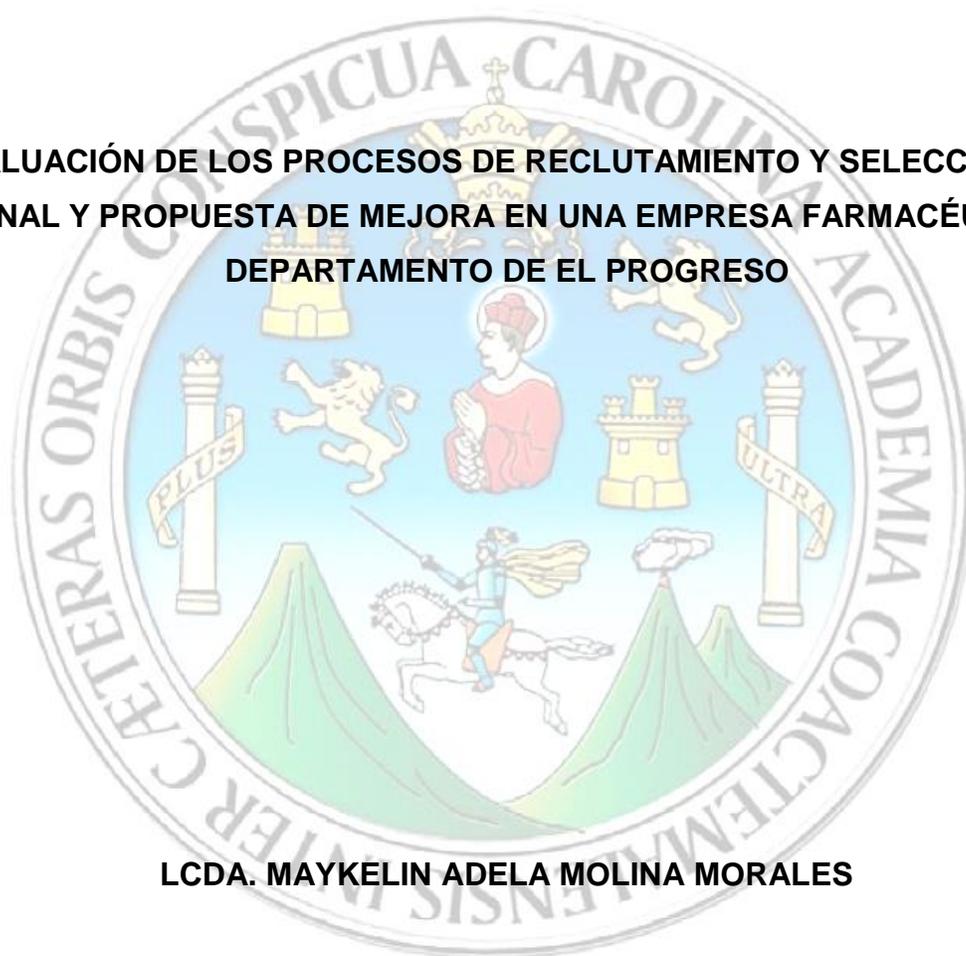


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA DEL
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**



LCDA. MAYKELIN ADELA MOLINA MORALES

GUATEMALA, JUNIO DE 2021

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



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA DEL
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro En Artes aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencia 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: M.A. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTOR: LCDA. MAYKELIN ADELA MOLINA MORALES

GUATEMALA, JUNIO DE 2021

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

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Noemi Carrillo
Evaluador: Msc. Judith Morales
Evaluador: Dr. Julio de León Vizcaino

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **MAYKELIN ADELA MOLINA MORALES**, con número de carné: **201341325**.

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

Autor: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'MAYKELIN ADELA MOLINA MORALES', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.



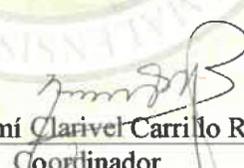
ACTA/EP No. 04339

A ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-U-008- JPFS-PROG-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 del Jurado Examinador, el 21 de Julio 2021, a las 19:30 - 20:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Maykelin Adela Molina Morales**, carné No. **201341325** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

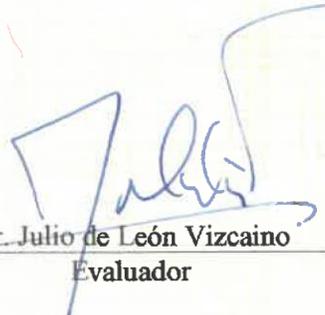
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA DEL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **81** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 15 días calendario, a la fecha de realizado el examen.

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


 MSc. Noemí Clarivel Carriño Reyes
 Coordinador


 MSc. Judith Morales Flores
 Evaluador




 Dr. Julio de León Vizcaino
 Evaluador


 Maykelin Adela Molina Morales
 Sustentante

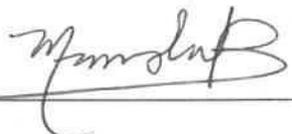


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante **Maykelin Adela Molina Morales**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de julio de 2021.

(f) 

MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 26-2022
Guatemala, 17 de enero del 2022

Estudiante
Maykelin Adela Molina Morales
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 28-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y los oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en los que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

Maestrías en Artes (Trabajo Profesional de Graduación), Fin de semana 2020

Maestría en Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
RRHH-U-008- JPFS- PROG-2021	Maykelin Adela Molina Morales	201341325	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA DEL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

3°. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación"

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS** Por ser mi guía espiritual y brindarme la sabiduría que me permitió culminar mis estudios y cumplir esta meta.
- A MI ESPOSO** Por ser mi compañero de vida y creer en mí, además de estar presente siempre en todo momento, agradezco su comprensión y apoyo para lograr esta meta, te amo.
- A MIS HIJOS** Geovanni y Sofia, por ser mi motivación y alegría para seguir esforzándome día a día. Son el motor de mi vida, mi amor para ustedes.
- A MI MAMÁ** Por darme la vida y ser mi apoyo para el logro de mis metas.
- A MI PAPÁ** Su recuerdo aún perdura en mi mente y en mi corazón, que Dios te tenga en su santa gloria.
- A MI FAMILIA** Por su apoyo incondicional para el logro de mis metas.
- A LA FAMILIA DE MI ESPOSO** Por confiar en mí y brindarme su apoyo incondicional para la culminación de este estudio.
- A MIS AMIGOS** Por brindarme su valiosa amistad y por los buenos momentos que compartimos juntos, desde que estudiamos en la Licenciatura.
- A LA EMPRESA FARMACÉUTICA** Por brindarme la información necesaria para realizar mi Trabajo Profesional de Graduación.
- A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS** Por ser mi casa de estudios y contribuir en mi formación académica, dándome la oportunidad de superarme profesionalmente, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas. A mis docentes por compartir sus conocimientos.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. El proceso de reclutamiento y selección.....	8
2.2. Proceso de reclutamiento	9
2.2.1. Requisición de personal	10
2.2.2. Reclutamiento.....	10
2.2.3. Reclutamiento interno.....	11
2.2.4. Reclutamiento externo.....	13
2.2.5. Recepción de currículum vitae.....	15
2.3. Preselección de personal	15
2.4. Proceso de selección.....	17
2.4.1. Recepción preliminar de solicitudes	19
2.4.2. Pruebas	20
2.4.3. Entrevista de selección.....	21
2.4.4. Verificación de datos y referencias.....	26
2.4.5. Examen médico	27
2.4.6. Entrevista con el supervisor.....	27
2.4.7. Descripción realista del puesto	28
2.4.8. Decisión de contratar	28
3. METODOLOGÍA.....	30
3.1. Definición del problema	30
3.2. Objetivos.....	31
3.3. Diseño de investigación.....	32
3.4. Unidad de análisis	32
3.5. Período histórico.....	32
3.6. Ámbito geográfico.....	33
3.7. Universo y tamaño de muestra	33

3.8. Instrumentos de medición.....	33
3.9. Resumen del procedimiento	34
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1. Análisis de los resultados de la entrevista semiestructurada dirigida a la auxiliar de recursos humanos	36
4.2. Análisis de los resultados de la encuesta que se le realizó al encargado de recursos humanos	39
4.3. Análisis de los resultados de la encuesta que se le realizó a los trabajadores....	43
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	61
ÍNDICE DE TABLAS.....	120
ÍNDICE DE FIGURAS	120

RESUMEN

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son muy importantes para la organización y se realizan de manera sistemática, siguiendo un conjunto de etapas que permiten captar al personal más calificado; por medio de pruebas y evaluaciones, se aseguran de que el candidato cumpla con las cualidades que requiere el puesto y además verifican que sus objetivos estén acordes a lo que necesita la empresa. Por lo tanto, un proceso deficiente afectaría los objetivos de la empresa.

La investigación fue de tipo descriptivo, con un enfoque mixto y se desarrolló en una Empresa Farmacéutica del Departamento de El Progreso, con el objetivo de encontrar las áreas de mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa objeto de estudio. Se elaboraron tres instrumentos de investigación, una guía para una entrevista semiestructurada y dos encuestas; la entrevista se dirigió a la auxiliar de recursos humanos, mientras que en las encuestas una se dirigió al personal de la empresa objeto de estudio y otra al encargado de recursos humanos.

Por medio de los instrumentos de investigación se evaluaron los procesos de reclutamiento y selección de personal, en donde se encontró que la empresa objeto de estudio realiza los procesos de forma empírica, además, que no utiliza formatos o documentos técnicos para el desarrollo de los procedimientos, lo que le impide llevar un registro de cada uno.

Se concluyó que en la empresa objeto de estudio era necesario formalizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, para que tuvieran una guía técnica de cómo realizar cada etapa, por tal motivo se propuso un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, que tiene por objetivo explicar de manera sistemática los procesos a realizar durante la atracción, selección e incorporación de un candidato, además presenta los formatos que se deben utilizar para desarrollar los procesos con mayor eficacia.

INTRODUCCIÓN

El capital humano es lo más importante para las organizaciones, debido a que son el motor que la mueve hacia el éxito. Es preciso mencionar que cada persona es seleccionada por el área de recursos humanos, mediante los procesos de reclutamiento y selección de personal, en donde se le realiza diversas evaluaciones para comprobar que tenga la mayor cantidad de características que el puesto requiere.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal están relacionados entre sí, por lo que no se puede pasar al siguiente proceso sin haber concluido el primero. Son tan necesarios dentro de una organización porque proveen el personal calificado para la empresa, por lo tanto, es indispensable que cada paso se haga de la mejor manera posible, debido a que una contratación de personal deficiente repercutiría en gastos, tiempo y afectaría el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

A continuación, se presenta el informe del Trabajo Profesional de Graduación denominado “Evaluación de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal y Propuesta de Mejora en una Empresa Farmacéutica del Departamento de El Progreso”, el cual tiene como propósito encontrar las áreas de mejora de los procedimientos que utiliza la empresa objeto de estudio para atraer, seleccionar y contratar candidatos.

El informe está conformado por cuatro capítulos, en el primero se presenta los antecedentes, en donde se da a conocer las distintas investigaciones que se han venido realizando en Guatemala y otros países sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal, que se han enfocado en brindar una solución a las distintas empresas e instituciones para mejorar sus procesos. En el segundo se muestra el marco teórico, en el cual se agregó teoría con base en los diferentes estudios realizados en libros y otros, que sirvieron para fundamentar el contenido relacionado a la investigación.

En el tercero se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, que contiene la definición del problema; el objetivo general, los objetivos específicos, que son necesarios para cumplir el propósito del trabajo; el diseño de investigación en donde se utilizó el método científico, con un enfoque mixto y un estudio tipo descriptivo; la unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico; el universo y tamaño de la muestra, que está conformado por los trabajadores de la empresa objeto de estudio; los instrumentos de investigación como encuestas, guía de entrevista; por último una breve descripción del procedimiento utilizado para el desarrollo del informe de investigación.

En el cuarto capítulo se muestra la discusión de resultados de los datos recolectados a través de los instrumentos de investigación, en donde se realizó el análisis de los procesos de reclutamiento y selección que implementa la empresa objeto de estudio; luego se presentan las conclusiones, recomendaciones sobre los resultados obtenidos; después, la bibliografía, egrafía que se utilizó para la formación de conocimientos y desarrollo del trabajo de investigación; por último los anexos que muestran los formatos de las encuestas y entrevista que se utilizaron para la recolección de información, además se da a conocer la propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

1. ANTECEDENTES

Los procesos de reclutamiento y selección de personal han ido cambiando y mejorando desde los últimos años, por lo que es importante mantenerlos actualizados, debido a que es uno de los procesos con mayor relevancia que tiene a cargo el área de recursos humanos.

“La empresa es una unidad de producción y de empleo básica para el funcionamiento y desarrollo de un pueblo” (Hernández y Rodríguez, Palafox, & Aguado, 2020, pág. 34). Otro autor como (Münch, 2014) definió a la empresa como “la unidad económico social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”.

La empresa farmacéutica estudiada nació con la iniciativa familiar de generar ingresos económicos al hogar; inició sus labores en el año 2008 y conforme el paso del tiempo fue ampliando sus instalaciones; la buena administración y la aplicación de correctas estrategias para posicionarse en el mercado y en el consumidor permitieron que se expandiera y abriera nuevas sucursales en varios Municipios del Departamento, lo cual permitió contratar más personal para brindar mejor servicio a la población. Por lo anterior la empresa objeto de estudio decidió realizar procesos de reclutamiento y selección, con el fin de obtener al personal calificado.

A continuación, se describen las diferentes investigaciones que han realizado autores guatemaltecos y extranjeros; las cuales han sido parte fundamental para el desarrollo del trabajo de investigación relacionado a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En Guatemala son pocas las investigaciones a nivel de maestría que se han enfocado en realizar estudios relacionados al tema anterior, entre de estas se puede mencionar las siguientes:

La investigación de Rodríguez G. (2016) en su tesis titulada “El proceso de reclutamiento y selección y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes en los establecimientos educativos privados de nivel primario del Municipio de Mixco, Guatemala”, de la Universidad San Carlos de Guatemala, con el cual obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; su objetivo general fue 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.

Para obtener la información Rodríguez utilizó un instrumento de investigación, que fue la entrevista estructurada. Llegó a la conclusión que el 90% de los establecimientos educativos poseía debilidades en los procesos de reclutamiento y selección del personal académico como: pocos medios de reclutamiento, falta de una guía para entrevista y además, que los empleados responsables de administrar y ejecutar cada una de las fases y sus indicadores, carecían de las competencias necesarias requeridas, lo que se reflejaba en las calificaciones sesgadas y decisiones erróneas en el momento en que contraban personal.

La investigación de García C., (2012) en su tesis titulada “Sistema informático de control de recursos humanos (SIC-RRHH) en la industria Ten-Pac”, del Centro Universitario de Occidente, de la Universidad San Carlos de Guatemala, con el cuál obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; su objetivo general de la investigación fue desarrollar un prototipo de Sistema Informático de Control de Recursos Humanos para la Industria Ten-Pac y evaluar los beneficios que este puede aportar a la Administración de Recursos Humanos.

El instrumento para la recolección de datos que utilizó García fue el cuestionario y concluyó que la manera en que se realizaba la administración de recursos humanos en la industria Ten-Pac, poseía muchas debilidades, esto debido a factores como la informalidad en los procesos de reclutamiento, falta de herramientas adecuadas para el desarrollo de los procesos y la poca capacidad de análisis de la información disponible,

entre otros. Además, determinó que el personal encargado de los procesos de recursos humanos de la industria Ten-Pac contaba con una clara comprensión de los sistemas de información, sus características y como estos apoyarían los procesos administrativos, lo cual resultaría favorable en el momento en que se tomará la decisión de poner en funcionamiento un sistema de Información de Administración de Recursos Humanos.

Otra investigación que aborda temas sobre reclutamiento y selección de personal es de Torres M. (2011) en su tesis titulada “Análisis de los factores que afectan los procedimientos de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales”, de la Universidad San Carlos de Guatemala, con el cual obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; su objetivo general del estudio fue determinar la importancia que tienen los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para la investigación, Torres M. utilizó dos instrumentos, que fueron la entrevista y el cuestionario; concluyó que los factores que más afectaban el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo eran los internos, entre los cuales se mencionó los intereses de agrupaciones de trabajadores, variaciones de volumen de producción, estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal; los factores externos que afectaban en menor grado el proceso de captación de nuevos trabajadores, eran las características políticas y legislación laboral y cambios tecnológicos.

La investigación de Sánchez A. (2011) en su tesis titulada “Manual de análisis y descripción de puestos como base del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo del hospital nacional “Santa Elena” de Santa Cruz del Quiché”, de la Universidad San Carlos de Guatemala, con el cual obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; su objetivo general de investigación fue diseñar el Manual de Análisis y Descripción de Puestos y el perfeccionamiento de las políticas de reclutamiento y selección de trabajadores administrativos que ingresarán al hospital.

Para recolectar información Sánchez A. utilizó tres instrumentos, que fueron un cuestionario, una entrevista estructurada y semiestructurada, con lo que concluyó que el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché, no tenía un proceso definido de reclutamiento y selección de personal, además era improductivo y ocasionaba pérdidas de tiempo para el personal de Recursos Humanos, rotación de empleados, y por consiguiente pérdidas económicas. El personal era abastecido conforme a las necesidades que iban surgiendo y no tomaban en cuenta los pasos necesarios para hacerlo de la manera correcta.

La tesis titulada “Auditoría de la gestión del recurso humano en una pequeña empresa” de Villatoro J. (2009) de la Universidad San Carlos de Guatemala, con el cual obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; su objetivo general fue proponer un sistema de gestión de recursos humanos en Transporte de Carga G&G, con base en tendencias modernas.

Villatoro J. utilizó la libreta de campo, cuestionario y una entrevista como instrumentos de investigación; en la libreta realizó anotaciones de lo observado de manera directa dentro de la jornada laboral de dos equipos de trabajo y la utilizó como herramienta para el diseño de los perfiles de puesto, con el cuestionario se guió para realizar la entrevista dirigida. Concluyó que a nivel operativo las áreas de admisión (reclutamiento y selección); aplicación (diseño de cargos); y monitoreo de personas (base de datos del personal y mantenimiento de vehículos) estaban ausentes y obstaculizaban la gestión integral de los recursos humanos.

Otra investigación que se realizó fue la de Navarro D. (2006) en su tesis titulada “La gestión de recursos humanos en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos” de la Universidad San Carlos de Guatemala, del Centro Universitario de Occidente, con el cual obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; su objetivo general fue evaluar si la gestión de recursos humanos, que se realiza en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, responde a los lineamientos teóricos y metodológicos de la Administración de Recursos Humanos.

La encuesta fue el instrumento que utilizó Navarro D., para la recolección de información; con los resultados concluyó que no se realizaba una planeación técnica de las necesidades de recursos humanos, tanto de las temporales como las definitivas, lo que repercutía en una improvisación en el reclutamiento del recurso humano y no cumplía con la función de atraer a los candidatos más calificados de acuerdo a las necesidades del puesto, además, la selección y decisión de contratar quedaba a disposición del alcalde municipal quien basaba su decisión en criterios subjetivos.

David W. (2006) en su tesis titulada “Los programas de reclutamiento, selección e Inducción en el colegio Capouilliez” de la Universidad San Carlos de Guatemala, con el cual obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; su objetivo general fue medir con la mayor precisión la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que se aplican en la institución educativa.

Para la recopilación de información David W. realizó encuestas y llegó a la conclusión de que la carecía de un Instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal generaba a la institución educativa una subutilización del recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo), que ejecutaba el programa de colocación de personal.

A nivel internacional, diferentes autores han realizado investigaciones sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal, entre las cuales se mencionan las siguientes:

En Ecuador, Zamora B., (2020) realizó un estudio que se titula “análisis de los procesos de selección del personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Atacames de acuerdo a las normas de control interno” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, con el cual obtuvo el título de Magister en Gestión de Talento Humano; su objetivo general fue analizar el

proceso de selección del personal administrativo del GADMA de acuerdo con las normas del control interno.

El instrumento de investigación que utilizó Zamora B. fue el cuestionario, con el cual concluyó que el proceso de reclutamiento del personal no se realizaba basado en el perfil de competencias y requerimientos que demandaba desempeñar dichas funciones, que debían ser conocidas mediante la Plataforma Tecnológica del Ministerio de Trabajo. También señaló que al seleccionar al personal no se estaba considerando las entrevistas de manera efectiva, lo cual era un aspecto fundamental dentro del proceso.

