESCRIBE? ¿CÓMO ES SU COMPORTAMIENTO?

NOMBRE:
TELÉFONO:
OCUPACIÓN:
DE DÓNDE LO CONOCE Y DESDE HACE CUANTO TIEMPO:
¿CÓMO LO DESCRIBE? ¿CÓMO ES SU COMPORTAMIENTO?

NOMBRE:
TELÉFONO:
OCUPACIÓN:
DE DÓNDE LO CONOCE Y DESDE HACE CUANTO TIEMPO:
¿CÓMO LO DESCRIBE? ¿CÓMO ES SU COMPORTAMIENTO?

### **5.3.7. Evaluación médica**

El analista de selección de talento será el responsable de agendar con el candidato y la clínica médica de la empresa, la evaluación médica. Los resultados serán recibidos vía correo electrónico y los criterios de descalificación estarán relacionados con patologías que limitan directamente el desempeño del colaborador, derivado de la naturaleza del puesto o que puedan poner en riesgo la integridad física del colaborador.

### **5.3.8. Entrevista con supervisor o jefe inmediato**

El analista de selección de talento será el responsable de concertar la entrevista y deberá recibir vía correo electrónico los comentarios de la persona que ejecuto la misma, a fin de poder determinar si se continua o no el proceso.

### **5.3.9. Descripción realista del puesto**

Al contar con los candidatos que, de acuerdo con los filtros aplicados, cumplen con las competencias del puesto deberá realizarse un proceso de retroalimentación a fin de que el postulante tenga claridad con relación a las condiciones generales del puesto y pueda ser considerado parte de la terna final.

### **5.3.10. Decisión de contratación**

El analista de selección de talento deberá presentar al jefe de área un informe de selección de cada integrante de la terna final, para que este pueda servir de fundamento para la elección del candidato. La decisión de contratación deberá ser comunicada por escrito, a fin de poder integrarse en el expediente. Se presenta el formato para realizar el informe.

## FORMATO DE INFORME DE SELECCIÓN

<b>Nombre del candidato:</b>						
<b>Domicilio:</b>						
<b>No. DPI:</b>				<b>Departamento:</b>		
<b>Edad:</b>				<b>Estado Civil:</b>		
<b>Puesto:</b>				<b>Pretensión salarial:</b>		
<b>ASPECTOS</b>		<b>CALIFICADORES</b>				
<b>Arreglo personal</b>	Desagradable	Descuidado	Aceptable	Muy cuidadoso	Excelente	
<b>Sociabilidad</b>	Tímido	Poca social	Normal	Fácil relación	Altamente sociable	
<b>Adaptación a la entrevista</b>	Negativo	Defensivo	Normal	Positiva	Excelente	
<b>Confianza en sí mismo</b>	Indeciso	Poca confianza	Confianza aparente	Muy confiado	Plena confianza	
<b>Información Familiar</b>						
<b>Formación Académica</b>						
<b>Trayectoria Laboral</b>	<p><b>Nombre de la Empresa:</b> <b>Puestos desempeñados:</b> <b>Periodo Laborado:</b> <b>Motivo de retiro:</b></p> <p><b>Nombre de la Empresa:</b> <b>Puestos desempeñados:</b> <b>Periodo Laborado:</b> <b>Motivo de retiro:</b></p> <p><b>Nombre de la Empresa:</b> <b>Puestos desempeñados:</b> <b>Periodo Laborado:</b> <b>Motivo de retiro:</b></p>					
<b>Actividades e Intereses</b>						
<b>Fortalezas</b>						
<b>Debilidades</b>						
<b>Observaciones en general</b>						
<b>Resultados de la verificación de datos y referencias</b>						
<b>Conclusión</b>						
<b>Elaborado por:</b>						
<b>Fecha:</b>						