En Ecuador, Ayala C. (2019), realizó una investigación titulada “Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito” de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, con el cual obtuvo el título de Magister en Desarrollo de Personas y del Talento Humano; su objetivo general fue determinar cómo influye la inexistencia de procesos para el reclutamiento, selección e inducción de personal, en el desempeño del talento humano que trabaja en Coffee Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

La encuesta fue el instrumento de investigación que utilizó Ayala C., con la cual concluyó que la administración y gestión del talento humano en la compañía era llevada de una manera aislada e informal porque carecía de procesos definidos y prácticas que visibilizaban una gestión formal del talento humano. La percepción de los trabajadores reveló que los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que realizaban no eran planeados y estructurados previamente, porque en varias ocasiones lo que había imperado era la necesidad de vincular personal para que cubriera una vacante, sin que existiera un análisis previo del perfil que se requería.

Otra investigación realizada en el extranjero es de Herrera A. (2013) titulada “utilización de las herramientas de comunicación web 2.0, como apoyo del proceso de reclutamiento y selección de talento humano” de la Escuela Politécnica del Ejercito,

Quito, Ecuador, con el cual obtuvo el título de Magister en Recursos Humanos; su objetivo general fue utilizar la nueva forma de encontrar talento idóneo para cubrir una vacante mediante la utilización de herramientas web 2.0 en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano.

Para la recolección de datos Herrera A. utilizó tres instrumentos que fueron la ficha bibliográfica, cuaderno de apuntes y cuestionario de preguntas estructuradas. Concluyó que un modelo 2.0 como apoyo de los procesos de reclutamiento y selección en el departamento de talento humano de la empresa, facilitaba el trabajo de los profesionales y a la vez era de utilidad a la empresa en términos monetarios, de recursos y tiempo empleado.

Al tomar en cuenta las investigaciones que se han desarrollado, se puede inferir que, para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, es importante tener previamente definido de manera formal y técnica la estructura o manual que se utilizará para el desarrollo de cada fase de los procesos, desde que se hace la solicitud de personal hasta que se contrata e incorpora el candidato a la empresa; también cabe mencionar que las personas encargadas del proceso deben de estar lo suficientemente capacitadas para llevar a cabo cada uno de los pasos y lograr contratar al más idóneo

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta la teoría recolectada a través de diferentes libros, con lo cual se fundamenta los temas relacionados a la investigación de los procesos de reclutamiento y selección de personal de una empresa farmacéutica ubicada en el Departamento de El Progreso. El contenido del marco teórico permite entender más a fondo los procesos de reclutamiento y selección de personal, e indica los pasos a seguir para su funcionamiento efectivo. Cabe mencionar que de estos procesos se deriva el éxito de la empresa, porque a través de ellos se contrata al personal que va a conformarla.

Los autores Franklin & Krieger, (2012) mencionan que el área de recursos humanos de las organizaciones desempeña una función de gran importancia en este sentido, ya que es la encargada de llevar a cabo una rigurosa selección de personal, así como de entrenar y capacitar a los trabajadores, evaluar periódicamente su desempeño laboral y analizar los motivos de los cambios registrados en éste, si los hubiere. (pág. 82)

2.1. El proceso de reclutamiento y selección

Encontrar las personas adecuadas que se ajusten a las necesidades de la organización no ocurre de por sí, sino que tiene lugar a través del proceso de reclutamiento y selección. Los objetivos fundamentales de este proceso se visualizan en el hecho de elegir, entre un grupo de candidatos, a aquel o aquellos que previsiblemente tienen mayores posibilidades de adaptación al entorno laboral y de éxito en el desempeño de un puesto de trabajo concreto. (Rubió, 2016, pág. 185).

(Dessler, 2015) establece que “El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pruebas que permitirán seleccionar al mejor candidato para el puesto de trabajo”. (Pág. 88)

Son procesos indispensables y guiados por el área de recursos humanos, porque facilitan la búsqueda y contratación de personas competentes que coincidan con los objetivos de la empresa.

Para (Sotomayor, 2017, pág. 120) “las funciones de reclutamiento y selección están relacionadas por lo que el inicio de una enlaza el seguimiento de la otra”, de tal manera que no se puede saltar ningún paso o etapa del proceso, por lo que un buen reclutamiento determina el éxito de una selección e integración.

2.2. Proceso de reclutamiento

Por medio de este proceso se empieza a detectar las características como: habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y otros, que el candidato deberá de tener para ocupar un puesto dentro de la organización.

La necesidad de las organizaciones de captar nuevos recursos humanos surge por diversas razones. La empresa puede demandar personas a partir de su expansión, la creación de nuevos puestos de trabajo o de nuevos departamentos, etc. O bien para substituir a alguno de los colaboradores por diversas causas: fallecimientos, jubilaciones, bajas por maternidad, incapacidades laborales, servicios voluntarios, etc. Otras situaciones en las que se demandan personas se relacionan con despidos, excedencias voluntarias, promociones e implementación de nuevas tecnologías. (Rubió, 2016, pág. 187)

Para (Ruíz, Gago, García, & López, 2016) el reclutamiento se apoya en dos pilares fundamentales:

- a. Análisis y descripción de los puestos de trabajo:** es un proceso mediante el cual se recopila y analiza la información sobre los puestos, con la intención de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades, así como los requisitos (formación, habilidades, experiencia) que han de poseer los integrantes de dichos puestos. (Pág. 24)

- **La descripción de los puestos de trabajo:** es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, y en el que queda reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes a este. (Pág.26)
- b. **Los perfiles profesionales:** es un conjunto de características que identifican la adecuación de una persona para asumir las responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. (Págs. 28)

Los procesos están enlazados con otros aspectos como los descriptores de puestos, que ayudan a definir los requisitos que se necesitan del candidato, por tal motivo es necesario que mantengan actualizados, para poder realizar la requisición de personal.

2.2.1. Requisición de personal

Según (Chiavenato, 2017) la requisición se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor. (Pág. 133)

Desde el momento en que surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo el área responsable analiza la viabilidad de abrir la vacante y si es satisfactoria se realiza la requisición con base en el descriptor de puestos, para enviarla al departamento de recursos humanos y ser aprobada por el gerente; luego de obtener una respuesta positiva, se inicia con el reclutamiento para encontrar el candidato adecuado que se integrará a la empresa.

2.2.2. Reclutamiento

“Consiste en captar un número suficiente de personas candidatas potencialmente calificadas para cubrir los puestos de trabajo vacantes”. (López & Ruíz, 2019)

En el reclutamiento no solo se trata de atraer candidatos, sino también de asegurar que los seleccionados cumplan con los requisitos y permanezcan dentro de la empresa.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, se investigará si el perfil del candidato puede encontrarse dentro de la empresa, o bien, si ha de buscarse fuera. Esto da lugar a dos fuentes de reclutamiento: las internas y externas. (Ruíz, Gago, García, & López, 2016, pág. 43).

2.2.3. Reclutamiento interno

Para (Chiavenato, 2017) “El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante, mediante el reacomodo de sus empleados con ascensos o transferencias”. (pág. 133)

Las empresas actualmente tratan de cubrir los puestos, con personas capaces y eficientes que laboran dentro de ella, para ascenderlos o promoverlos a otro puesto, donde desarrollen mejor sus capacidades y cumplan con los objetivos propuestos.

Según los autores (De la Calle & Ortiz, 2018) entre las ventajas de reclutar al personal interno de la empresa se encuentran:

- a)** Más económico, evita gastos del proceso: anuncios, gastos de integración.
- b)** Más rápido.
- c)** Mayor índice de validez y seguridad. Se conoce al candidato y este conoce a la organización.
- d)** Los empleados se sienten más seguros y comprometidos a largo plazo con la organización.
- e)** Los trabajadores están más motivados.
- f)** Aprovecha las inversiones en formaciones realizadas

Así como hay ventajas también menciona las desventajas al utilizar este tipo de reclutamiento, entre de estas están las siguientes:

- a)** No encontrar en la organización a la persona adecuada.

- b) Posibles luchas internas, conflicto de intereses y falta de cooperación entre las personas.
- c) Endogamia. No hay otros puntos de vista e ideas.
- d) No se puede hacer en términos globales en toda la organización. Solo si los candidatos internos se ajustan mejor que los externos al puesto. (Pág. 77)

- **Programas de promoción de vacantes**

Los departamentos de capital humano participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes las cubren a que soliciten el puesto. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 102)

Para que el reclutamiento interno sea motivador y no genere mal ambiente laboral, los puestos vacantes se tienen que publicar en las siguientes fuentes:

- Tablones de anuncios
- Correos electrónicos
- Notificación a los supervisores
- Anuncios en las publicaciones de las páginas web o redes sociales de la empresa. (López & Ruíz, 2019, pág. 13)

Para Ruíz, Gago, García, & López (2016) las promociones de empleados en el reclutamiento interno presentan dos manifestaciones: movilidad vertical y transversal.

- **La movilidad vertical:** se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición de nivel más alto, con mejor sueldo y con mayores responsabilidades. Dichas promociones se basan en el mérito, la formación continua y la antigüedad en un puesto determinado.
- **Movilidad transversal:** consiste transferir a una persona dentro de la empresa, trasladándola a un puesto de la misma empresa con igual nivel de responsabilidad, salario y posibilidades de promoción. (Pág. 44)

La movilidad transversal se hace con el fin de rotar al personal en las distintas áreas de trabajo para que no se acostumbren a trabajar en una sola y obtengan conocimientos de las demás, asimismo evitar la baja productividad cuando se desinteresan por realizar las mismas tareas en su trabajo.

En algunos casos las empresas realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores y con los resultados determinan si es apto para subir de puesto, permanecer en el actual porque necesita más capacitación o en todo caso es necesario que prescindir de sus labores.

Cuando en la empresa los candidatos postulados no cubren los requisitos necesarios para llenar la vacante, entonces se inicia con el reclutamiento externo para encontrar al indicado.

2.2.4. Reclutamiento externo

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento”. (Chiavenato, 2017, pág. 136). Este tipo de fuente busca candidatos externos a la empresa para cubrir los puestos vacantes, así mismo, captar conocimientos nuevos que ayuden a alcanzar las metas.

Es utilizado cuando no se encuentran personas calificadas para los puestos dentro de la empresa, por lo tanto, se recurre a buscar candidatos del exterior, con el objetivo de encontrar a alguien que cumpla con las necesidades y requerimientos del puesto.

Según los autores. (De la Calle & Ortíz, 2018) las ventajas que presenta el reclutamiento externo son las siguientes:

- Atraer trabajadores con ideas nuevas, puntos de vista distintos y nuevas formas de abordar los problemas.
- Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas.

Como inconvenientes más destacables que menciona los siguientes:

- Suele tener una alta duración.
- Es más caro.
- Puede ser menos seguro que ya que no se conoce a los candidatos externos.
- Puede originar frustración entre el personal de la organización al no poder desarrollar sus expectativas de carrera.
- Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos. (Pág. 78)

Las fuentes de reclutamiento externo son importantes, porque por medio de ellas se pretende atraer la mayor cantidad de postulantes a los puestos de trabajo que la empresa necesita cubrir; las fuentes mencionadas por diversos autores son las siguientes:

- **Anuncios en internet y páginas web:** el establecimiento de redes y la difusión de los anuncios de empleo por internet es una fuente de reclutamiento que tiene cada vez mayor importancia. Puede utilizarse de varias formas: el networking y las redes profesionales como LinkedIn, Xing, Viadeo, o redes generalistas como Facebook o Twitter; webs corporativas de la empresa donde se les puede solicitar enviar las candidaturas por correo electrónico; los portales de empleo que facilitan el contacto entre empresas y candidatos.
- **Referencias de los empleados de la empresa:** es probable que los empleados de la empresa recomienden a sus familiares o amigos para cubrir las vacantes que se produzcan. (Ruíz, Gago, García, & López, 2016, págs. 47-48)
- **Consulta de los archivos de candidatos:** de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento de conservar y archivar un currículum vitae o una solicitud de empleo.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares

concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etcétera. (Chiavenato, 2017, pág. 138)

- **Ferías de trabajo:** han representado una modalidad ampliamente aceptada y organizadas en su caso por los tres niveles de Gobierno, instituciones educativas en forma preponderante sin descartar que existan otros promotores y programas gubernamentales, representan una respuesta al combate del desempleo.
- **Bolsas de trabajo:** son privadas o públicas en donde su servicio va con un valor agregado presentando en forma pormenorizada los candidatos y su experiencia laboral que significa una información adicional pues internet es un medio de difusión arraigado y ampliamente aceptado que permite la rápida conexión entre empleador y persona. (Sotomayor, 2017, pág. 126)

2.2.5. Recepción de currículum vitae

Se reciben los currículums de todas las personas interesadas en la plaza vacante, luego de esto el candidato deberá llenar la solicitud de empleo que es una forma ordenada de organizar la información que se encuentra en el currículum. (Hernández, 2016)

2.3. Preselección de personal

Según los autores (Ruíz, Gago, García, & López, 2016) indican que la preselección se realiza mediante el análisis del currículum vitae y de la documentación aportada por el candidato; además en muchos casos se indaga en las redes sociales y profesionales. En ocasiones, también se realiza, por teléfono, una primera entrevista de toma de contacto. (Pág. 50)

La preselección de personal inicia cuando los candidatos ya han enviado o dejado su currículum vitae a la empresa, por lo que continúan con su evaluación y análisis para verificar si es uno de los posibles candidatos adecuados para el puesto.

2.3.1.1. Análisis del currículum

Según los autores (Ruíz, Gago, García, & López, 2016) indicaron que el análisis de currículum es importante para los puestos que requieren experiencia y titulaciones concretas; la presencia o ausencia de estos requisitos es suficiente para preseleccionar, o no, los currículos. En la preselección se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Aspecto general:** se analizará la presentación de los documentos, su corrección gramatical, la expresión, la pulcritud en la presentación, etc.
- **Formación y experiencia:** se verificará que la formación y la experiencia sean las requeridas (la titulación, la experiencia en el puesto, formación específica, formación continua, conocimiento de idiomas, etc.)
- **Lagunas en el tiempo:** se verificará si hubo repeticiones de cursos y lagunas en el tiempo entre diferentes trabajos o entre diferentes etapas educativas, o si el candidato trabajaba y estudiaba al mismo tiempo.
- **Incoherencias:** se estudiarán incongruencias como, por ejemplo, estudios y trabajos muy diferentes entre sí o fechas que no concuerdan.
- **Cambios de empleo:** se analizarán los cambios de empleo, prestando especial atención a sus causas: si fue para mejorar, por contrataciones eventuales, por causas económicas, causas personales, etc.
- **Denominación de los puestos de trabajo:** puede ocurrir que la denominación de los puestos sea rimbombante, pero que no describa realmente las actividades realizadas.

Una vez estudiadas todas las candidaturas, se procede a realizar la primera clasificación, formando tres grupos:

- **Estimables:** está formado por las candidaturas que cumplen los requisitos.
- **Posibles:** son las candidaturas que ofrecen alguna duda por no ajustarse plenamente al perfil del puesto, o por falta de datos.
- **No estimables:** son las candidaturas que se desestiman por no poseer los requisitos mínimos.

Las candidaturas estimables y las que se consideran más adecuadas de las posibles, pasarán a formar parte del proceso de selección. El resto, debidamente clasificadas y

ordenadas, pasaran a formar parte de la base de datos de la empresa para futuras ocasiones. (Pág. 50)

2.3.1.2. Entrevista preliminar

Esta entrevista generalmente suele ser telefónica (aprovechando el contacto telefónico previo para citar al candidato). Se suele indagar sobre aspectos motivacionales y, en el caso de candidaturas dudosas, sobre los aspectos que sea necesario recoger más información (generalmente sobre experiencia y formación). (Ruíz, Gago, García, & López, 2016, Pág. 51)

Para esta etapa es necesario que el reclutador se tome el tiempo necesario para evaluar cada currículum, porque con base en los resultados se empieza a clasificar desde los más relevantes hasta los menos capacitados, lo cual ayudará a seleccionar a los que continúan en el siguiente proceso y los que se archivarán en la base de datos para futuras vacantes. Cuando ya se tiene seleccionados a los candidatos que cumplen con los requisitos suficientes, se trasladan al proceso de selección, en donde se les realizarán otras pruebas y entrevistas, con lo cual determinarán quien de todos será el más indicado para el puesto de trabajo.

2.4. Proceso de selección

Es el proceso por medio del cual se evalúan los conocimientos, habilidades y experiencia del candidato de acuerdo con las exigencias de la vacante que se desea cubrir. Además, por medio de este proceso se verifica que las preferencias del candidato estén acordes con las características del puesto y de la organización. (Flores V., 2014, sección Selección de personal, párr. 1)

El proceso de selección de personal tiene que servir para predecir cuáles serán los resultados que tendrá una persona en un determinado puesto de trabajo. Se buscará conocer anticipadamente cuál será su rendimiento, y por ello se seleccionará al candidato que mejor se adapte y se ajuste al puesto de trabajo. No se escogerá a la persona más rápida, más inteligente, con más títulos académicos, etc.; sino que esa

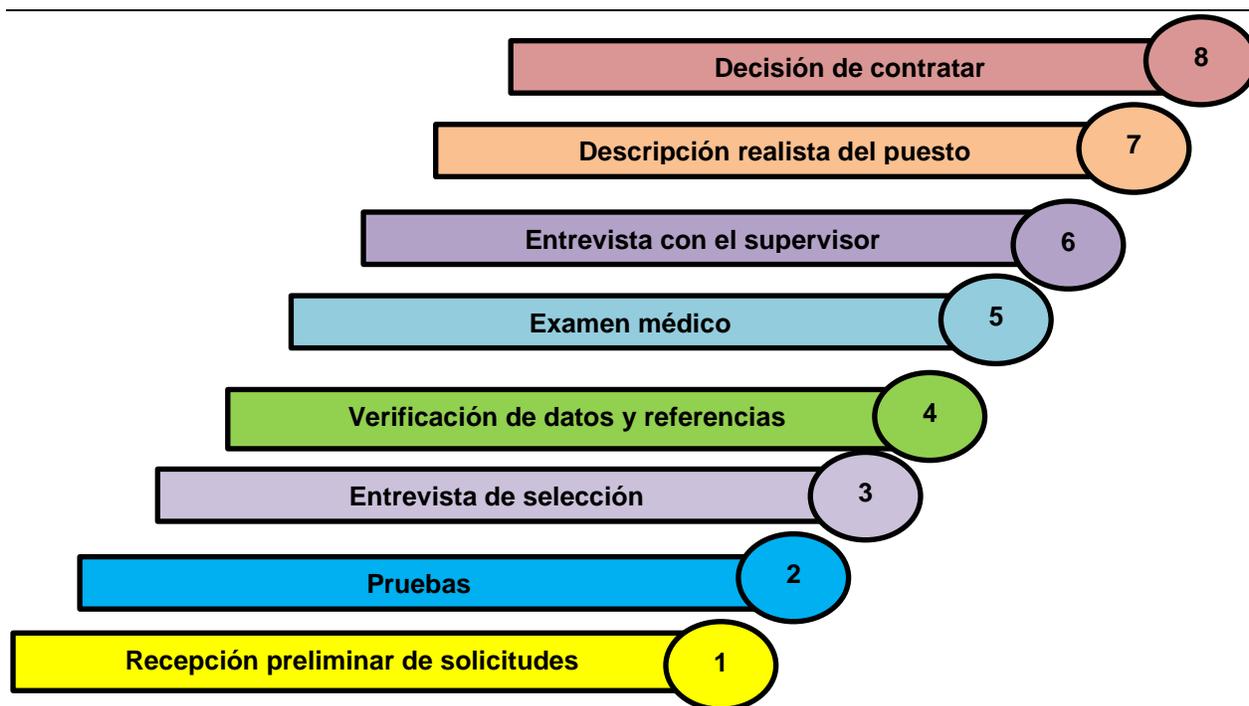
decisión deberá ir en función del conjunto de las características y exigencias del puesto. (Rubió, 2016, pág. 185)

La selección del personal es importante porque determina quién será el candidato que ocupará el puesto dentro de la empresa. Por lo tanto, cada paso del proceso debe ser evaluado minuciosamente para que el seleccionado sea el que cumpla con los requisitos necesarios para desempeñar el puesto.

Según (Dolan 2014, citado en De la Calle & Ortíz, 2018) para llevar a cabo un proceso de selección de forma eficaz hay que alcanzar tres objetivos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo. (Pág. 91)

Este proceso es extenso, por lo que cada etapa es importante para seleccionar al candidato indicado. A continuación, se presentan los pasos del proceso de selección.

Figura 1*Pasos del proceso de selección*

Nota: adaptado del libro de Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano (Werther, Davis & Guzmán, 2019, Pág. 129)

2.4.1. Recepción preliminar de solicitudes

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El postulante empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 128)

- **Revisión de solicitud de empleo**

Una solicitud contiene por lo regular secciones para indicar nombre, dirección, número telefónico, formación académica y experiencia laboral. Los administradores encargados de la contratación comparan la información contenida en una solicitud de empleo con la descripción del puesto para determinar si existe concordancia entre los requisitos de la empresa y las cualidades del candidato. Al firmar la solicitud, el candidato certifica que la información que ha dado es exacta y verdadera. (Mondy, 2012, pág. 162)

2.4.2. Pruebas

Para (Ruíz, Gago, García, & López, 2016) las pruebas no son imprescindibles en los procesos de selección y, si se realizan no se debe tomar la decisión basándose únicamente en el resultado de las pruebas, sino que se deben considerar un complemento del resto del proceso. Cuando se realizan con las debidas garantías, ayudan a tomar las decisiones con mayor seguridad, debiéndose contrastar los resultados obtenidos de algunas de las pruebas en las entrevistas. También son recomendadas para personas sin experiencia. (Pág. 57)

Sotomayor (2017) describe las siguientes pruebas como:

- **Pruebas de aptitud o cognoscitiva:** en su sentido gramatical representa la disposición innata que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente una actividad y el segundo alude a la capacidad de conocer, compaginándolo con las pruebas de este tipo en realidad tienen concordancia identificando en ellas las de tipo numérica, verbal, mecánica, espacial y memoria. (Pág. 133)
- **Pruebas de personalidad:** estas pruebas aluden al conjunto de cualidades del individuo ya que lo que se desea conocer es el desenvolvimiento que tiene en sus áreas de intervención e indudablemente en el campo laboral es factible que se apliquen instrumentos específicos para conocer la personalidad y en donde para interpretar los resultados sería ideal disponer de un psicólogo ya que están avezados en ese campo. Este tipo de pruebas se puede identificar a un candidato introvertido, extrovertido, social, minucioso, con disposición a aprender y a relacionarse, entre otros. (Pág. 134)
- **Pruebas de conocimiento:** son las que se aplican relacionadas al puesto y se identifican con materias o áreas que el candidato debe conocer en lo teórico lo en su defecto en lo práctico. Este tipo de pruebas involucran al candidato directamente en las disciplinas que conoce y que en forma potencial está efectuando o en su defecto está preparado para desarrollar, de ahí la importancia de su resultado, (Pág. 134).

Por medio de las pruebas se trata de conocer un poco más sobre las habilidades y aptitudes del candidato, las cuales pueden servir para escoger a los más capacitados y ayudar a reducir las contrataciones deficientes por falta de información. También se integran con los datos que brinda el candidato en su solicitud de empleo y la entrevista de selección.

2.4.3. Entrevista de selección

La entrevista es una herramienta imprescindible en cualquier proceso de selección. Consiste en una conversación formal y en profundidad, que girará sobre la experiencia profesional, los datos de personalidad, las motivaciones y las competencias, y cuyo objetivo es valorar si el candidato coincide con el perfil que se está buscando. Permite ampliar y contrastar la información recogida en el currículum vitae, de modo que el seleccionador dispondrá de más información para valorar las competencias del candidato con relación al puesto de trabajo a desempeñar. Es importante que la entrevista se planifique de antemano, teniendo siempre como referencia el perfil del puesto de trabajo, lo que aumentará su flexibilidad. (Ruíz, Gago, García, & López, 2016, pág. 63)

En la entrevista es muy útil porque los candidatos puedes detallar las experiencias, conocimientos y habilidades que adquirieron de los puestos que ocuparon anteriormente, además, brindan información más explícita de lo mencionado en el currículum. A continuación, en la Tabla 1, se presentan los diferentes tipos de entrevista que se le pueden realizar a un candidato.

Tabla 1

Diferentes tipos de entrevista

Según el momento en el que se realizan	
Entrevista preliminar	En una entrevista breve para repasar el currículum y preseleccionar los candidatos con el perfil solicitado. Se llevan a cabo cuando se dispone de un elevado número de candidatos cuyo currículum encaja con el perfil solicitado.
Entrevista de selección habitual	Son entrevistas largas para profundizar el currículum, la personalidad y las competencias de los aspirantes.
Entrevista final	La realizan los candidatos que cumplen los requisitos del perfil del puesto. Suele realizarse con la terna de candidatos que más se ajustan al perfil. El objetivo es tomar la decisión sobre el candidato a incorporar
Según la forma en que se realicen	
Entrevista estructurada	Se confecciona previamente un cuestionario con preguntas iguales para todos los candidatos. Presenta el inconveniente de no permitir al entrevistador la exploración de las respuestas interesantes o poco comunes.
Entrevista no estructurada	El seleccionador plantea al candidato las cuestiones de modo general, facilitando que el entrevistado se exprese libremente. También permite que el entrevistador formule preguntas no previstas.
Entrevista mixta o semiestructurada	Es una mezcla de las dos anteriores, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa sobre las competencias de los candidatos. La parte no estructurada permite el conocimiento de las características específicas del solicitante.
Según el grado de tensión	
Entrevista normal	Se desarrolla en un ambiente relajado donde el entrevistador y entrevistado intercambian información.
Entrevista de tensión	El seleccionador tratará de crear un ambiente tenso por medio de determinado tipo de preguntas y por el modo de formularlas. Se suelen utilizar para seleccionar a candidatos que manejen adecuadamente situaciones conflictivas por requerimientos del puesto de trabajo.
Según el número de personas que intervienen	
Entrevista individual	Es la más frecuente, la realiza un solo seleccionador a un solo candidato.
Entrevista grupal	Un entrevistador y varios entrevistados. Suelen empezar con una presentación del seleccionador y del puesto a cubrir. Tras esta explicación, se presentarán los participantes, exponiendo cuáles son sus estudios y la experiencia relacionada con el puesto.
Entrevista de panel	Intervienen varios entrevistadores. Un entrevistador conducirá la entrevista y todos evaluarán con los mismos criterios al entrevistado, por lo que el entrevistado hablará dirigiendo la mirada a todos los presentes sin excluir a nadie.

Nota: tomado de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa por (Ruíz, Gago, García, & López, 2016, pág. 63)

Para (Mondy, 2012) y (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016) una entrevista estructurada para un puesto de trabajo contiene por lo regular otros tipos de preguntas y entrevistas:

- **Preguntas de situación:** intentan obtener de los candidatos información sobre el modo en que responden ante determinadas situaciones, es decir, aquellas que plantean una situación típica de empleo para determinar cómo actuó el candidato en una situación similar.
- **Preguntas de conocimiento del puesto:** valoran si los candidatos tienen los conocimientos básicos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo. Estas preguntas pueden relacionarse con habilidades educacionales básicas o con complejas habilidades científicas o administrativas.
- **Preguntas de simulación de una muestra del trabajo:** las cuales se relacionan con situaciones donde se requiere que el candidato responda preguntas relacionadas con la realización de una tarea.
- **Preguntas de requisitos del empleado:** valoran la voluntad del candidato de desempeñar el puesto de trabajo en las condiciones establecidas. Por ejemplo, el entrevistador puede preguntar si el aspirante estaría dispuesto a realizar trabajos repetitivos o a mudarse a otra ciudad.
- **Entrevistas conductuales:** es una entrevista estructurada en la cual se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión.

Otro tipo de entrevista más innovador es la videoentrevista, en donde el empleador busca obtener la misma información que una entrevista presencial, es decir, observar el comportamiento del candidato, comprobar sus conocimientos, aptitudes y actitudes, ver si se ajusta bien al puesto de trabajo y a la cultura organizativa. Se pueden realizar en tiempo real, programando una cita a una hora determinada y utilizando programas como Skype. (De la Calle & Ortíz, 2018, pág. 101)

Para saber qué tipo de entrevista es la más adecuada para realizar, es necesario conocer previamente los requerimientos de puesto, lo cual servirá como base para

determinar qué información se necesita obtener del candidato, para luego contrastarla e identificar los aspectos o capacidades que más se apegan a los requisitos del puesto.

Para realizarla es importante mantener un control u orden de los pasos que se deben de seguir antes, durante y después; por lo que a continuación, se presenta el proceso de la entrevista.

2.4.3.1. Proceso de la entrevista

Las cinco etapas de una entrevista común según (Werther, Davis, & Guzmán, 2019) son:

- **Preparación del entrevistador:** el entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista, lo que significa que es necesario que elabore preguntas específicas de antemano.
- **Creación de empatía:** la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos incluso en quienes no sean contratados una imagen humana y amistosa.
- **Intercambio de información:** el proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. Con el fin de crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso pidiéndole a este que les informe si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos, y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que este le formule.
- **Etapas final:** cuando el entrevistador considera que se acerca al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión. Puede preguntarle al candidato, por ejemplo, si tiene algún comentario o pregunta finales.
- **Evaluación:** una vez concluida la conversación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. (Págs. 135-137)

Para el autor (Sotomayor, 2017) los aspectos formales que le dan seriedad a las entrevistas son:

- **Respeto al día asignado:** es elemental celebra la entrevista el día que se ha programado, salvo que existan imponderables que lo impidan, en ningún momento será aceptable cancelar el mismo día y menos cuando el candidato ya acudió.
- **Cuidar el horario:** celebra el encuentro en el horario previsto y si es posible con minutos de anticipación recibir al candidato.
- **Evitar interrupciones:** evitar en lo posible descuidar el inicio de la entrevista o en su defecto suspenderla unos minutos porque tiene que salir el entrevistador.
- **Cuidar Distracciones:** no distraerse en el transcurso de la entrevista por algún motivo como lo es ver el tiempo entre otros casos.
- **Clima adecuado:** es pertinente que se desarrolle la entrevista en un clima agradable de mutuo respeto y esperando obtener el objetivo esencial de recopilar información por una parte y por la otra conocer el avance de su caso.
- **Formalización de la despedida:** así como se inició la entrevista es recomendable que no concluya en forma abrupta sino al contrario: finalice en feliz término, aun cuando la decisión final esté por efectuarse. (Págs. 131-132)

Entre los fenómenos estereotípicos y los errores más comunes en las entrevistas de selección Rubió (2016) considera los siguientes:

- **Efecto halo:** es la tendencia por parte del entrevistador de juzgar los aspectos del comportamiento del candidato en función de un solo atributo. Es decir, el entrevistador detecta un aspecto que sobresale del entrevistado, y a partir de aquí, ya sea positivo o negativo, juzga el resto. Suele aparecer cuando el número de entrevistas es elevado y se realizan de manera ajustada en el tiempo.
- **Efecto contraste:** se comparan los candidatos entre sí a partir de las impresiones que han dado en la entrevista. Si se evalúa a un candidato de manera negativa, el próximo se evaluará de una manera más positiva, y viceversa. El patrón de evaluación cambia continuamente. Suele ocurrir cuando

el entrevistador evalúa a distintos candidatos en un espacio de tiempo muy reducido.

- **Efecto de recencia:** el entrevistador otorga mayor importancia a la información obtenida al final de la entrevista. Ocurre cuando la entrevista es de larga duración.
- **Efecto de las conclusiones prematuras:** durante los primeros cinco minutos se realiza una opinión global del candidato y el entrevistador saca conclusiones en función de lo que se ha dicho al principio de la entrevista. Así pues, es la tendencia a sacar conclusiones prematuras o precipitadas de los candidatos.
- **Efecto del candidato ideal:** el entrevistador se forma un estereotipo de cómo tiene que ser el candidato ideal debido a que el profesiograma no es adecuado, y entonces prejuzga a los candidatos. Este error se puede evitar con un buen profesiograma hecho a partir del análisis del puesto, ya que si no puede aparecer un estereotipo de cómo tiene que ser el candidato que tiene que ocupar el puesto.
- **Efecto Greenspoon:** aparece cuando el entrevistador refuerza positivamente ciertas conductas de los candidatos, los cuales tienen más posibilidades de ser seleccionados.
- **Confianza en la intuición:** cuando el entrevistador no se basa en hechos objetivos. Pues todos tenemos nuestras propias creencias sobre los demás, creencias que suelen estar fuertemente arraigadas y que, aunque no siempre seamos del todo conscientes de ellas, influyen decisivamente en nuestra forma de ser y de actuar (y, por tanto, en la forma y contenidos de la comunicación) y que están especialmente presentes cuando emitimos juicios, opiniones, valoraciones, etc., sobre otros. (Págs. 199-200)

2.4.4. Verificación de datos y referencias

Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas, para establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Las referencias laborales pueden

proporcionar información importante sobre el candidato. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 140)

- **Indagación de la identidad en las redes sociales:** las empresas tienen a su disposición información en las redes generalistas, como Facebook, Twitter e Instagram, y profesionales, como LinkedIn (una de las más extendidas), en páginas personales, en blogs o en foros de opinión. Si las empresas investigan en las redes sociales, podrán observar, si los usuarios actúan con sentido común mostrando un perfil sobrio, los datos que comparten, los comentarios, si incluyen fotografías demasiado comprometidas, etc. (López & Ruíz, 2019, pág. 18)

Este es uno de los pasos no se deben de omitir por los reclutadores, aunque toma demasiado tiempo es necesario realizarlo, porque se puede conocer más referencias sobre los candidatos y la opinión que tienen de ellos los antiguos jefes o compañeros de trabajo

2.4.5. Examen médico

Para (Werther, Davis, & Guzmán, 2019) es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidente, además del caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes problemas de salud. (Pág. 140)

2.4.6. Entrevista con el supervisor

El supervisor inmediato o el gerente del departamento es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 141)

Esta entrevista es la última en realizar y la más importante, debido a que el jefe del área solicitante o el gerente, también necesitan conocer y evaluar al candidato antes de seleccionar al que ocupará al puesto.

2.4.7. Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto de su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, este simulacro se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 141)

2.4.8. Decisión de contratar

También (Rubió, 2016) menciona que en esta fase final se recoge toda la información que se dispone y se contrasta con el perfil del candidato, con las exigencias del puesto y con los factores críticos para el éxito. Valorados y analizados todos los elementos anteriores, se decide y se selecciona finalmente cuál es el candidato más adecuado para cubrir el puesto de trabajo.

Los procesos de selección no pueden darse por concluidos hasta que el candidato no haya sido completamente incorporado a la empresa, facilitándole su inserción en la misma, dándole a conocer las características reales del puesto de trabajo y de la empresa de la que comienza a formar parte. (Pág. 197)

La decisión de contratar al solicitante marca el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de capital humano. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 141)

2.4.8.1. Oferta del puesto y contratación

Normalmente, el ofrecimiento se realiza en una entrevista en la que se informará al candidato sobre las características del puesto, las tareas, la duración del contrato, el período de prueba, horario, vacaciones, retribución, beneficios sociales e incentivos. Posteriormente, ambas partes firman el contrato por duplicado y este se registra en los servicios de empleo de la comunidad autónoma correspondiente. (López & Ruíz, 2019, pág. 19)

2.4.8.2. Período de prueba

Para (Ruíz, Gago, García, & López, 2016) podrá concertarse por escrito, con los límites de duración que se establezcan en los convenios colectivos. En defecto de pacto en el convenio, la duración del período de prueba no podrá exceder de:

3. Seis meses para los técnicos titulados
4. Dos meses para los demás trabajadores.
5. Tres meses, en las empresas de menos de veinticinco trabajadores, para los trabajadores que no sean técnicos titulados.

Durante el período de prueba se realizará un seguimiento y un control del nuevo trabajador y se evaluarán los aspectos siguientes:

- Calidad en la realización del trabajo.
- Sentido de la responsabilidad.
- Sentido de equipo y de colaboración. (Pág. 79)

La eficiente implementación y ejecución de los procesos de reclutamiento y selección es una de la parte más fundamental que tiene a cargo el área de recursos humanos; porque no solo se trata de llenar las vacantes con candidatos, sino que es buscar al talento más capacitado que se ajuste a las necesidades de la empresa.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó para realizar el trabajo de investigación y evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal que utiliza la empresa farmacéutica; la información que contiene es la siguiente: definición del problema; objetivos de la investigación; diseño de investigación utilizado, en el cual se explica el método científico, el enfoque mixto y el alcance de la investigación; universo y tamaño de la muestra; técnicas e instrumentos utilizados; y por último un resumen de las fases de desarrollo de la investigación.

3.1. Definición del problema

Para Ruíz, Gago, García, & López, (2016) el reclutamiento y la selección forman parte de un proceso integrado por varias fases, que se inicia con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y finaliza con la contratación e integración en la empresa de una persona para cubrirlo. (Pág. 41)

Los autores (Flores V. 2014) y (Dolan 2014, citado en De la Calle & Ortiz, 2018) establecen que el reclutamiento y la selección efectiva disminuirán el riesgo de incorporar a una persona inadecuada en el puesto; reducirán la probabilidad de que los candidatos una vez seleccionados abandonen la organización al poco tiempo de integrarse; y suministrará el número suficiente de personas calificadas. Lo que significa que una deficiencia en los procedimientos traerá consecuencias significativas para la empresa, que le impedirán cumplir con los objetivos establecidos.

Según lo investigado en los antecedentes, en Guatemala se han hecho pocas investigaciones a nivel de maestría sobre el tema de estudio y en los mismos se denota que los problemas más frecuentes son la poca utilización fuentes y técnicas para los procesos de reclutamiento y selección, personal deficiente para realizar los procesos y la falta de una guía o manual para realizar cada procedimiento, como lo indica Flores V. (2014) conviene que el proceso de reclutamiento y selección esté por escrito y sea conocido por toda la organización, además el área de recursos humanos establecerá

las fases que se deberán seguir para contratar a una persona. (Sección reclutamiento de personal, párr. 3)

En la empresa objeto de estudio los procesos de reclutamiento y selección de personal se han estado realizando de manera empírica, lo que puede afectar su eficacia a la hora de contratar personal.

Por lo anterior, se busca responder a la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las áreas de mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa objeto de estudio? e investigar las interrogantes que surgen alrededor del cuestionamiento principal, ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza la empresa para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?, ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza?, ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza?, ¿Utiliza los recursos necesarios para realizar cada procedimiento? asimismo, ¿Cómo mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal?

3.2. Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales son la guía para llevar a cabo la investigación.

3.2.1. Objetivo General

Evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal que utiliza la empresa farmacéutica ubicada en el Departamento de El Progreso y con base en los resultados elaborar una propuesta de mejora.

3.2.2. Objetivos Específicos

3.2.2.1. Evaluar el proceso de reclutamiento de personal de la empresa objeto de estudio.

3.2.2.2. Evaluar el proceso de selección de personal de la empresa objeto de estudio.

3.2.2.3. Elaborar una propuesta con base en los resultados obtenidos en la evaluación, para mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa objeto de estudio.

3.3. Diseño de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque mixto, que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, citado en Hernández-Sampieri, Fernández C., & Baptista L., 2014, pág. 534). En el enfoque cuantitativo se realizó un análisis estadístico de los datos recopilados sobre el proceso de reclutamiento y selección, mientras que en el cualitativo se analizó los datos homogéneos y heterogéneos de la información encontrada, unidos permiten obtener resultados más confiables.

La investigación fue de tipo descriptivo porque “busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández-Sampieri, Fernández C., & Baptista L., 2014, pág. 92). Por lo que se recolectó información y se describió los procesos de reclutamiento y selección de personal que la empresa ha utilizado.

3.4. Unidad de análisis

Una empresa farmacéutica ubicada en el Departamento de El Progreso.