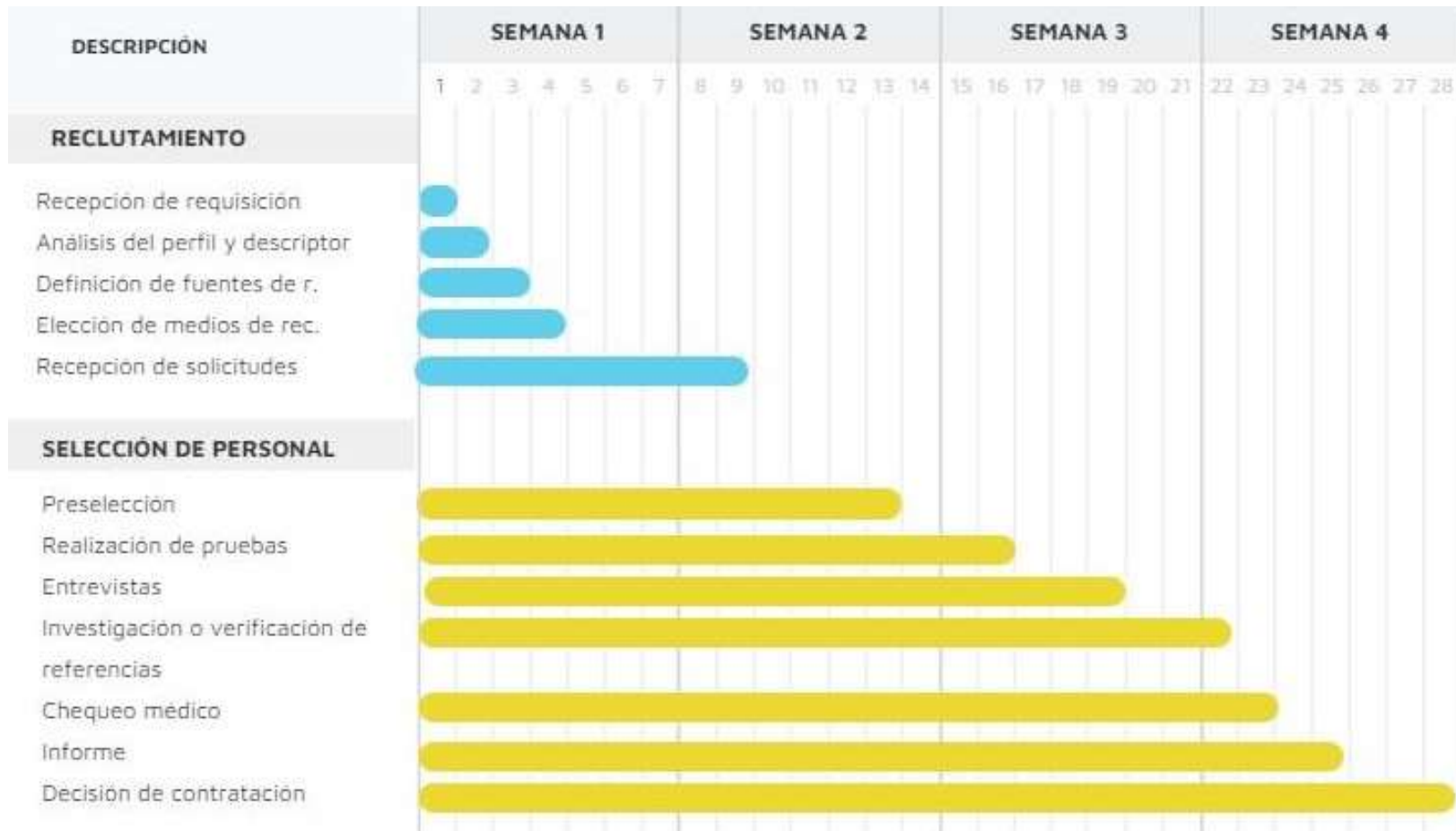


### **5.3.11. Políticas del proceso de selección**

A continuación, se establecen las políticas de cumplimiento obligatorio que se deben considerar durante el proceso de selección.