3.5. Período histórico

Para la elaboración del Plan de Trabajo, realización de la investigación, elaboración del Informe Final y la presentación a la Dirección de la Escuela de Postgrado, se utilizó el período del mes de junio 2020 al mes de junio 2021.

3.6. Ámbito geográfico

La investigación se realizó en el Departamento de El Progreso

3.7. Universo y tamaño de muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (Hernández-Sampieri, Fernández C., & Baptista L., 2014).

Para la entrevista solo se entrevistó a la auxiliar de recursos humanos. En la encuesta que se dirigió a los encargados de recursos humanos, no se realizó muestreo, debido a que las personas que se han encargado de este proceso son dos, pero por decisión del encargado de recursos humanos, solo se encuestó a él.

La encuesta dirigida a los trabajadores inicialmente se planificó aplicarla al personal de las 6 sucursales y oficina central de la empresa farmacéutica que tienen por total una población de 71 trabajadores y que según el Ministerio de Economía es catalogada como una pequeña empresa. Por decisión del encargado de recursos humanos, solo se encuestó a 48 empleados, entre los cuales se encontraban supervisores de distintas sucursales, un gerente, auxiliares de bodega, recursos humanos, programas y contabilidad, telemarketing, cajeros, vendedores y repartidores, entre otros. Debido al tipo de investigación que se realizó se considera que los datos brindados por cada uno de ellos son importantes para la obtención de información.

3.8. Instrumentos de medición

Para esta investigación se utilizó la técnica bibliográfica en donde se realizaron consultas en diferentes libros, páginas de internet y otros, con el fin de obtener información teórica de los procesos de reclutamiento y selección de personal. También se utilizaron fichas físicas y electrónicas para organizar los registros de los materiales consultados.

Para analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal se utilizó una guía para la entrevista semiestructurada que se sostuvo con la auxiliar de recursos humanos, la cual fue realizada con base en las consultas bibliográficas y datos requeridos para obtener la información sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa. Con los datos que proporcionó, se identificaron los procesos que llevan a cabo, lo cual sirvió para analizar las fortalezas y debilidades en los mismos.

También se utilizaron dos encuestas, una se le aplicó al personal en general y la otra al encargado de recursos humanos; estas fueron de elaboración propia, con base en los conocimientos obtenidos durante la consulta bibliográfica y los datos que se necesitaban analizar de la empresa para la realización de la investigación y propuesta de mejora.

Las encuestas fueron realizadas por internet a través de la aplicación de Google forms; se le envió el enlace al encargado de recursos humanos para que lo enviará a los trabajadores de las distintas sucursales. A través de la aplicación mencionada se descargaron los datos en una hoja de Excel, luego se elaboraron las gráficas correspondientes que sirvieron para analizar de manera eficaz los resultados obtenidos, lo cual permitió identificar las áreas de mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Cabe recalcar que debido a la enfermedad de COVID-19 se optó por realizarlas de forma online, con la previa autorización del gerente de la farmacéutica.

3.9. Resumen del procedimiento

Primera fase: el desarrollo de la investigación se inició con la búsqueda de una empresa que permitiera desarrollar el proyecto; luego de confirmar la empresa se solicitó la aprobación para realizarlo en dicho lugar.

Segunda fase: después de ser aprobada la solicitud se indago cual sería el problema de importancia a investigar; luego se determinó el tema que sería investigado; en

consecuencia, se inició con la elaboración del plan de investigación. Durante la elaboración del plan se realizó la definición del problema, los objetivos, marco teórico, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, asimismo, se presentó el presupuesto y cronograma con fechas específicas de la realización de cada parte del proyecto. Al finalizar el plan de investigación, se envió a la Dirección de la Escuela de Postgrado central para que lo aprobara; luego de su aprobación se inició con la fase de elaboración del instrumento de investigación y recolección de datos para la obtención de resultados.

Tercera fase: se elaboraron tres instrumentos de investigación, dos encuestas, una para el área de recursos humanos y otra para los trabajadores; y una guía de entrevista semiestructurada dirigida a la auxiliar de recursos humanos, en la cual se solicitó información sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa. Los instrumentos de investigación se llevaron a revisión, para luego ser aprobados por el catedrático y validados por la empresa estudiada.

Cuarta fase: se analizaron los datos recolectados y se realizó la discusión de los resultados; al final se emitieron las conclusiones y recomendaciones respecto a los datos obtenidos de la investigación.

Quinta fase: se realizó una propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por último, se presentaron los resultados obtenidos durante la investigación a los evaluadores de la universidad, para obtener su aprobación final al informe.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, realizados con el fin de obtener información del proceso de reclutamiento y selección de personal que utiliza la empresa farmacéutica ubicada en el Departamento de El Progreso.

La manera en que se obtuvo la información fue a través de dos encuestas y una guía de entrevista semiestructurada; una encuesta dirigida a los trabajadores de las 6 sucursales y sede central; la segunda que se le realizó al encargado de recursos humanos; por último, se utilizó una guía de entrevista semiestructurada dirigida a la auxiliar de recursos humanos. Con estos instrumentos se recolectó la información necesaria para poder analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal lo que permitió identificar las áreas de mejora. Por lo que a continuación se presentan los resultados e interpretación de los datos obtenidos en la investigación.

4.1. Análisis de los resultados de la entrevista semiestructurada dirigida a la auxiliar de recursos humanos

La entrevista semiestructurada realizó con la auxiliar de recursos humanos, se utilizó una guía estructurada con las preguntas que se le realizaron sobre los procesos de reclutamiento. A continuación, se presentan las respuestas que se obtuvieron en la reunión.

Tabla 2

Entrevista semiestructurada con la auxiliar de recursos humanos

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Tienen un manual o guía de los procesos de reclutamiento y selección de personal?	No poseen un manual de reclutamiento formal y solo realizan los procesos de forma empírica.
	Explique el motivo del porque no lo tienen.	El motivo principal es porque no se ha tenido el tiempo suficiente para realizarlo
2	¿Cuál es el proceso para el	El proceso es solicitar al gerente de forma verbal la

	requerimiento de personal?	autorización de abrir o cubrir un puesto, ya sea por incremento de ventas, renunciaciones y despidos.
3	¿Realizan procesos de reclutamiento interno?	Si realizan procesos internos, además es la primera opción que se toma cuenta antes de iniciar un proceso de reclutamiento externo.
	Explique cómo los realizan	Indicó que para el proceso interno solo ascienden o le dan la plaza vacante a un empleado mediante el esfuerzo, habilidad y desempeño que observen en él.
4	¿Realizan procesos de reclutamiento externo?	Si realizan procesos de reclutamiento externo, cuando necesitan cubrir el puesto que deja el colaborador que ascendieron o cuando no se encuentra dentro de la empresa.
	Explique cómo los realizan	Inician con la búsqueda de candidatos en la base de datos, si no encuentran el indicado utilizan la página web de Facebook de la empresa para dar a conocer la vacante, luego reciben currículums por correo electrónico o de manera física en la sede central; revisan los currículums y seleccionan a los que creen más competentes, se les llama por teléfono y se les hace una entrevista preliminar, luego se les cita para realizar las pruebas y entrevista con el encargado de recursos humanos (gerente de ventas); después si pasa la entrevista y la prueba se le realiza una segunda entrevista con el gerente general; por consiguiente se verifican las referencias laborales y personales, (en estas se ha tenido el inconveniente que algunos candidatos brindan referencias poco fiables); luego el gerente de ventas aprueba si los candidatos seleccionados son los más competentes; por penúltimo el gerente general decide quien será contratado para formar parte de la empresa; y por último se inicia el proceso de inducción al nuevo trabajador.
5	¿Utilizan un formato de evaluación de currículum?	No utilizan un formato de evaluación de currículum, solo evalúan al candidato por la experiencia que tiene
6	¿Tienen un formato de solicitud de empleo?	No
7	¿Qué tipo de pruebas les realizan a los candidatos?	Se les realizan a los candidatos pruebas de conocimientos básicos y de observación de imágenes.
8	¿Qué tipo de entrevista realiza?	Realizan entrevista de preselección y profunda
9	¿Utilizan una guía de entrevista?	Si, utilizan una guía de entrevista
10	¿Solicitan exámenes médicos a los candidatos?	Si, se les solicitan
	¿Cuáles le solicitan?	Tarjeta de salud
11	¿Qué documentos le solicitan al candidato que cubrirá el puesto?	Les solicitan currículum vitae, fotocopia de DPI, antecedentes policíacos y penales, títulos de estudio, cartas de recomendación laboral y personal, y hasta que

		son contratados la tarjeta de salud
12	¿Cuánto tiempo toma el proceso de reclutamiento y selección de personal en los distintos niveles jerárquicos?	Aproximadamente 15 días para todos los niveles jerárquicos.

Por medio de la entrevista realizada al auxiliar recursos humanos se obtuvieron los siguientes resultados:

- En la empresa objeto de estudio los procesos de reclutamiento y selección de personal los han realizado de forma empírica, debido a que no cuentan con una guía o manual que les indique como realizar de manera sistemática los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo cual perjudica la efectividad de los procedimientos y por ende la búsqueda de candidatos competentes que se adapten al puesto de trabajo.
- En la empresa objeto de estudio realizan la requisición de personal forma verbal, sin la utilización de un formato técnico, lo que provoca que no se tenga control y registro sobre los procesos de reclutamiento y selección realizados. También puede ocasionar que se inicie un proceso sin los conocimientos previos sobre las características necesarias que debe de tener el candidato para cubrir puesto.
- En la empresa para cubrir la plaza vacante toman como principal el reclutamiento interno antes que el externo, lo que ayuda a mantener motivado al personal para mejorar su rendimiento. También es preciso mencionar que para promover a un trabajador los reclutadores solo se guían en el desempeño que se ha observado en él.
- Para la seleccionar los currículos que pasarán a la siguiente etapa solo se basan en la experiencia que tenga el candidato no utilizan un formato de evaluación, por lo que dejan afuera los demás datos que lo complementan.
- No poseen con un formato de solicitud de empleo, lo que causa que no se les sea brindado a los candidatos.
- Las pruebas que les realizan a los candidatos es la de conocimientos básicos y observación de imágenes, estas son realizadas para todos los puestos jerárquicos, además permiten conocer más características de los candidatos.

- El examen médico que le solicitan al candidato es la tarjeta de salud, debido a que es una empresa farmacéutica, este examen es un requisito indispensable que está establecido por el Ministerio de salud en la normativa no. 4-2011, por lo que es necesario que siempre sea requerida una copia al candidato.
- Cuando realizan la verificación de referencias laborales y personales han tenido inconvenientes, debido a que las realizan después de la última entrevista, y en algunos casos las referencias que brindan los candidatos nos son fiables, lo que ocasiona que se retrase la decisión de contratación de un empleado.

4.2. Análisis de los resultados de la encuesta que se le realizó al encargado de recursos humanos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta que se le realizó al encargado de recursos humanos

Tabla 3

Encuesta realizada al encargado de recursos humanos

NO.	PREGUNTA	RESPUESTA
	Nombre del puesto que ocupa:	Gerente Ventas
	Nivel de formación académica	Nivel de Maestría
1	¿Cuenta la empresa con un manual de reclutamiento y selección de personal?	No
2	¿El Manual le brinda la información necesaria para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal?	N/A
3	¿Cuenta la empresa con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal?	No
4	¿Cuenta la empresa con descriptores de puestos?	Si
5	¿Cuenta la empresa con una base de datos de candidatos para los procesos de reclutamiento?	Si
6	¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para la búsqueda de personal	Promociones, redes sociales
7	¿Realizan procesos de reclutamiento interno?	Si
8	¿Realizan procesos de reclutamiento externo	Si

9	¿Solicitan currículum vitae a los candidatos que aplican a algún puesto?	Si
10	¿Para qué puestos solicitan el currículum vitae?	Nivel gerencial, de jefaturas, personal administrativo y operativo
11	¿Cuentan con una guía o formato para la evaluación del currículum?	No
12	¿Solicitan a los candidatos llenar una solicitud de empleo?	No
13	¿Realizan pruebas o test a los candidatos?	Si
14	¿Para qué puestos realizan las pruebas o test?	Nivel gerencial, de jefaturas, personal administrativo y operativo
15	¿Realiza al candidato una entrevista de selección?	Si
16	¿Qué tipo de entrevista realiza?	Preselección y profunda
17	¿Quién realiza la entrevista?	Encargado de recursos humanos. el Gerente o jefe de área solicitante
18	¿Cuenta con una guía o protocolo de entrevista?	Si
19	¿Se verifican los antecedentes policíacos y penales de los candidatos al puesto?	Si
20	¿Se verifican las referencias laborales que brinda el candidato?	Si
21	¿Cómo se verifican las referencias laborales?	Llamada telefónica
22	¿Se verifican las referencias personales que brinda el candidato?	Si
23	¿Cómo se verifican las referencias personales?	Llamada telefónica
24	¿Cuentan con una guía sobre cómo verificar las referencias?	No
25	¿Solicitan exámenes médicos a los candidatos?	Si
26	¿Para qué puestos solicitan exámenes médicos?	Nivel gerencial, jefaturas, administrativos y operativos
27	¿Qué requerimientos adicionales tienen al respecto sobre los exámenes médicos?	Tarjeta de salud
28	¿Quiénes participan en el proceso de selección de personal?	Recursos humanos; jefe del área solicitante; gerente
29	¿Quién toma la decisión final para seleccionar a candidato que será contratado?	Gerente
30	¿Ha recibido capacitaciones sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal?	Si
31	¿Cuáles son los problemas más frecuentes durante los procesos de reclutamiento y selección personal en la empresa?	Poca afluencia de candidatos al puesto; Pocas fuentes para el reclutamiento de candidatos

32	En su opinión, ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades que percibe en los procesos de reclutamiento y selección que son aplicados actualmente en la empresa?	Las pocas debilidades serían de no publicar en diferentes medios las vacantes
----	--	---

La encuesta fue respondida por el gerente de ventas, debido a que la empresa es pequeña, también se encarga de dirigir el área de recursos humanos y los procesos de reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que la persona encargada de esta área debe de tener el perfil profesional en las áreas de recursos humanos, psicología industrial u organizacional con los conocimientos, experiencia de más de cinco años y estudios necesarios para desempeñar el cargo de manera eficiente, además, es el responsable de proveer personal capacitado para la empresa.

Por lo anterior, el área de recursos humanos se puede ver afectada con relación en el desarrollo de las funciones que se deben desempeñar como: los procesos de reclutamiento y selección, formación y capacitación, compensaciones labores, clima laboral y gestión de desempeño del talento humano, debido a que el gerente de ventas puede desenfocarse de esta área por realizar sus funciones en la otra.

Por medio de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

- En la empresa si poseen descriptores de puestos, los cuales son parte fundamental para determinar las características mínimas que necesita un candidato para cubrir un puesto, sin ellos no se podrían realizar efectivamente los procesos de reclutamiento.
- Si cuentan con una base de datos que está conformada por los currículos de los candidatos que no fueron seleccionados con anterioridad, pero que se consideran válidos y se les puede llamar cuando aparece la necesidad de cubrir otro puesto. Esta base de datos es importante porque puede ayudar a reducir el tiempo de contratación de un candidato.
- Las fuentes de reclutamiento que utilizan son la de promociones para el reclutamiento interno y para el externo la publicación de vacantes en redes sociales de la empresa y la base de datos de candidatos. Es importante

mencionar que, si las plazas son publicadas en pocas fuentes, habrá una cantidad muy reducida de candidatos para aplicar al puesto.

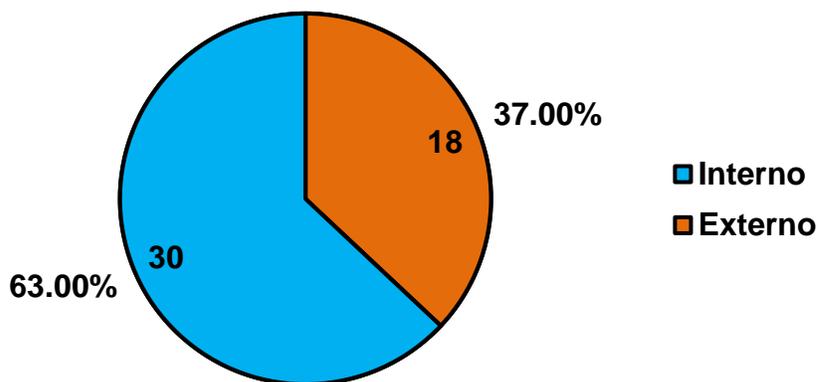
- En la empresa si les requieren currículum vitae a todos los candidatos de los distintos puestos, lo que es importante para seleccionar a los que pasarán a las siguientes etapas.
- A los candidatos no se les solicitan llenar una solicitud de empleo; lo que ocasiona un obstáculo para conocer más características importantes sobre ellos. Este documento es necesario porque permite conocer las capacidades y cualidades de los candidatos, además es una de las bases para determinar las preguntas que se le realizarán en una entrevista.
- Los tipos de entrevistas que realizan a los candidatos son de preselección y profundas, las cuales ayudan a conocer más datos sobre el candidato. También durante la entrevista utilizan un guía que les permite desarrollarla de manera ordenada y concisa, con la cual obtienen la información necesaria sobre el candidato, además les permite evaluarlo de una mejor manera.
- Si realizan la verificación de los antecedentes policíacos y penales de los candidatos; las referencias laborales y personales las verifican a través de llamadas telefónicas, aunque todavía no cuentan con una guía que los ayude a realizarla de forma ordenada. También los autores (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 190) indican que “la comprobación de las referencias es la mejor táctica que puede utilizar un empresario para evitar demandas por negligencia en la contratación, en las que el empresario es responsable de los accidentes que tengan sus empleados en el trabajo”.
- Las personas que participan en el proceso de selección de personal es el área de recursos humanos, el jefe del área solicitante y el gerente.
- Los encargados de recursos humanos reciben capacitaciones sobre cómo realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, aunque en los procedimientos no utilizan formatos técnicos para realizarlo de manera formal.
- La decisión final de contratar a un empleado la toma el gerente general de la empresa objeto de estudio.

4.3. Análisis de los resultados de la encuesta que se le realizó a los trabajadores

A continuación, se presentan gráficas y tablas que explican los resultados obtenidos por las encuestas que se les realizaron a los trabajadores de la empresa farmacéutica.

Figura 2

Clases de reclutamiento



Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

En algunos casos el rendimiento de los empleados depende de lo motivados y cómodos que se sientan sus trabajos, por tal motivo el utilizar el reclutamiento interno para cubrir un puesto es importante para lograr retener a los trabajadores. La figura anterior muestra que el 63% (30) de los empleados indicaron que ya trabajaban para la empresa, cuando pasaron a ocupar el puesto que tienen actualmente, lo que significa que realizaron un proceso de reclutamiento interno; mientras que el 37% (18) mencionaron que realizaron un proceso externo.

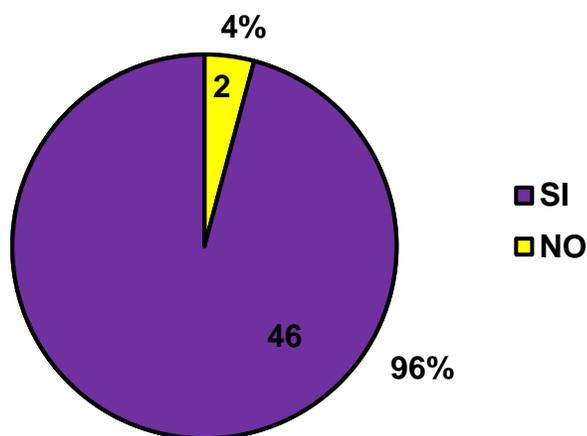
Estos datos corroboran lo mencionado en la entrevista, en donde indicaron que al momento de surgir una plaza vacante toman como primera opción el reclutamiento interno, en donde ascienden a sus empleados, luego realizan un proceso externo para cubrir el puesto que deja el otro empleado.

(Werther, Davis, & Guzmán, 2019) mencionan que muchas organizaciones intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas, porque esto favorece la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas. (Pág. 102)

Las siguientes preguntas fueron realizadas para todos los trabajadores con base en el tiempo que iniciaron por primera vez relaciones laborales con la empresa.