- En el proceso de selección no se admitirán candidatos que no cumplan con los requisitos mínimos que establece el puesto
- Los candidatos no seleccionados en la fase de preselección deben incluirse en una base de datos para controlar el número de aspirantes y tener banco de datos para futuros procesos.
- En los procesos de selección a nivel interno se deberán ejecutar todas las fases y solo se exceptuará la evaluación médica y la verificación de datos y referencias. Adicionalmente deberá validarse que las pruebas realizadas al inicio de la relación laboral tengan relación con el nuevo puesto al que está aplicando. De lo contrario deberán de realizarse las que correspondan a la posición.
- Por ningún motivo se omitirá la aplicación o desarrollo de alguna de las fases del proceso, para sistemas de selección externo.
- Durante la verificación del historial laboral, considerando que las empresas actualmente no brindan toda la información necesaria, se establece que se debe contar con la información de por lo menos los 2 últimos trabajos. De existir una discrepancia entre la información que brinde de la empresa y la que proporcionó el candidato podrá consultársele a este último y de ser razonable la respuesta, se continuará con el proceso.
- Las pruebas poligráficas únicamente serán de aplicación para puestos con manejo de valores vendedores auto venta y pilotos.
- La terna para puestos operativos ayudantes de bodega, auxiliares de ventas y reparto, vendedores y pilotos debe estar comprendida por 2 candidatos, mientras que para puestos administrativos debe ser de 3
- El proceso de selección de personal no debe superar los 30 días para los niveles 6, 25 para los de nivel 7 y 8 y finalmente para los que corresponden de 9 al 11 de 15 días calendario.
- La evaluación médica podrá ser considerada un medio de descarte del proceso, de acuerdo con los criterios planteados con anterioridad.

#### 5.4. Cronograma de actividades para el proceso de reclutamiento y selección de personal



## ANEXOS MANUAL

Formulario único para solicitar empleo, este es el formato que tiene vigente la organización objeto de estudio

Versión Digital 2020

### Formulario Único de Información de Personal

**INSTRUCCIONES:**  
 \* Este formulario deberá ser llenado a mano, con bolígrafo y con letra de molde.  
 \* Todos los datos aquí anotados serán tratados por la Empresa en forma confidencial

Fotografía

Empresa   
 Lugar y Fecha

---

**DATOS PERSONALES** (coloque solamente una letra o número por cada cuadro)

*Nombre Completo*

Primer nombre  Segundo nombre   
 Tercer nombre   
 Primer apellido  Segundo apellido   
 Apellido de casada

Estado Civil  Soltero  Casado  Divorciado  Unido  Viudo  Sexo: Masculino  Femenino

Fecha de nacimiento       Edad  País de nacimiento   
Día Mes Año

Nacionalidad

Número documento de identificación

*Extendido en*

Departamento  Municipio o provincia

Dirección domiciliar

País  Municipio o provincia

Departamento o estado  Número de teléfono

Correo electrónico

Número de identificación tributaria  Número de afiliación al IRTRA

Número de afiliación seguro social  Número de pasaporte

*Si tiene cuenta de depósitos monetarios en el Banco G&T Continental (Individual, no mancomunada), indicar lo siguiente:*

Número de cuenta  Nombre de la cuenta:

*Contactos de emergencia*

Nombre  Parentesco  Correo electrónico   
 Número de celular  Dirección residencial

Nombre  Parentesco  Correo electrónico   
 Número de celular  Dirección residencial

¿Es propietario de vehículo?  S  N Tipo, Marca y Modelo

Licencia de conducir clase  A  B  C  M  E Número

Estatura en metros  Peso en libras  Talla de pantalón  Talla de camisa  Talla de calzado

**INFORMACIÓN FAMILIAR (Complete la información)**

Nombre completo	Fecha de Nacimiento	Edad	Ocupación	Trabajo actual (empresa y teléfono)
Del padre				
De la madre				
Cónyuge				
Hermano(s)				
Hijas(as) Entrenadas(as)				

**HISTORIAL ACADÉMICO (Complete toda la información de su historial académico)****POSGRADO**Último grado aprobado  1  2  3