Figura 3

Requerimiento del currículum vitae



Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

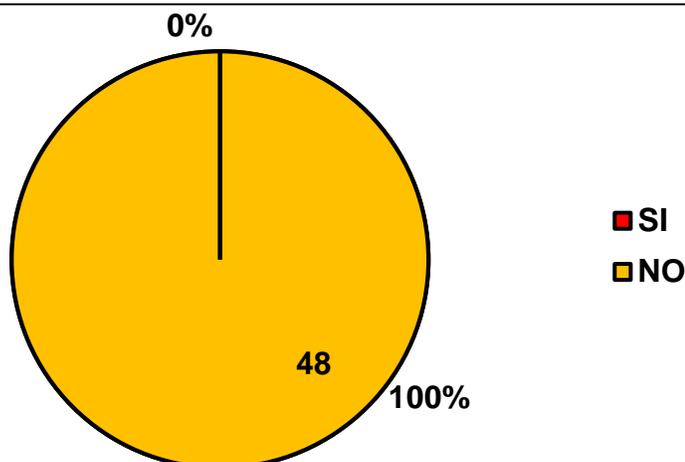
Es importante que soliciten a los candidatos que envíen física o electrónicamente su currículum, para que sea tomado en cuenta en el proceso de reclutamiento, según la figura anterior al 96% (46) de los candidatos les requirieron el currículum vitae, mientras que al 4% (2) que representa una parte menor no le solicitaron. Estos datos confirman con lo mencionado en la entrevista y la encuesta anterior, en donde indicaron que si les solicitan el currículum a los candidatos.

Según (Mondy, 2012, pág. 163) “los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum. Los candidatos pueden describir la experiencia, formación académica, capacitación y habilidades que

tienen para ocupar un puesto de trabajo”, datos que son importantes para que el reclutador considere su aprobación para el siguiente paso del proceso.

Figura 4

Requerimiento de solicitud de empleo



Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Los datos anteriores muestran que al 100% de los trabajadores no les requirieron llenar una solicitud de empleo durante el proceso de reclutamiento y selección. Esto corrobora lo indicado en la encuesta y la entrevista anterior, donde mencionaron que no les solicitan llenar una solicitud porque no cuentan con un formulario para proporcionárselos. Sin esta solicitud los encargados de recursos humanos no tendrán suficiente información para evaluar a los candidatos.

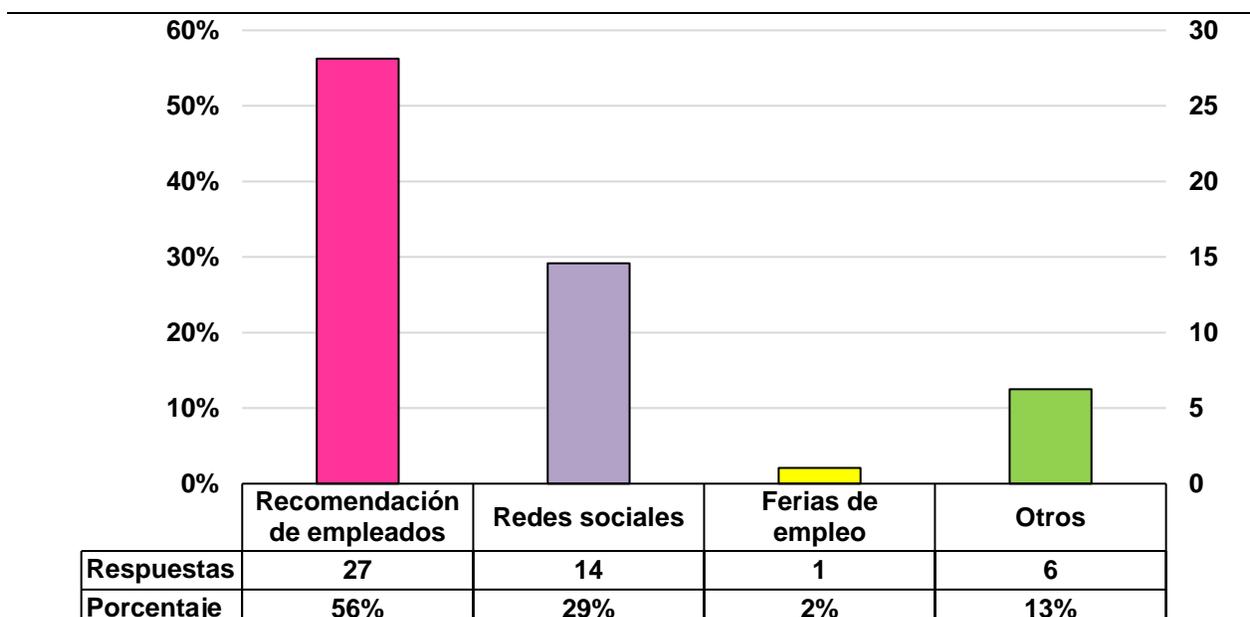
Por lo anterior es importante que esta solicitud sea brindada a todos los aspirantes porque recopila datos de interés sobre el candidato, además que, por medio de esta, le dan autorización a los encargados de recursos humanos para que verifiquen que los datos proporcionados son reales.

Cabe resaltar que para (Werther, Davis, & Guzmán, 2019) la solicitud de empleo tiene como objetivo proporcionar a la empresa información sobre los candidatos surgidos en el proceso de atracción del talento. Incluso en los casos en que los mismos postulantes

ofrecen información detallada en su currículum vitae, las empresas suelen exigir que se llene un formulario que contiene información comparable con la que se obtiene de los otros candidatos. (Pág. 110)

Figura 5

Medios de reclutamiento



Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

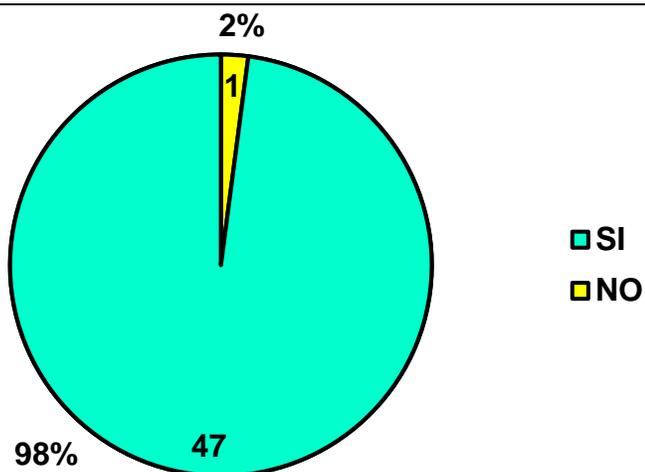
En la figura anterior se muestra que, la mayor parte de los trabajadores indicaron que los medios de reclutamiento por la cual se enteraron del puesto fue la de recomendación de empleados con un 56% (27); el 29% (14) mencionaron que por las redes sociales de la empresa; la menor cantidad mencionó que por ferias de empleo con un 2% (1); y por último un 13% (6) indicaron que por otras fuentes. Esto significa que la fuente más efectiva ha sido la de recomendación de empleados, aunque en la entrevista y encuesta los encargados de recursos humanos mencionaron que para el reclutamiento externo utilizaban la de publicación en redes sociales de la empresa y la base de datos de los candidatos anteriores.

Es importante que las plazas vacantes sean conocidas por la mayor cantidad de personas, por lo que es necesario que se publiquen en diferentes medios de

reclutamiento y no limitarse solo a uno, porque mientras más personas se enteren más candidatos llegarán a participar en el proceso.

Figura 6

Realización de entrevistas de trabajo



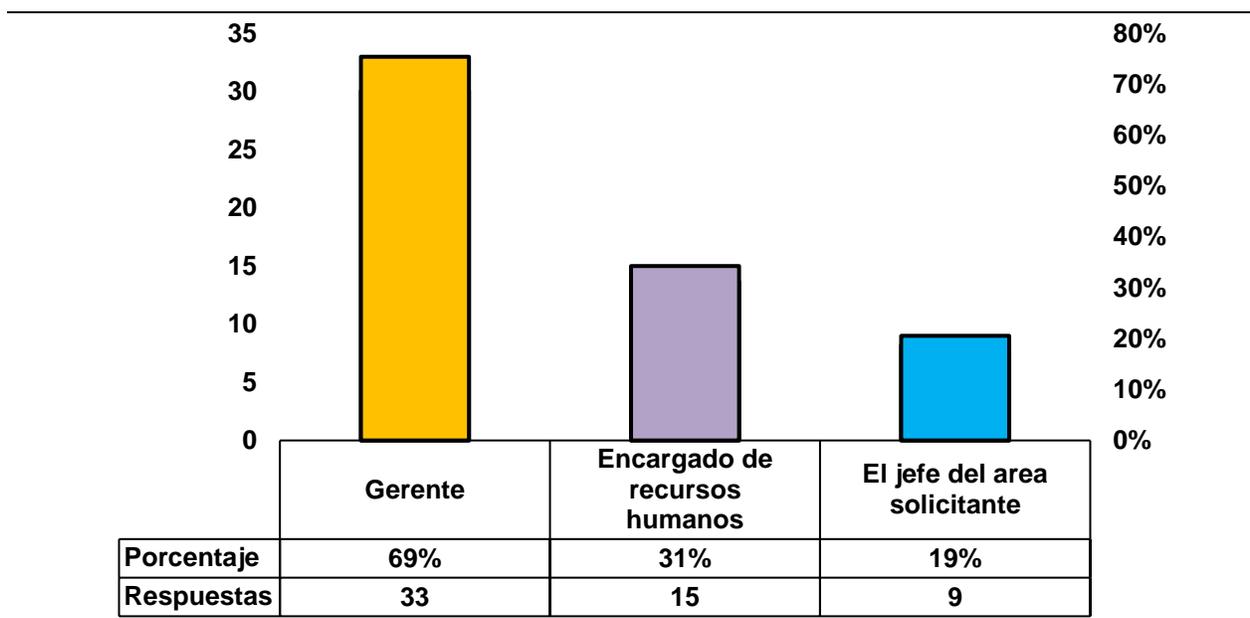
Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Según la figura anterior en la empresa al 98% (47) de los trabajadores que realizaron el proceso de selección les efectuaron una entrevista de trabajo de preselección y profunda, mientras que al 2% (1) restante no. Esto indica que la entrevista continúa siendo una de las técnicas de selección más utilizadas en la actualidad y es importante porque a través de ella, los encargados de recursos humanos obtienen información más específica sobre los candidatos.

“Las entrevistas constituyen la técnica que más se utiliza para tomar decisiones de selección de personal” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 132). Por lo tanto, sin la realización de la entrevista los encargados de recursos humanos no pueden seleccionar eficazmente a los candidatos capacitados para los puestos.

Figura 7

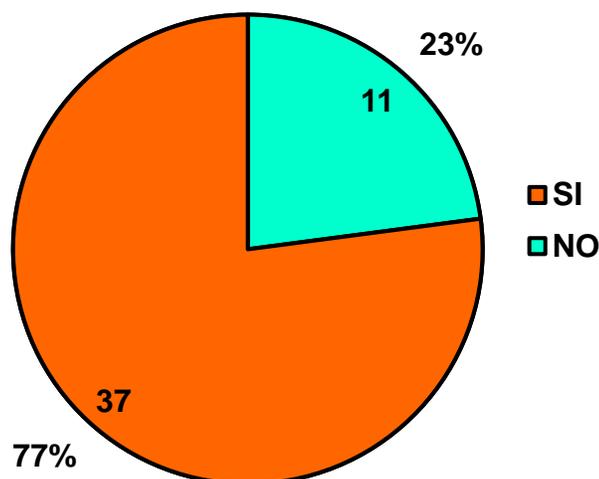
Personas que realizaron las entrevistas



Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Es importante que quienes realicen la entrevista sean personas capacitadas y, además, que tengan relación con el puesto que se va a cubrir. Dentro del proceso de selección al 69% (33) de los empleados fue el gerente quién les realizó una de las entrevistas que realizan en la empresa; al 31% (15) le realizó una el área de recursos humanos; y a un 19% (9) el jefe del área solicitante.

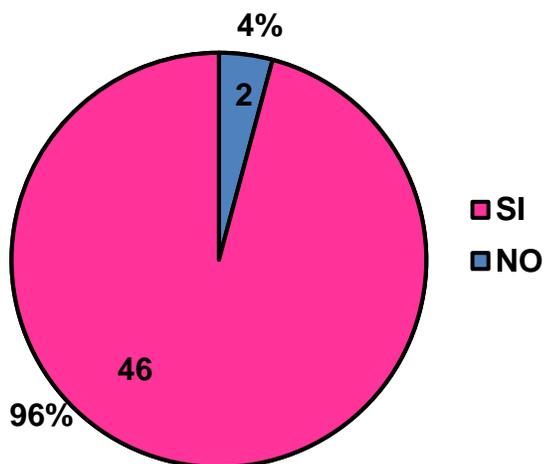
Cabe mencionar que en la figura 10, los trabajadores contestaron más de una opción, por tal motivo el porcentaje no concuerda con el 100% y además que las entrevistas en la empresa objeto de estudio no las realiza solo una persona, sino que participa el área de recursos humanos, el gerente o el jefe del área solicitante.

Figura 8*Realización de pruebas o test*

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

El 23% (11) de los trabajadores respondieron que no les realizaron pruebas de selección; mientras que el 77% (37) indicaron que si se las hicieron. Con los datos que brindaron los encargados de recursos humanos, se comprueba que si les realizan pruebas de conocimientos básicos y observación de imágenes a los candidatos. Estas son de importancia para evaluar la compatibilidad del candidato con los requerimientos del puesto.

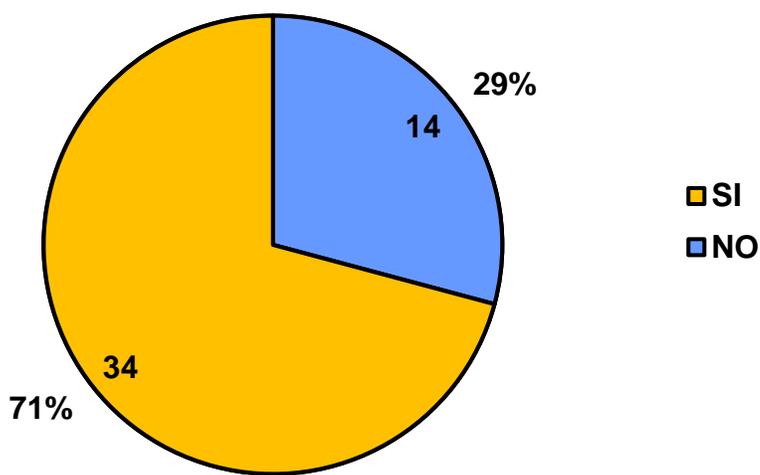
La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado. (Mondy, 2012, pág. 167)

Figura 9*Requerimiento de antecedentes policíacos y penales*

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

En la figura anterior se observa que al 96% (46) de los trabajadores les han requerido los antecedentes policíacos y penales; y a un 4% (2) no. Lo que indica que los encargados de recursos humanos si verifican que los candidatos que serán contratados sean personas confiables, además, que “la principal razón para solicitar e investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados”. (Mondy, 2012, pág. 181)

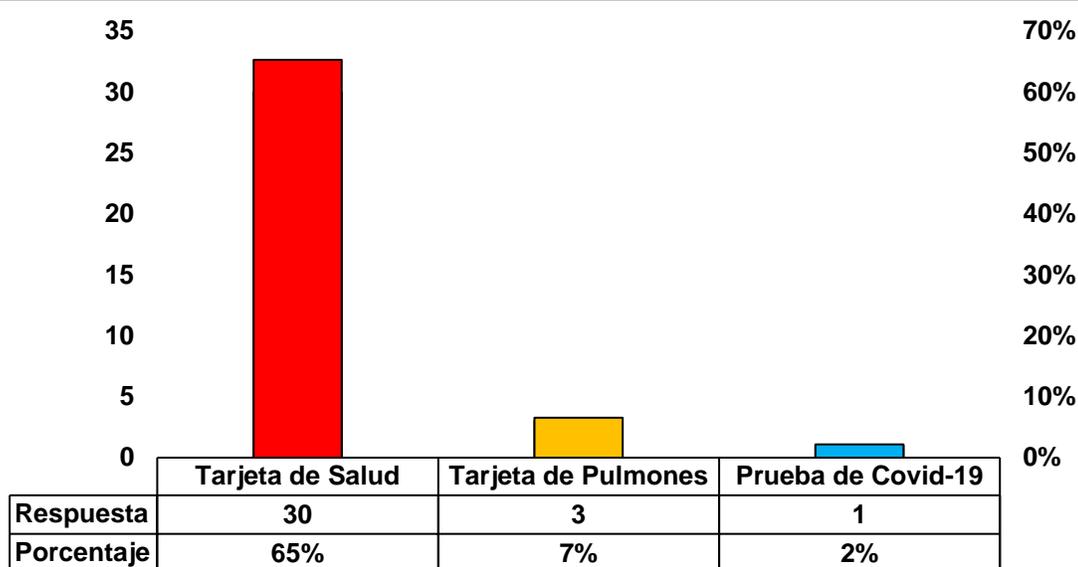
Uno de los motivos por el cual los encargados de recursos humanos solicitan los antecedentes policíacos y penales a los candidatos es para verificar que no hayan cometido actos delictivos penados por la ley, con los primeros comprueban si el candidato tiene ordenes de aprehensión por cualquier falta, mientras que con los segundos si ha cumplido alguna condena en un centro penitenciario.

Figura 10*Requerimiento de exámenes médicos*

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Es de mucha importancia solicitarles a los candidatos exámenes médicos, debido a que se puede verificar que no padezcan enfermedades contagiosas o virales, además que formarán parte de su expediente en todo caso sea contratado. Según la figura 10, los encargados de recursos humanos les requirieron exámenes médicos al 71% (34) de los trabajadores, mientras que al 29% (14) no se los solicitaron.

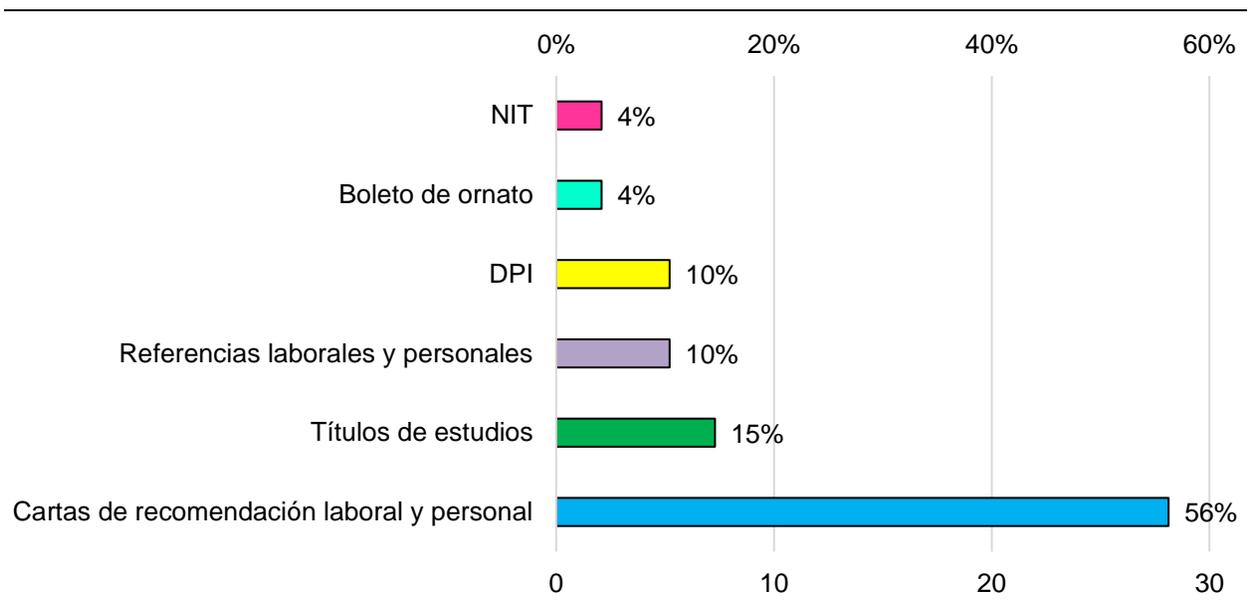
“Los exámenes médicos determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalificará para otros”. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019, pág. 131).

Figura 11*Tipos de exámenes médicos requeridos*

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Del 71% (34) de trabajadores que les solicitaron exámenes médicos, un 65% (30) indicaron que les requirieron tarjeta de salud; a un 7% (3) la tarjeta de pulmones; y aun 2% (1) prueba de covid-19. Esto significa que el examen más solicitado en la farmacéutica es la tarjeta de salud, debido a que el Ministerio de Salud les exige como requisito que todos sus trabajadores lo tengan para verificar que no tienen enfermedades contagiosas que pueden dañar la salud de los demás. También se confirma lo que mencionaron en la entrevista y la encuesta anterior, que si les solicitaban la tarjeta de salud.

También es necesario mencionar que derivado de la enfermedad de COVID-19, actualmente en las empresas solicitan realizar un examen médico para verificar que el candidato no esté contagiado y proteger a los otros trabajadores.

Figura 12*Documentos solicitados*

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Los documentos que entrega el candidato son parte importante para formar su expediente cuando sean contratados en la empresa, por tal motivo es importante que cada candidato entregue la papelería que le es solicitada. El 56% de los trabajadores indicaron que les solicitaron las cartas de recomendación laboral y personal; el 15% los títulos de estudios; las referencias laborales, personales y la copia del Documento Personal de Identificación -DPI- un 10% cada una; el boleto de ornato y el NIT un 4% cada uno. La mayoría de estos documentos solicitados fueron mencionados durante la entrevista por la auxiliar de recursos humanos.

A la mayor parte de los candidatos les solicitaron cartas de recomendación laboral y personal, lo que indica que es uno de los documentos más solicitados e importantes por los reclutadores durante el proceso de selección, debido a que les ayuda a tomar decisiones correctas sobre la contratación del candidato.

CONCLUSIONES

1. Los resultados reflejan que en la empresa objeto de estudio los encargados de recursos humanos realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal de forma empírica, por lo tanto, no cuentan con un manual que fundamente y explique los procedimientos para atraer y seleccionar a los candidatos de manera formal y eficaz.
2. En la empresa objeto de estudio cuando surge la necesidad de cubrir un puesto, realizan la requisición de personal de forma verbal, lo que ocasiona que no se explique claramente la descripción de puestos y conlleva a que los encargados de recursos humanos no realicen el proceso de reclutamiento y selección eficientemente.
3. Los medios de reclutamiento externo que utiliza el área de recursos humanos para dar a conocer las plazas vacantes son limitadas, porque solo recurren a la publicación en redes sociales y búsqueda en la base de datos de candidatos anteriores, lo que ocasiona que pocas personas se enteren de la vacante, además disminuye la posibilidad de atraer la suficiente cantidad de postulantes con conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el puesto de trabajo.
4. En la empresa objeto de estudio realizan promociones internas para darle a los empleados la oportunidad de desarrollar sus competencias en otros puestos, cabe mencionar que el área de recursos humanos hace este proceso de reclutamiento de manera subjetiva porque solo se basan en los criterios de desempeño que observan en la persona, lo que ocasiona que no se consideren otros aspectos como nivel académico y la compatibilidad de los requerimientos del puesto.
5. En la empresa objeto de estudio se les dificulta llevar un registro del proceso de reclutamiento y selección de contrataciones anteriores, debido a que no utilizan documentos o formularios técnicos durante el desarrollo de los procedimientos.

RECOMENDACIONES

1. Que los procesos de reclutamiento y selección sean plasmados y formalizados en un manual para su eficiente implementación, además que sean actualizados como mínimo cada año, con el fin de que los encargados de recursos humanos posean una base técnica para reclutar y seleccionar personal capacitado que ocupen las plazas vacantes, cumplan los objetivos del puesto y de la empresa.
2. Es importante que se realice la requisición de personal de manera formal, utilizando un formulario técnico que describa los requerimientos de la vacante con base en el descriptor de puestos, para que los encargados de recursos humanos tengan el conocimiento de las características que son necesarias en los candidatos para cubrir la plaza solicitada.
3. Implementar más fuentes en el reclutamiento externo como: redes sociales internas (Facebook, Instagram, LinkedIn), bolsas de empleo (computrabajo, transdoc), páginas de Facebook externas, ferias de empleo, publicación de anuncios en áreas visibles de la empresa y la recomendación de empleados que fue utilizada por el 54% de los trabajadores contratados. Con el propósito de atraer mayor afluencia de candidatos para que apliquen a las plazas vacantes y los encargados de recursos humano tengan más posibilidades de seleccionar candidatos calificados y competentes.
4. Para realizar la promoción de personal interno es importante que los encargados de recursos humanos utilicen criterios objetivos como experiencia, estudios académicos, habilidades, conocimientos y destrezas, que el empleado ha mostrado durante los años laborados, además, verificar si cumple con los requerimientos que se necesitan para cubrir la plaza, para luego tomar la decisión de darle la oportunidad de ocupar un puesto con mayores responsabilidades en la empresa.

5. Implementar el manual de reclutamiento y selección de personal propuesto en la investigación, para formalizar los procesos, debido a que en él se especifican los pasos a seguir durante la búsqueda, selección y contratación de candidatos, asimismo, utilizar los formatos de requisición de personal, evaluación de currículum, la solicitud de empleo y otros, para que en el futuro se les facilite a los encargados de recursos humanos llevar el control y registro de las contrataciones realizadas con anterioridad en la empresa objeto de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala C., C. P. (2019). Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito. Tesis maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Quito, Ecuador.
- Barbosa, M. (2019). Reestructuración de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en un Importante Concesionario de Vehículos de la Ciudad de Cuenca. Tesis, Universidad del Azuay, Escuela de Psicología Organizacional, Cuenca, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. el Capital Humano de las Organizaciones (10a. ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- David W., M. V. (2006). Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio capouilliez. Tesis maestría, Universidad San Carlos de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Guatemala.
- De la Calle, M., & Ortiz, M. (2018). Fundamentos de Recursos Humanos (3a. ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14a. ed.). México: Pearson Educación.
- Flores V., R. (2014). Administración de Recursos Humanos (1a. ed.). (T. Bogdanski, E. P. Santana, & A. Portillo , Edits.) México: Editorial Digital UNID.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2012). Comportamiento organizacional (1a. ed.). México: Pearson Educación.
- García C., G. A. (2012). Sistema informático de control de recursos humanos (sic-rrhh) en la industria ten-pac. Tesis maestría, Centro Universitario de Occidente, Universidad San Carlos de Guatemala, Maestría en Administración de Recursos Humanos, Quetzaltenango.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). Gestión de Recursos Humanos (8a. ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

- Hernández y Rodríguez, S., Palafox, G., & Aguado, C. (2020). *Administración, Pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial* (1a. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, T. (2016). *Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el eco-hostal misterio verde*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Psicología Industrial/Organizacional, San Juan Chamelco, Alta Verapaz.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández C., C., & Baptista L., M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). México, D.F., México: McGraw-hill/interamericana editores.
- Herrera A., E. C. (2013). *Utilización de las herramientas de comunicación web 2.0, como apoyo del proceso de reclutamiento y selección de talento humano*. Tesis maestría, Escuela Politécnica del Ejército, Maestría en Recursos Humanos, Quito, Ecuador.
- López, S., & Ruíz, E. (2019). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos* (1a. ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Mondy, R. (2012). *Capital Humano* (1a. ed.). México: Pearson educación.
- Münch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2a. ed.). México: Pearson Educación.
- Navarro D., E. A. (2006). *La gestión de recursos humanos en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos*. Tesis maestría, Universidad San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Occidente, Maestría en Recursos Humanos, Quetzaltenango.
- Ordoñez, J. (2016). *Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa productora de mueble, ubicada en Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala*. Tesis, Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala.
- Rodríguez, E. (2016). *El proceso de reclutamiento y selección y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes en los establecimientos educativos privados del nivel primario del Municipio de Mixco, Guatemala*. Tesis maestría, Universidad San Carlos de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Guatemala.

- Rubió, T. (2016). Recursos Humanos, dirección y gestión de personas en las organizaciones (1a. ed.). Barcelona, España: Ediciones Octaedro.
- Ruíz, E., Gago, M. L., García, C., & López, S. (2016). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa (2a. ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Sánchez A., M. L. (2011). Manual de análisis y descripción de puestos como base del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo del hospital nacional "Santa Elena" de Santa Cruz del Quiché. Tesis maestría, Universidad San Carlos de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Guatemala.
- Sotomayor, A. (2017). Administración de recursos humanos, su proceso organizacional. Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL.
- Torres M., S. A. (2011). Análisis de los factores que afectan los procedimientos de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales. Tesis de maestría, Universidad San Carlos de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Guatemala.
- Villatoro J., S. J. (2009). Auditoría e la gestión del recurso humano en una pequeña empresa. Tesis maestría, Universidad San Carlos de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Guatemala.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2019). Administración de recursos humanos, gestión del capital humano (8a. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Zamora B., S. C. (2020). análisis de los procesos de selección del personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón atacames de acuerdo a las normas de control interno . Tesis maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, Dirección de Investigación y Postgrados, Esmeralda, Ecuador.

E-grafía

Ministerio de Economía. (2015-2017). Informe de Situación y Evolución del Sector MIPYME. Guatemala. Recuperado el 30 de junio de 2021, de https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/MIPYMES/informedesituacion_y_evolution_delsector_mipymedeguatemala2015-2017.pdf

Departamento de Regulación y Control de Productos Farmacéuticos y Afines. (19 de septiembre de 2011). Normativa 4-2011: farmacias. Recuperado el 30 de junio de 2021, de Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: <https://medicamentos.mspas.gob.gt/index.php/servicios/autorizacion-de-establecimientos-farmaceuticos-y-afines/apertura-traslado-o-renovacion-de-la-licencia-sanitaria>

Pro mind consulting S.A. (s.f.). HR4Free. Recuperado el 30 de junio de 2021, de <https://hr4free.com/es/Proceso-de-reclutamiento/Redacci%C3%B3n-del-anuncio-laboral-Ejemplo>

ANEXOS**Anexo 1****GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LA AUXILIAR DE
RECURSOS HUMANOS**

La información que va a suministrar es completamente confidencial y anónima, solo será utilizada para fines académicos de investigación. No será divulgada ninguna respuesta, por lo tanto, se le agradece que al responder las diferentes preguntas sea lo más sincero posible.

Puesto que ocupa: _____

1. ¿Tiene en la empresa un manual o guía de los procesos de reclutamiento de personal?

SI_____ **NO**_____

Si su respuesta es no, explique el motivo.

2. ¿Cuál es el proceso para el requerimiento de personal?

3. ¿Realizan procesos de reclutamiento interno?

SI_____ **NO**_____

Explique_____

4. ¿Realizan procesos de reclutamiento externo?

SI_____ **NO**_____

Explique_____

5. ¿Utilizan un formato de evaluación de currículum?

SI_____ **NO**_____

6. ¿Tienen un formulario de solicitud de empleo?

SI_____ **NO**_____

7. ¿Qué tipo de pruebas les realizan a los candidatos?

8. ¿Qué tipo de entrevista realiza?

Preselección_____

Profunda_____

9. ¿Utilizan una guía de entrevista?

10. ¿Solicitan exámenes médicos a los candidatos?

SI_____ **NO**_____

¿Cuáles les solicitan?:_____

11. ¿Qué documentos le solicitan al candidato que cubrirá el puesto?

12. ¿Cuánto tiempo se tarda el proceso de reclutamiento y selección en los distintos niveles jerárquicos?

Anexo 2**ENCUESTA PARA LOS ENCARGADOS DE RECURSOS HUMANOS**

La encuesta que se presenta a continuación será aplicada a los encargados de recursos humanos consta de una serie de 32 preguntas, las cuales le tomará 5 minutos responderlas. La información que va a suministrar es completamente confidencial y anónima, solo será utilizada para fines académicos de investigación. No será divulgada ninguna respuesta individual, por lo tanto, se le agradece que al responder las diferentes preguntas sea lo más sincero posible.

Instrucciones: lea detenidamente cada uno de los enunciados y marque con una X, en una o más opciones, según corresponda.

Nombre del puesto que ocupa: _____

Nivel de formación académica	<input type="checkbox"/> Nivel Diversificado <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Maestría
------------------------------	---

1. ¿Cuenta la empresa con un manual de reclutamiento y selección de personal? (**Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 3**)

SI _____ **NO** _____

2. ¿El Manual le brinda la información necesaria para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal? **SI** _____ **NO** _____

3. ¿Cuenta la empresa con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal? **SI** _____ **NO** _____

4. ¿Cuenta la empresa con descriptores de puestos?

SI _____ **NO** _____

5. ¿Cuenta la empresa con una base de datos de candidatos para los procesos de reclutamiento? **SI** _____ **NO** _____

6. ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para la búsqueda de personal? (**marque con una "X" las fuentes que utiliza**)

Fuentes de reclutamiento			
Recomendaciones de empleados		Redes sociales	
Promociones		Ferias de empleo	
Bolsas de trabajo		**Otros:	

**Indique que otras fuentes utiliza:

7. ¿Realizan procesos de reclutamiento interno? **SI** _____ **NO** _____

8. ¿Realizan procesos de reclutamiento externo? **SI** _____ **NO** _____

9. ¿Solicitan currículum vitae a los candidatos que aplican a algún puesto? (Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 12) **SI** _____ **NO** _____

10. ¿Para qué puestos solicitan el currículum vitae? (marque con una "X" en los puestos que solicitan)

Nivel gerencial	
Nivel de Jefaturas	
Personal administrativo	
Personal operativo	
Todos los anteriores	

11. ¿Cuentan con una guía o formato para la evaluación del currículum?

SI _____ **NO** _____

12. ¿Solicitan a los candidatos llenar una solicitud de empleo?

SI _____ **NO** _____

13. ¿Realizan pruebas o test a los candidatos?(Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 16) **SI**_____ **NO**_____

14. ¿Para qué puestos realizan las pruebas o test? (marque con una "X" a los puestos que le realizan)

Nivel gerencial	
Nivel de Jefaturas	
Personal administrativo	
Personal operativo	
Todos los anteriores	

15. ¿Realiza al candidato una entrevista de selección? (Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 20) **SI**_____ **NO**_____

16. ¿Qué tipo de entrevista realiza?

Preselección_____

Profunda_____

17. ¿Quién realiza la entrevista?

El encargado de recursos humanos	
El jefe del área solicitante.	
Gerente	
***Otro	

***Mencione cuáles: _____

18. ¿Cuenta con una guía o protocolo de entrevista?

SI_____ **NO**_____

19. ¿Se verifican los antecedentes policíacos y penales de los candidatos al puesto?

SI_____ **NO**_____

20. ¿Se verifican las referencias laborales que brinda el candidato?

SI_____ **NO**_____

21. ¿Cómo se verifican las referencias laborales? (**marque con una "X" los medios por los que se verifica**)

Llamada telefónica	
Por medio de redes sociales	
Correo electrónico	
***Otros	

***Mencione cuáles: _____

22. ¿Se verifican las referencias personales que brinda el candidato?

SI _____ **NO** _____

23. ¿Cómo se verifican las referencias personales? (**marque con una "X" los medios por los que se verifica**)

Llamada telefónica	
Por medio de redes sociales	
Correo electrónico	
***Otros	

*** Mencione cuáles: _____

24. ¿Cuentan con una guía o formato sobre cómo verificar las referencias?

SI _____ **NO** _____

25. ¿Solicitan exámenes médicos a los candidatos?

SI _____ **NO** _____

26. ¿Para qué puestos realizan los exámenes médicos?

Nivel gerencial	
Nivel de Jefaturas	
Personal administrativo	
Personal operativo	
Todos los anteriores	

27. ¿Qué requerimientos adicionales tienen al respecto sobre los exámenes médicos?

Tarjeta de Salud	<input type="checkbox"/>
Tarjeta de Pulmones	<input type="checkbox"/>
Prueba de Covid-19	<input type="checkbox"/>
***Otros	<input type="checkbox"/>

***Mencione cuáles: _____

28. ¿Quiénes participan en el proceso de selección de personal? **(marque con una "X" los que participan en el proceso)**

El área de recursos humanos	<input type="checkbox"/>
El jefe del área solicitante.	<input type="checkbox"/>
Gerente	<input type="checkbox"/>
***Otros	<input type="checkbox"/>

***Si su respuesta anterior fue otros, indique quienes:

29. ¿Quién toma la decisión final para seleccionar a candidato que será contratado? **(marque con una "X" los que participan en la decisión final)**

El área de recursos humanos	<input type="checkbox"/>
El jefe del área solicitante.	<input type="checkbox"/>
Gerente	<input type="checkbox"/>
***Otros	<input type="checkbox"/>

***Si su respuesta anterior fue otros, indique quienes:

30. ¿Ha recibido capacitaciones sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal?

SI _____ NO _____

31. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes durante los procesos de reclutamiento y selección personal en la empresa? (marque con una “X” los problemas más frecuentes)

Poca afluencia de candidatos al puesto	
Demora en la búsqueda de candidatos	
Poco de control sobre los procesos de reclutamiento y selección	
Pocas fuentes para el reclutamiento de candidatos	
Falta de capacitación sobre los procesos de reclutamiento y selección	
Otros***	

***Si su respuesta anterior fue otros, indique cuales:

32. En su opinión, ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades que percibe en los procesos de reclutamiento y selección que son aplicados actualmente en la empresa?

Anexo 3**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES**

La encuesta que a continuación se presenta, será aplicada a los trabajadores de la empresa, consta de una serie de 13 preguntas, las cuales le tomará menos de 5 minutos en responderlas. La información que va a suministrar es completamente confidencial y anónima, solo será utilizada para fines académicos de investigación. No será divulgada ninguna respuesta individual, por lo tanto, se le agradece que al responder las diferentes preguntas sea lo más sincero posible.

Instrucciones: lea detenidamente cada uno de los enunciados y marque con una X, en una o más opciones, según corresponda.

Nota: Las preguntas de la 2 a 14 son realizadas con base en el tiempo que iniciaron por primera vez relaciones laborales con la empresa.

Nombre del puesto que ocupa: _____

Sucursal a la que pertenece:

_____ **Años laborando para la empresa farmacéutica:** _____

Nivel de formación académica	<input type="checkbox"/> Nivel Diversificado <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Maestría
------------------------------	---

1. ¿Cuándo paso a ocupar el puesto que tiene actualmente, ya trabajaba para la empresa?

SI _____ NO _____

2. ¿Le solicitaron currículum vitae?

SI _____ NO _____

3. ¿Llenó solicitud de empleo?

SI _____ NO _____

4. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?

Recomendaciones de empleados		Redes sociales	
Ferías de empleo		**Otros:	

**Si su respuesta anterior fue otros, indique cuáles:

5. ¿Le realizaron una entrevista de trabajo?

SI _____ NO _____

6. ¿Quién le realizó la entrevista?

El encargado de recursos humanos.	
El jefe del área solicitante.	
Gerente	
***Otro	

7. ¿Se le realizó pruebas o test?

SI _____ NO _____

8. ¿Le solicitaron los antecedentes policíacos?

SI _____ NO _____

9. ¿Le solicitaron los antecedentes penales?

SI _____ NO _____

10. ¿Le solicitaron exámenes médicos?

SI _____ **NO** _____

11. ¿Qué exámenes médicos le solicitaron?

Tarjeta de Salud	
Tarjeta de Pulmones	
Prueba de Covid-19	
Otros**	

**Mencione cuáles: _____

12. ¿Qué otros documentos le solicitaron?