Carrera

Establecimiento

Fecha de inicio

Fecha de culminación

Graduado(a)  Cierre de pensum

**PREGRADO (Licenciatura)**Último grado aprobado  1  2  3  4  5  6

Carrera

Establecimiento

Fecha de inicio

Fecha de culminación

Graduado(a)  Cierre de pensum

**DIVERSIFICADO**Último grado aprobado  1  2  3

Carrera

Establecimiento

Fecha de inicio

Fecha de culminación

**BÁSICOS**Último grado aprobado  1  2  3

Establecimiento

Fecha de inicio

Fecha de culminación

**PRIMARIA**Último grado aprobado  1  2  3  4  5  6

Establecimiento

Fecha de inicio

Fecha de culminación

**IDIOMAS**

	Habla	Lee	Escribe
Idiomas/Dialectos			
Inglés			
Otros:			

Niveles: B= Bajo M= Medio A= Alto

**INFORMACIÓN DE EDUCACIÓN ACTUAL**¿Estudia actualmente?  S  N ¿Qué estudia? Horario  Institución Explique el tipo de maquinaria y/o equipo que sabe operar:

**EXPERIENCIA LABORAL** (Anoté TODOS los trabajos que ha desempeñado. Empezé por el actual o el más reciente. Utilice tantas hojas como sea necesario.)

**Nombre de la empresa** \_\_\_\_\_  
**A qué se dedica la empresa** \_\_\_\_\_  
**Dirección** \_\_\_\_\_ **Teléfono** \_\_\_\_\_  
**Jefe inmediato** \_\_\_\_\_ **Puesto del jefe inmediato:** \_\_\_\_\_  
**Si trabaja actualmente, ¿Se le pueden pedir referencias?**  S  N  
**Si no, ¿por qué?** \_\_\_\_\_

Puestos desempeñados	De		A		Sueldo	
	Mes	Año	Mes	Año	Inicial	Final

**Motivo de su retiro:**  Renuncia  Despido **Causa:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la empresa** \_\_\_\_\_  
**A qué se dedica la empresa** \_\_\_\_\_  
**Dirección** \_\_\_\_\_ **Teléfono** \_\_\_\_\_  
**Jefe inmediato** \_\_\_\_\_ **Puesto del jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

Puestos desempeñados	De		A		Sueldo	
	Mes	Año	Mes	Año	Inicial	Final

**Motivo de su retiro:**  Renuncia  Despido **Causa:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la empresa** \_\_\_\_\_  
**A qué se dedica la empresa** \_\_\_\_\_  
**Dirección** \_\_\_\_\_ **Teléfono** \_\_\_\_\_  
**Jefe inmediato** \_\_\_\_\_ **Puesto del jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

Puestos desempeñados	De		A		Sueldo	
	Mes	Año	Mes	Año	Inicial	Final

**Motivo de su retiro:**  Renuncia  Despido **Causa:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la empresa** \_\_\_\_\_  
**A qué se dedica la empresa** \_\_\_\_\_  
**Dirección** \_\_\_\_\_ **Teléfono** \_\_\_\_\_  
**Jefe inmediato** \_\_\_\_\_ **Puesto del jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

Puestos desempeñados	De		A		Sueldo	
	Mes	Año	Mes	Año	Inicial	Final

**Motivo de su retiro:**  Renuncia  Despido **Causa:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la empresa** \_\_\_\_\_  
**A qué se dedica la empresa** \_\_\_\_\_  
**Dirección** \_\_\_\_\_ **Teléfono** \_\_\_\_\_  
**Jefe inmediato** \_\_\_\_\_ **Puesto del jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

Puestos desempeñados	De		A		Sueldo	
	Mes	Año	Mes	Año	Inicial	Final

**Motivo de su retiro:**  Renuncia  Despido **Causa:** \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA**

¿Cuántas personas viven en su casa?  Tipo de vivienda: Propia  Alquilada  Pensionista  Vive con familiar

¿Obtiene otros ingresos aparte de su salario?  S  N Cantidad mensual aproximada  Q. ¿Cómo los obtiene?

¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

*Cuánto gasta mensualmente por*

Vivienda  Q. Alimentos  Q. Educación  Q.  
Vestuario  Q. Recreación  Q. Otros  Q.

*Indique sus deudas*

Fecha	Empresa o persona	Cantidad	Motivo
		<input type="text"/> Q.	
		<input type="text"/> Q.	

*Si ha viajado al extranjero, indíquelo en el siguiente cuadro*

País	Ciudad	Tiempo (duración)	Año	Motivo

*Si ha pertenecido a algún Club, Asociación, Sindicato, etcétera indíquelo en el siguiente cuadro*

Nombre(s)	Años	Cargo(s) desempeñado(s)

**DATOS LABORALES**

Puesto que solicita  ¿Cómo se enteró de la plaza? Anuncio  Amigo  Pariente  Otro

Años de experiencia en este puesto:  Fecha en la que podría iniciar a trabajar:  Sueldo mínimo que aceptaría  Q.

Aceptaría empleo por: Turnos  Interinato  Jornada Nocturna  ¿Ha solicitado trabajo anteriormente en la empresa?  S  N

¿Trabaja algún pariente suyo en la empresa?  S  N Nombre

Nombre completo de quién lo recomendó para ingresar a la empresa

**INFORMACIÓN FÍSICA Y BIOLÓGICA**

*Padece o ha padecido de alguna de las siguientes enfermedades*

Gastritis / úlcera  Asma  Pulmonía / Neumonía  Dolor de huesos / artritis  Manchas en la piel   
Dolores de cintura  Ataques epilépticos / Convulsiones  Tuberculosis  Problemas en los riñones  Alergias   
Dolores frecuentes de cabeza / Migraña  Problemas de la tiroides  Desmayos frecuentes  Problemas auditivos  Enfermedades del hígado   
Diabetes  Presión alta  Presión baja  Fracturas

En los últimos dos años ¿Ha sido intervenido quirúrgicamente?  S  N En caso afirmativo, indique tipo de operación  Año

¿Sufrir alguna limitación física?, indique  Tipo de Sangre  A+  B+  O+  AB+  A-  B-  O-  AB-

**REFERENCIAS**

*Indique los nombres de tres personas que no pertenezcan a su familia y que puedan dar referencias personales:*

Nombre  Teléfono

Empresa  Indique por qué puede dar referencias suyas

Nombre  Teléfono

Empresa  Indique por qué puede dar referencias suyas

Nombre  Teléfono

Empresa  Indique por qué puede dar referencias suyas

Autorizo voluntariamente que la información recopilada o proporcionada por entidades públicas o privadas y la generada de relaciones contractuales, crediticias o comerciales, sea reportada a centrales de riesgo o burós de crédito para ser tratada, almacenada o transferida; y autorizo expresamente a las centrales de riesgo y burós de créditos a recopilar, suministrar y comercializar información sobre mi persona.

Nombre y Firma de la persona:

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Personas que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal.....	29
<i>Tabla 2:</i> Proceso actual de reclutamiento y selección de personal .....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fuentes de reclutamiento utilizada y en qué porcentaje.....	32
Figura 2: Medios de reclutamiento utilizados y en qué porcentaje .....	32
Figura 3: Aplicación de pruebas psicométricas .....	33
Figura 4: Ejecución de pruebas técnicas y que valoración tienen en el proceso .....	34
Figura 5: Ejecución de proceso de investigación.....	34
Figura 6: Fase del proceso de selección que tomas más tiempo .....	35
Figura 7: Porcentaje de cumplimiento de lineamientos establecidos .....	35
Figura 8: La Gerencia de Recursos Humanos el proceso de reclutamiento y selección de personal es una de las funciones esenciales en su rol de aliado estratégico.....	36
Figura 9: Satisfacción de las jefaturas con relación a las necesidades de personal.....	37
Figura 10: Personal capacitado para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.....	37
Figura 11: Ejecución de análisis de los requerimientos por parte del personal de selección de talento .....	38
Figura 12: Lineamientos del proceso de reclutamiento y selección.....	39
Figura 13: Personal idóneo.....	39
Figura 14: El personal contratado comparte los valores de la organización.....	40
Figura 15: Tiempo de contratación. ....	40
Figura 16: Manejo de dificultades relacionadas con el personal contratado.....	41
Figura 17: Estabilidad del personal de nuevo ingreso. ....	41
Figura 18: Eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal. ....	42
Figura 19: Revisión del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	42