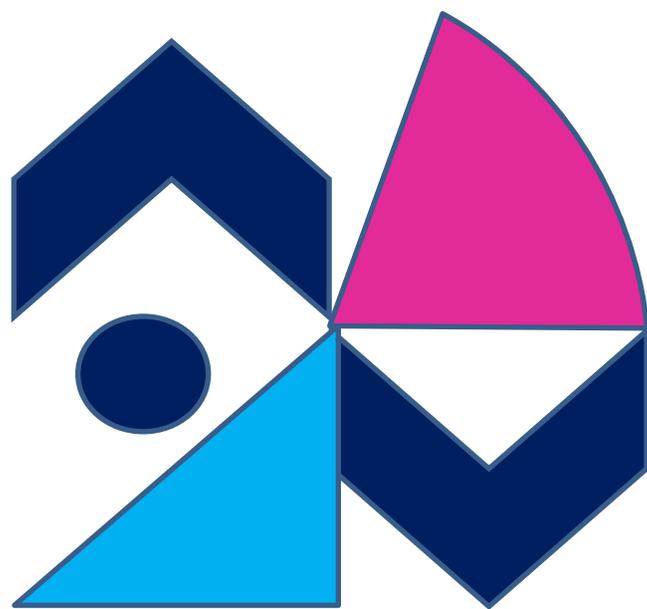
13. ¿Se le trató con cortesía y respeto durante todo el proceso de reclutamiento y selección?

SI _____ NO _____

Anexo 4
Propuesta

EMPRESA

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 02

CONTENIDO DEL MANUAL

Aprobación técnica y registro del manual

Introducción

Objetivo general y específicos

Alcance

Políticas

Marco legal

Antecedentes de la empresa

Procesos de Reclutamiento y selección de personal

Descripción del proceso

Flujograma del proceso

Formatos y formularios

Presupuesto

Bibliografía

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 03

Aprobación técnica y registro del manual

Elaboró:	Fecha:	
Firma:		
Revisó:	Fecha:	
Firma:		
Aprobó:	Fecha:	
Firma:		
Versión anterior:	Versión actual:	
Control de revisiones	Fecha de revisión	Consideración del cambio

Nota: elaboración con base en la información investigada y datos recabados de (Hernández, 2016)

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 04

INTRODUCCIÓN

Para que la organización alcance sus objetivos necesita de un capital humano competente y el área de recursos humanos es el encargado de adquirirlo y colocarlo en puestos afines a sus habilidades, competencias, conocimientos, estudios y experiencias para que desempeñen bien sus labores.

Es importante que los procesos de reclutamiento y selección de personal se realicen en forma ordenada, iniciando con la necesidad de cubrir una plaza vacante, luego la búsqueda y atracción de candidatos, después la selección y finalmente con la contratación e inducción del nuevo empleado. Cabe mencionar que no se puede iniciar una etapa sin haber concluido la anterior.

En el manual de reclutamiento y selección personal se explica de forma detallada y ordenada la utilización de los formatos y herramientas para el desarrollo de cada etapa, los cuales se deben seguir paso a paso para identificar, reclutar y seleccionar a los candidatos más capacitados. También indica los objetivos de implementarlo, el alcance que tendrá en la organización, las políticas de reclutamiento y selección, y por último las recomendaciones.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 05

Objetivos

General

Proporcionar una guía técnica y formal que explique de manera sistemática los procesos de reclutamiento y selección de personal, para incorporar al candidato más calificado a la empresa farmacéutica.

Específicos

- Desarrollar los pasos de los procesos de reclutamiento y selección de personal de forma ordenada.
- Proporcionar los formatos y herramientas necesarias que sirvan de guía para la eficiente aplicación de los procesos y una óptima selección de candidatos.
- Captar al talento humano calificado para cubrir los puestos vacantes dentro de la empresa.

Alcance

Este manual de reclutamiento y selección de personal será aplicado para todos los puestos de la empresa farmacéutica a excepción de los gerentes, y entrará en vigencia cuando el gerente general lo determine.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 06

Políticas

De aplicación del manual

- ✓ El Manual de reclutamiento y selección de personal servirá de guía para el personal encargado de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Los procesos y etapas de reclutamiento y selección se revisarán como mínimo cada año, con el fin de actualizarlos y modernizarlos, para asegurar su eficacia en los procesos de búsqueda, atracción, selección y contratación de personal.
- ✓ En la revisión del manual deben colaborar todas aquellas personas que lo utilicen, haciendo las observaciones o sugerencias por escrito al Gerente General.
- ✓ El área de recursos humanos es responsable de divulgar este manual y capacitar al personal en la aplicación de cada uno de los procedimientos que lo comprende.
- ✓ El Manual de Reclutamiento y Selección, tendrá vigencia a partir de la fecha de aprobación del Gerente General.

De Requisición de Personal

- ✓ La petición para cubrir una vacante siempre debe de hacerse por medio del formulario de requisición de personal, ya sea por escrito o electrónicamente, de otra manera no se tomará en cuenta la solicitud.
- ✓ El formulario de requisición de personal debe de tener el nombre y la firma del jefe del área solicitante, en caso contrario recursos humanos rechazará el requerimiento.
- ✓ El formulario de la requisición de personal se deberá presentar al área de recursos humanos, y tendrá un plazo de cinco días para informar su respuesta de aprobación o no al jefe del área solicitante.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 07

- ✓ La requisición debe ser siempre aprobada por el Gerente General de la empresa por medio escrito o electrónico, pero no se podrá continuar con el siguiente paso o etapa sin la autorización previa de este documento.
- ✓ Cada jefe de área de sucursal y sede central deberá tener una copia de los formularios, para así facilitar su uso y no alargar el proceso al estar en posesión de una sola persona.

De reclutamiento

- ✓ El área de recursos humanos iniciará el proceso de reclutamiento cuando el formulario de la requisición de personal esté completo con los datos solicitados y la firma de aprobación del Gerente General
- ✓ En proceso de reclutamiento se tomará como primera opción la clase de reclutamiento interno antes que el externo, con el fin de promover la motivación y desarrollo en los empleados.
- ✓ El reclutamiento de personal se realizará interna y externamente, con un lapso máximo de 20 días después de la fecha de recepción de requerimiento de personal.
- ✓ Todo aspirante deberá pasar por un proceso de evaluación previo a su selección, y por ningún concepto se admitirá evadir uno de los puntos establecidos.
- ✓ Se brindará igualdad de oportunidades de empleo para todas las personas capacitadas, no existirá discriminación por sexo, raza, edad, ideología política o religiosa, estado civil, orientación sexual, o cualquier otra condición personal, física o social.
- ✓ Los anuncios de los puestos vacantes de la empresa deben realizarse con base en la descripción de puestos, siguiendo criterios objetivos y éticos.
- ✓ El primer filtro para seleccionar los candidatos que continúan en el proceso será; la validación y contraste de la información de los currículums recibidos con el perfil de la plaza vacante y será mediante un formato de evaluación.

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 08

De Selección del Personal

- ✓ Los candidatos que pasarán al proceso de selección, serán únicamente los que cumplieron en el proceso de reclutamiento.
- ✓ En la selección del personal para la empresa farmacéutica se considerará como aspectos importantes de los candidatos, su desempeño, habilidades, trabajo en equipo, atención al cliente y su capacidad de adaptación.
- ✓ Las pruebas que se le realicen a los candidatos deben de ir enfocadas en identificar las habilidades y competencias que se necesiten para desempeñar el puesto de trabajo.
- ✓ No se permitirá el racismo o discriminación a ninguna persona. Todos los candidatos a la plaza vacante tendrán los mismos derechos, posibilidades y facilidades para realizar cada una de las pruebas que se les efectúe.
- ✓ La información brindada por los candidatos, así como los resultados de entrevistas y pruebas, deben ser confidenciales, por lo que no deben de ser divulgadas con el personal ajeno al proceso.

Base Legal

La base legal que utiliza el manual es el Código de Trabajo de Guatemala y el Convenio No.122, 1964, Política de Empleo. Ratificado el 14 de septiembre de 1988. Publicado 1910-88

Base Teórica

En el modelo de selección de personal se tomó como base teórica al de Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2019). Administración de recursos humanos, gestión del capital humano (8a. ed.). México: Mcgraw-hill/interamericana Editores.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 09

Antecedentes de la empresa

Historia de la empresa

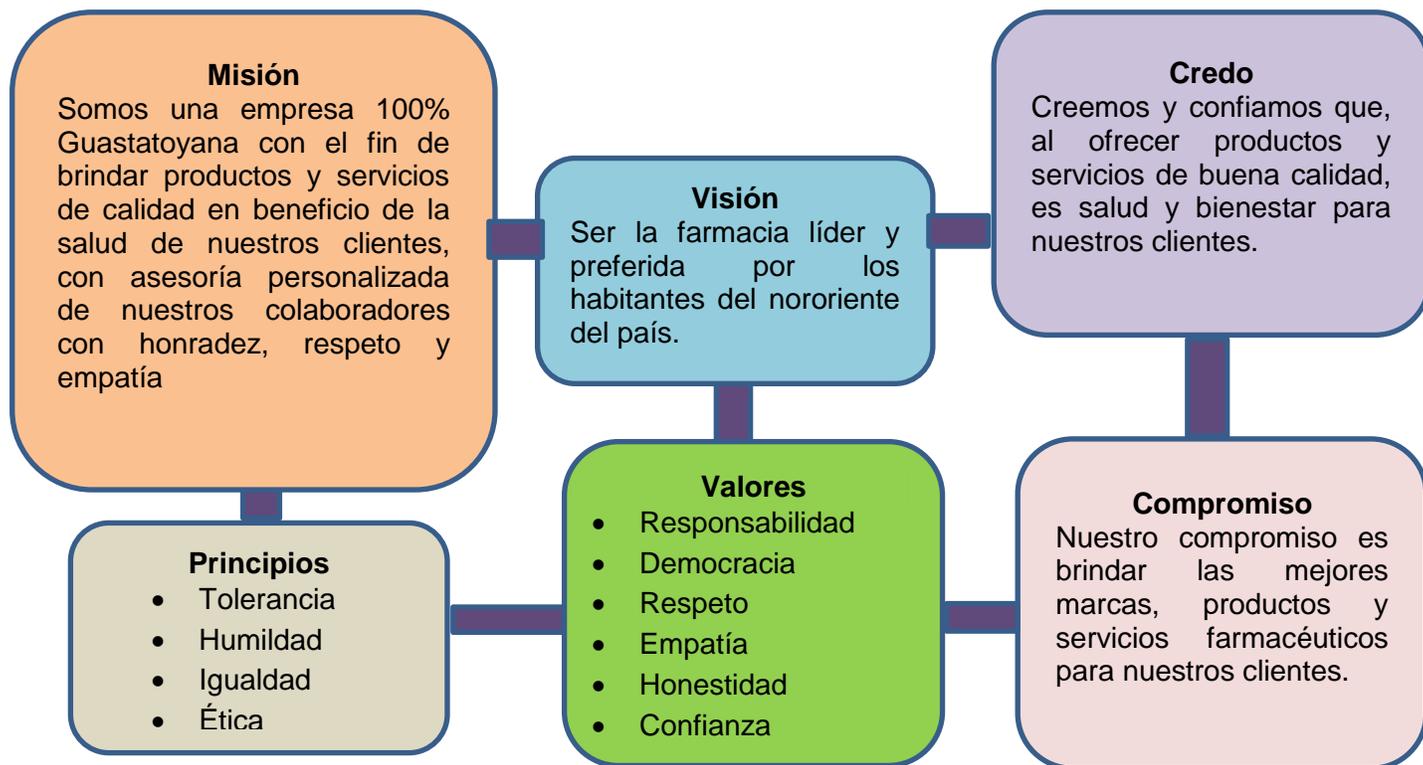
Nació con la iniciativa familiar de generar ingresos económicos al hogar, fue entonces que en el año 2004, luego de hacer un análisis de mercado surgió la posibilidad de formar un negocio prospero en virtud que no existía en el municipio farmacias con variedad de medicamentos que cubrieran en cuanto a salud del pueblo se refiere; inició sus labores en el año 2008 y conforme el paso del tiempo fue agrandando sus instalaciones; la buena administración de los propietarios y la aplicación de correctas estrategias para posicionarse en el mercado y en el consumidor permitieron que la empresa se expandiera y abriera nuevas sucursales en varios Municipios del Departamento.

Actualmente tiene siete sucursales en seis de los ocho Municipios del Departamento de El Progreso. Las estrategias que la farmacéutica ha implementado para mejorar la prestación de sus servicios son el reparto a domicilio y servicio de 24 horas; el cual les ha permitido satisfacer la necesidad de medicina tanto a los clientes actuales como a los potenciales. Esta estrategia ha sido una ventaja competitiva porque la ha posicionado dentro de los clientes consumidores, ya que el servicio profesional y personal hacia cada uno de ellos es lo que ha marcado la diferencia.

Nota: Adaptado de la información brindada por la empresa objeto de estudio, 2021

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 10



Nota: Adaptado de la información brindada por la empresa objeto de estudio, 2021

Objetivo General

Incrementar las ventas a través de la ampliación de cobertura en el departamento de El Progreso.

Objetivos Específicos

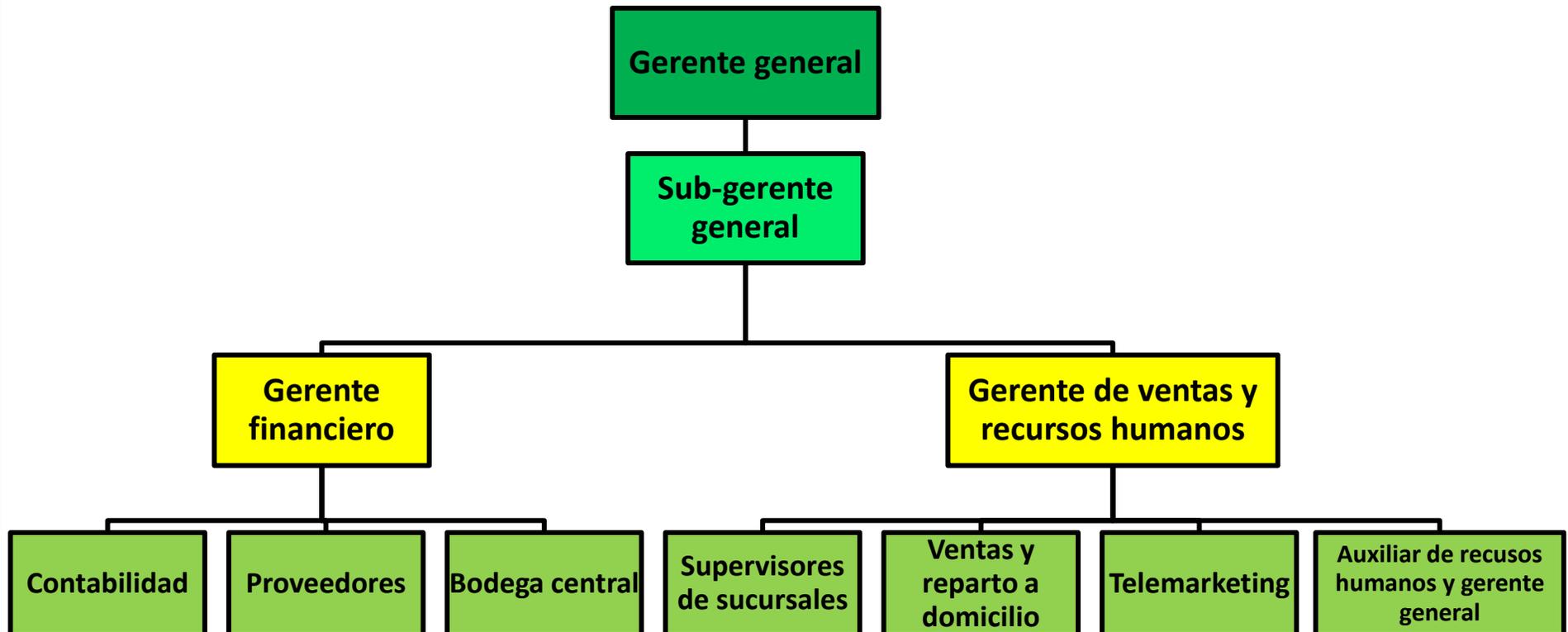
- Crear estrategias que permitan mejorar el servicio que brinda la farmacia logrando posicionarse como la principal en la mente de los consumidores y clientes potenciales.
- Potenciar la formación y capacitación continua de los productos farmacéuticos a los colaboradores.

Nota: Adaptado de la información brindada por la empresa objeto de estudio, 2021

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 11

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA



Nota: tomado del organigrama de la empresa objeto de estudio, 2021

Elaborado por:

Actualizado por:

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 12

Proceso de reclutamiento y selección de personal

Proceso de reclutamiento: Por medio de este proceso se empieza a detectar las características como: habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y otros, que el candidato deberá de tener para ocupar un puesto dentro de la organización.

Por lo regular cuando surge la necesidad de cubrir un puesto en las empresas es porque sus ventas han aumentado, apertura de sucursales en otros municipios, creación de puestos nuevos, ascenso o promoción de empleados, suspensiones por maternidad o accidentes, despidos, renunciaciones y otros. Cuando el jefe de un área de la empresa necesita cubrir un puesto por alguna de las razones anteriores, realiza una requisición de personal, que envía al área de recursos humanos para que sea revisada y luego aprobada por el gerente general.

Requisición de personal: esta requisición la realiza el jefe o encargado de área, cuando necesita cubrir un puesto y la envía al área de recursos humanos. En el formulario se detalla las especificaciones del puesto, el perfil del puesto, salario, tipo de contrato y otras características a considerar para la contratación. Debe de estar firmada por el jefe del área solicitante, el responsable de recursos humanos y el gerente general.

Aprobación de requisición de personal: luego de que el área de recursos humanos revisa la requisición de personal, el gerente general aprueba o rechaza la solicitud, y el área de recursos humanos notifica al área solicitante por medio de una carta la aprobación o rechazo del requerimiento. Cuando es aprobada se inicia con el reclutamiento de candidatos.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 13

Reclutamiento: “es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”. (Mondy, 2012, pág. 128)

El proceso de reclutamiento inicia cuando, la requisición de personal ha sido recibida y aprobada por el gerente general, entonces se empieza con la búsqueda de los candidatos que cumplan los requisitos y el perfil del puesto a cubrir; por lo cual deberá recurrir a las diferentes fuentes de reclutamiento que se tenga a disposición; la empresa puede utilizar el interno y el externo para cubrir la plaza vacante.

Reclutamiento interno: en este tipo de reclutamiento se incluyen a personas que trabajan dentro de la empresa para cubrir los puestos vacantes. Se promoverá al colaborador del área solicitada que tenga un mejor desempeño en el puesto, y que al igual que los candidatos externos, deba tener los requerimientos para el puesto. Las fuentes que puede utilizar la empresa para dar a conocer a sus empleados la plaza vacante son las siguientes:

- Anuncios en el mural de informativo de la empresa
- Enviar un correo a los empleados notificando de la nueva plaza.

Los criterios objetivos de evaluación para ascender a un empleado son: experiencia, estudios académicos, liderazgo, trabajo en equipo y otros, para determinar si cumple los requerimientos que se necesitan para ocupar el puesto.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 14

Reclutamiento externo: este reclutamiento se utiliza cuando dentro de la empresa no se encuentra a la persona correcta que cumpla con los requisitos que requiere el puesto vacante, por lo tanto, se recurrirá a buscar a personas fuera de ella. Entre las fuentes de reclutamiento recomendadas están:

- **Publicar anuncios de empleo en las redes sociales de la empresa:** como Facebook, Instagram, si en todo caso las tuviese.
- **Publicar las vacantes en las páginas de Facebook municipales:** como VUME (Ventanilla Única Municipal de Empleo) Guastatoya, que es una página de información para el fomento de empleo y dan a conocer vacantes a nivel municipal y departamental de forma gratuita.
(https://www.facebook.com/VUMEGuastatoya/?ref=page_internal)
- **Publicar en las bolsas de empleo:** es una fuente que permite llegar a una gran cantidad de personas de forma rápida y eficiente. La vacante puede publicarse en las bolsas de empleo más utilizadas en Guatemala como:
 - ✓ Tecoloco (<http://www.tecoloco.com/>)
 - ✓ Computrabajo (<http://www.gt.computrabajo.com/>)
 - ✓ Transdoc (<http://www.transdoc.com.gt/>)
 - ✓ Un mejor empleo (<http://www.unmejorempleo.com.gt/>)

Estas páginas publican vacantes con el perfil del puesto que se desea cubrir, se consultan currículos de la base de datos de candidatos que tienen en su red, realizan pruebas de selección y además pueden buscar candidatos geográficamente por lugares, Municipios o Departamentos. Por lo regular estas páginas tienen un formato establecido en donde se describe el perfil del candidato que se requiere.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 15

- **Búsqueda en LinkedIn:** para la búsqueda de empleados más profesionales como de nivel gerencial y de jefaturas se aconseja publicar la vacante en la red social de LinkedIn.
- **Recomendaciones de los empleados:** debido a que es una fuente de bajo costo y alto rendimiento. También es la que los trabajadores han utilizado más a la hora de informarse de la vacante.
- **Publicación en áreas visibles la empresa:** publicar la plaza vacante en el área de ventas de la empresa, para que los clientes que lleguen a realizar una compra puedan enterarse de la misma y divulgarla con familiares, amigos, vecinos y otros.
- **Búsqueda en universidades:** actualmente, existen universidades que dentro de sus sitios web, incluyen una sección usualmente llamada bolsa de empleo. En esta sección, hay ofertas laborales de todo tipo de empresas y para diversos puestos de trabajo; por lo que las empresas pueden hacer sus publicaciones de forma gratuita. También es utilizada para encontrar personas profesionales.
 - ✓ Universidad San Carlos (<https://www.usac.edu.gt/empleos.php>)
 - ✓ Universidad Mariano Gálvez (<https://umg.edu.gt/empleos>)
 - ✓ Universidad Galileo (<http://www.galileo.edu/ofertas-laborales>)
 - ✓ Universidad Rafael Landívar (<https://principal.url.edu.gt/acerca-de/servicios/egresados/bolsa-de-empleo/>)

En estas páginas de las universidades, la empresa se debe registrar y llenar los requisitos que cada una solicite, para que promuevan la plaza vacante que ofrecen.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 16

- **Base de datos:** buscar en la base de datos de la empresa, donde se registra la información importante de todos los candidatos que aplicaron a un determinado puesto, pero que por alguna razón no fueron admitidos en la empresa. No obstante, también lleva el registro de las personas que solicitaron cierto puesto de forma espontánea, es decir, sin haber existido un proceso de reclutamiento. Esta fuente ayuda a optimizar tiempo y recursos.
- **Ferías de empleo:** la empresa también puede participar en las ferias de empleo locales, a veces son promovidas por universidades y por entidades gubernamentales o municipales.

Anuncio de la plaza vacante: el contenido del anuncio debería ser a la vez sencillo y llamativo. En general, no hay que cargar el texto con muchos mensajes, incluso ambiguos. Los elementos necesarios para redactar un anuncio de calidad son los siguientes:

- ✓ Una breve descripción de la empresa (nombre, sector de actividad, lugar) y su logotipo
- ✓ Una breve descripción de la plaza vacante (título, misión, función)
- ✓ Las competencias técnicas y blandas requeridas (basadas en la descripción de puesto)
- ✓ El plazo para enviar las solicitudes
- ✓ La persona responsable de las solicitudes
- ✓ La dirección de envío (física y/o correo)

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 17

Se debe evitar los elementos siguientes:

- ✓ El origen, las costumbres, la situación familiar
- ✓ La pertenencia a una etnia, a una raza o una nación
- ✓ Las opiniones políticas, las actividades sindicales, las convicciones religiosas
- ✓ Estado de salud o discapacidad

Además, es muy importante confirmar la recepción de todas las solicitudes enviadas.
(Pro mind consulting S.A., s.f.)

Recepción de currículum vitae: el proceso de reclutamiento termina cuando se recibe los currículums de los candidatos. En este paso los candidatos envían o presentan su currículum y llenan el formulario de solicitud de empleo.

Análisis del currículum: se realiza una evaluación del currículum del candidato por medio de un formato, en donde se evalúa la información que ha brindado, como, por ejemplo, la experiencia, estudios académicos, referencias y otros; los datos ayudan a preseleccionar, o no, los currículums.

Recepción de solicitudes de empleo: cuando el colaborador envía su currículum a la empresa, esta le da una solicitud de empleo para que ingrese los datos. Al momento de recibir un currículum por medio del correo electrónico, se debe enviar el formulario de

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 18

empleo, para que cada candidato lo envíe respondido. Esto permitirá tener los datos con la información necesaria, y que todo solicitante llene el formulario sin excepción alguna.

Preselección de personal: normalmente, la preselección se realiza mediante el análisis del currículum vitae. Se elabora un listado con los candidatos preseleccionados para ser contactados vía telefónica, e informarles cómo se llevará a cabo el siguiente paso del proceso. En esta llamada se les hace una entrevista preliminar.

Entrevista preliminar: en esta entrevista se le debe dar información básica sobre la plaza vacante, y, asimismo, obtener información básica del candidato y resolver pequeñas dudas que puedan surgir. Debe durar un máximo de cinco minutos por persona.

Pruebas: son utilizadas para medir las capacidades, actitudes y factores de personalidad que influyen en el puesto de trabajo que se desea ocupar. Pueden realizarse de manera escrita o práctica según el puesto que se encuentre vacante. Deben ser escogidas con cuidado o realizadas por un profesional, para poder tener un alto porcentaje en su validez y confiabilidad, esto quiere decir que los resultados que proyecte serán los adecuados y los necesarios para poder tomar una decisión respecto al candidato.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 19

Entrevista de selección: en esta entrevista se busca a través de diferentes tipos de preguntas, corroborar la información obtenida en el currículum y solicitud de empleo. Entre las preguntas que les realizan son de sus anteriores trabajos, aspectos de salud, educación, familia e incluso sobre situaciones hipotéticas para verificar su comportamiento en diversos problemas. Se realiza también junto con la entrevista una pequeña observación del lenguaje verbal, que puede ser el complemento de las respuestas proporcionadas por el candidato.

- Antes de realizar la entrevista es necesario que el encargado de realizarla analice la solicitud de empleo que llenó el candidato, para conocer aspectos importantes que deberá preguntarle.
- Durante la entrevista el encargado de realizarla debe prestar atención completa al candidato por lo que se debe evitar toda clase de distracciones. Es recomendable que el encargado de la entrevista se presente y dé a conocer su cargo y explique el objetivo de la entrevista, esto ayudará a que el candidato se relaje y se sienta en confianza para responder cada pregunta que se le realice.
- Después de realizar la entrevista el encargado debe agradecer al candidato su participación y preguntar si tiene algunas dudas del proceso; por último, evaluar y obtener los resultados para decidir si pasará a los siguientes procesos.

Verificación referencias: en este paso es importante que se revisen las referencias laborales y personales que ha brindado el candidato en la solicitud de empleo, por lo que la evaluación consiste en comparar las respuestas de los referidos con las indicadas en la solicitud de empleo.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 20

También se busca conocer el desempeño de los candidatos en los trabajos anteriores. Antes de comenzar a indagar en cada persona, se recomienda verificar que los números telefónicos que proporcionaron sean reales por lo que es recomendable buscar en medios digitales su fiabilidad.

Examen médico: es necesario que los encargados de recursos humanos soliciten a los candidatos exámenes médicos para verificar que no tengan enfermedades contagiosas que puedan dañar la salud de los demás empleados.

Con relación al artículo 63, inciso f, del Código de Trabajo, indica que es obligación de los trabajadores “someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo”. Con base en ese artículo y con lo establecido por el Ministerio de Salud en la normativa no. 4-2011, la empresa solicita la tarjeta de salud y la tarjeta de pulmones a las personas que continúan en el proceso. Las dos tarjetas las deben presentar en la empresa junto con los demás documentos que se le soliciten. Si el puesto lo requiere, en esta parte debe supervisarse las tarjetas de salud del candidato, la vigencia y validez de las mismas.

Entrevista final: regularmente la entrevista final es realizada por el gerente general o el jefe del área solicitante y para que se lleve a cabo debe tener los resultados que han obtenido los candidatos en las fases anteriores, así también el currículum y la solicitud de empleo. En esta entrevista se indaga aspectos faltantes sobre el candidato.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 21

Decisión de contratar: después de realizada la entrevista final, con ayuda de los resultados obtenidos anteriormente, el Gerente General determina quién será el candidato apropiado para cubrir el puesto vacante.

Luego de ser seleccionado el candidato se le llama informándole de su resultado satisfactorio para ingresar a la empresa, por lo que se acuerda una reunión en donde se cerrará el proceso legalmente con la firma del contrato, recalcando que entrará a un periodo de prueba de dos meses, dentro de los cuales será evaluado su desempeño en el puesto.

El período de prueba en el contrato, se estipula por el Código de Trabajo en el artículo 81, que indica que 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 ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 22

Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal

No.	Responsable	Actividad
1	Responsable del área solicitante	Identifica la necesidad de cubrir un puesto
2	Responsable del área solicitante	Llena el formulario para la solicitud de requisición de personal
3	Encargados de recursos humanos	Recibe y revisa que este completa la solicitud requisición de personal
4	Encargados de recursos humanos	Envía la requisición al gerente general para su revisión y aprobación
5	Gerente general	Recibe y evalúa la solicitud requisición de personal
6	Gerente general	Decide si aprueba la requisición: Si: continúa con el proceso. No: finaliza el proceso.
7	Gerente general	Firma la solicitud de requisición y la envía a recursos humanos
8	Encargados de recursos humanos	Notifica al área solicitante la aprobación de la vacante
9	Encargados de recursos humanos	Inicia con el proceso de reclutamiento
10	Encargados de recursos humanos	Determina el tipo de reclutamiento se utilizará
11	Encargados de recursos humanos	Decide si hará un reclutamiento interno Si: promoción del empleado y finaliza el proceso No: selecciona las fuentes de reclutamiento para atraer candidatos que apliquen a la plaza vacante
12	Encargados de recursos humanos	Publica la plaza vacante en las diferentes fuentes
13	Encargados de recursos humanos	Recibe currículums de los candidatos
14	Encargados de recursos humanos	Proporciona formato de solicitud de empleo al candidato
15	Encargados de recursos humanos	Recibe solicitud y evalúa los currículums

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 23

16	Encargados de recursos humanos	Realiza la preselección de candidatos
17	Encargados de recursos humanos	Decide si el candidato cumple los requisitos del puesto No: finaliza el proceso Si: continúa en el proceso
18	Encargados de recursos humanos	Realiza la entrevista preliminar por teléfono
19	Encargados de recursos humanos	Revisa la entrevista preliminar
20	Encargados de recursos humanos	Decide si los resultados son satisfactorios: Si: continúa con el proceso No: finaliza el proceso
21	Encargados de recursos humanos	Aplica las pruebas a los candidatos
22	Encargados de recursos humanos	Revisa las pruebas
23	Encargados de recursos humanos	Decide si los resultados son satisfactorios: Si: continúa con el proceso No: finaliza el proceso
24	Encargado de recursos humanos	Realiza entrevista inicial
25	Encargado de recursos humanos	Evalúa la entrevista inicial
26	Encargado de recursos humanos	Decide si los resultados son satisfactorios: Si: continúa con el proceso No: finaliza el proceso
27	Encargados de recursos humanos	Verifica referencias laborales y personales
28	Encargados de recursos humanos	Decide si los resultados son satisfactorios: Si: continúa con el proceso No: finaliza el proceso
29	Gerente general	Realiza la entrevista final
30	Gerente general	Analiza los datos y toma la decisión de contratación

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 24

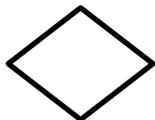
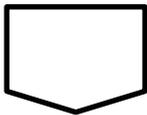
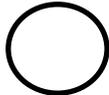
31	Encargados de recursos humanos	Decide si los resultados son satisfactorios: Si: candidato seleccionado No: finaliza el proceso
32	Encargados de recursos humanos	Notifica al candidato la contratación
33	Encargados de recursos humanos	Solicita documentos al candidato
34	Encargados de recursos humanos	Notifica al área solicitante
35	Encargados de recursos humanos	Finaliza el proceso de reclutamiento y selección

Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Nombre de la empresa		
MRSP-FSJ	Versión: 1	Fecha de elaboración: Junio 2021	Página: 25

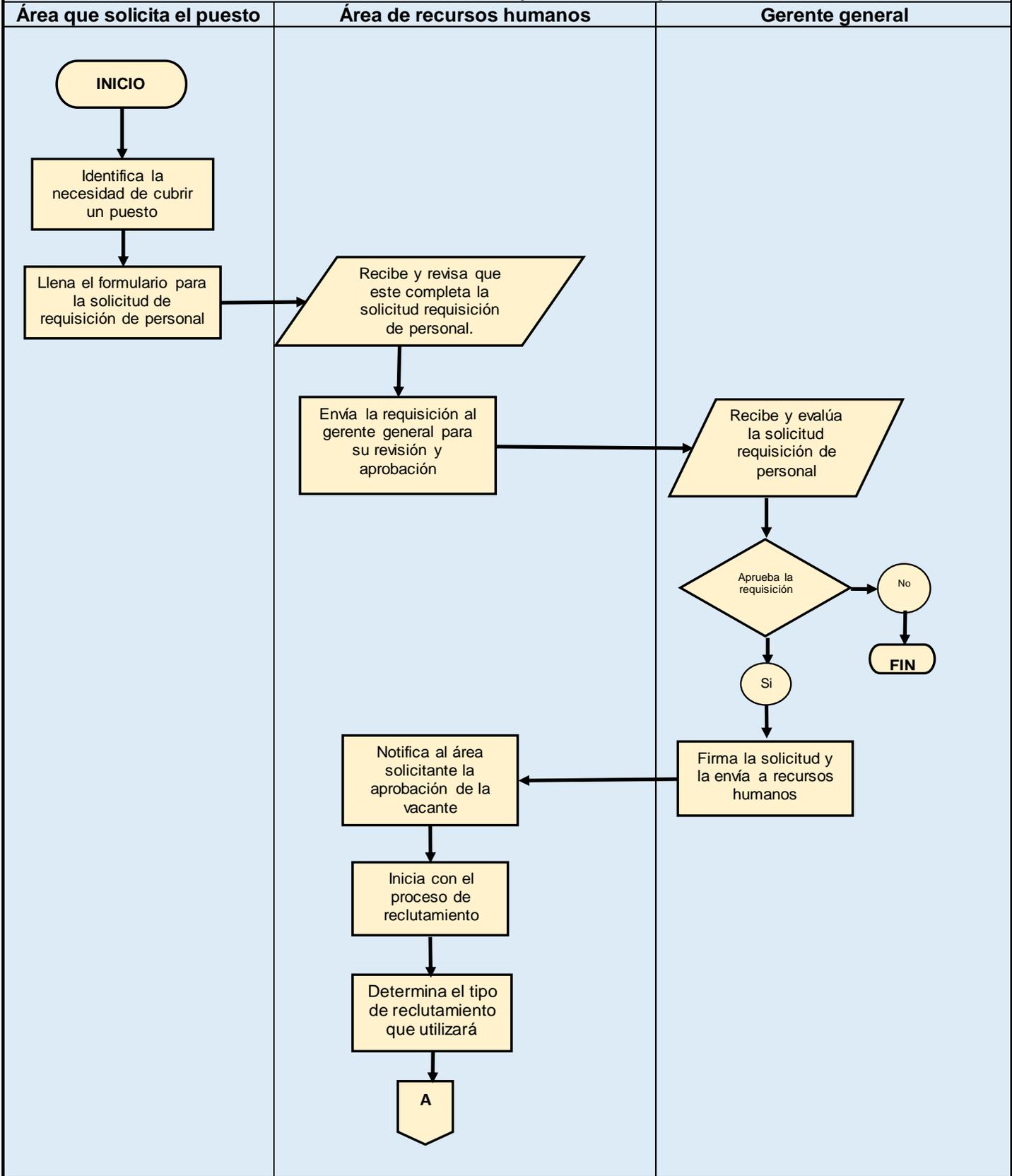
Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal

A continuación, se presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal en un diagrama de flujo, en el cual se muestran las actividades, etapas y responsables de su desarrollo. La simbología utilizada en el diagrama es el siguiente:

	Inicio o fin: indica el inicio o terminación del proceso
	Operación: representa la realización de una actividad
	Decisión o alternativa: indica que un punto del proceso tiene varias opciones
	Revisión: representa para verificar si cumple con lo requerido. Esto se realiza antes de autorizar la consecución de otro paso de un proceso.
	Conector: representa la conexión o enlace con otra página o columna en donde continuará el procedimiento.
	Línea de unión: conecta los símbolos señalados el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector dentro de página: conexión o enlace en la misma hoja, de dos partes del diagrama.

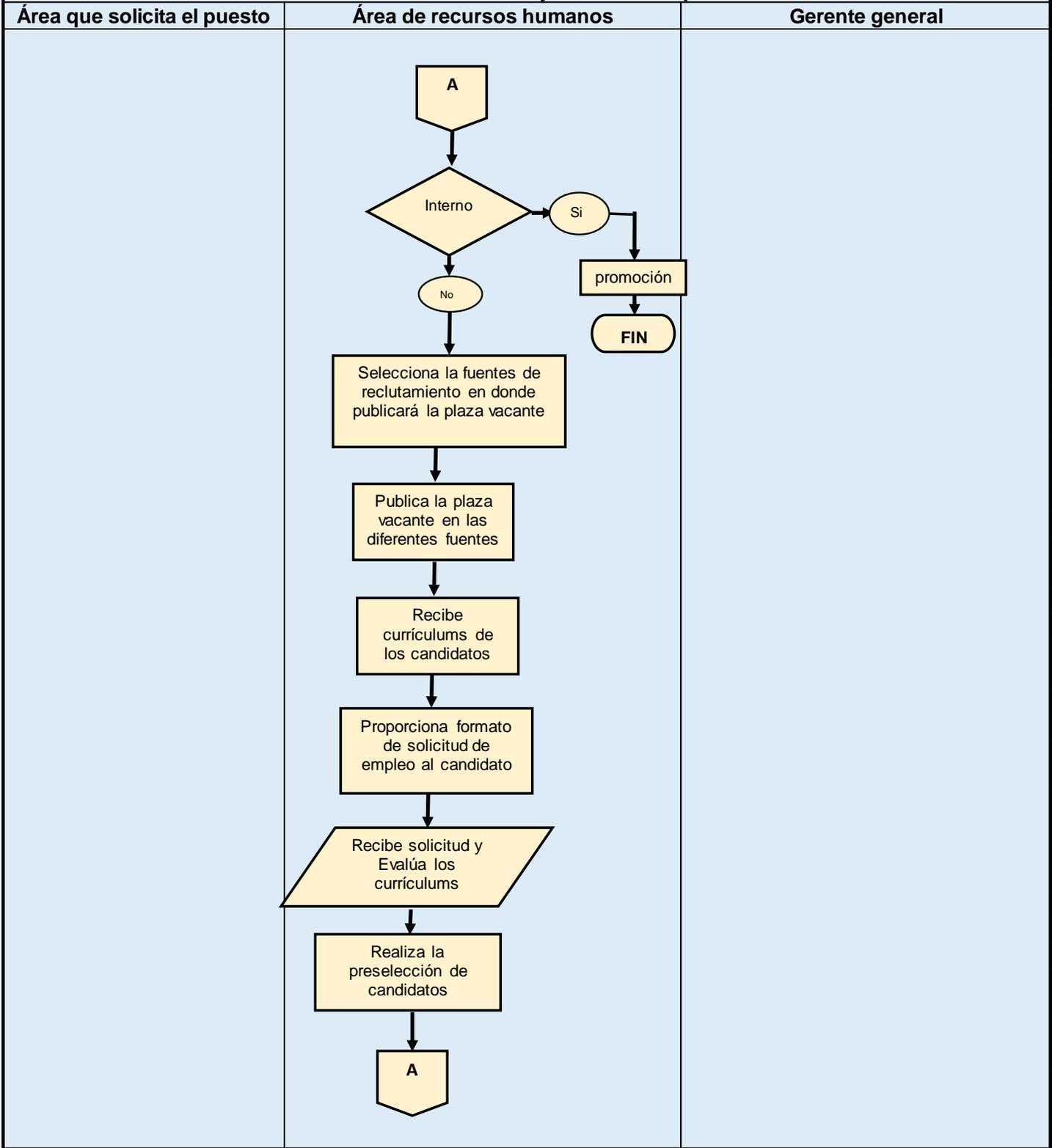
Elaborado por:		Actualizado por:	
-----------------------	--	-------------------------	--

Proceso de Reclutamiento y selección de personal



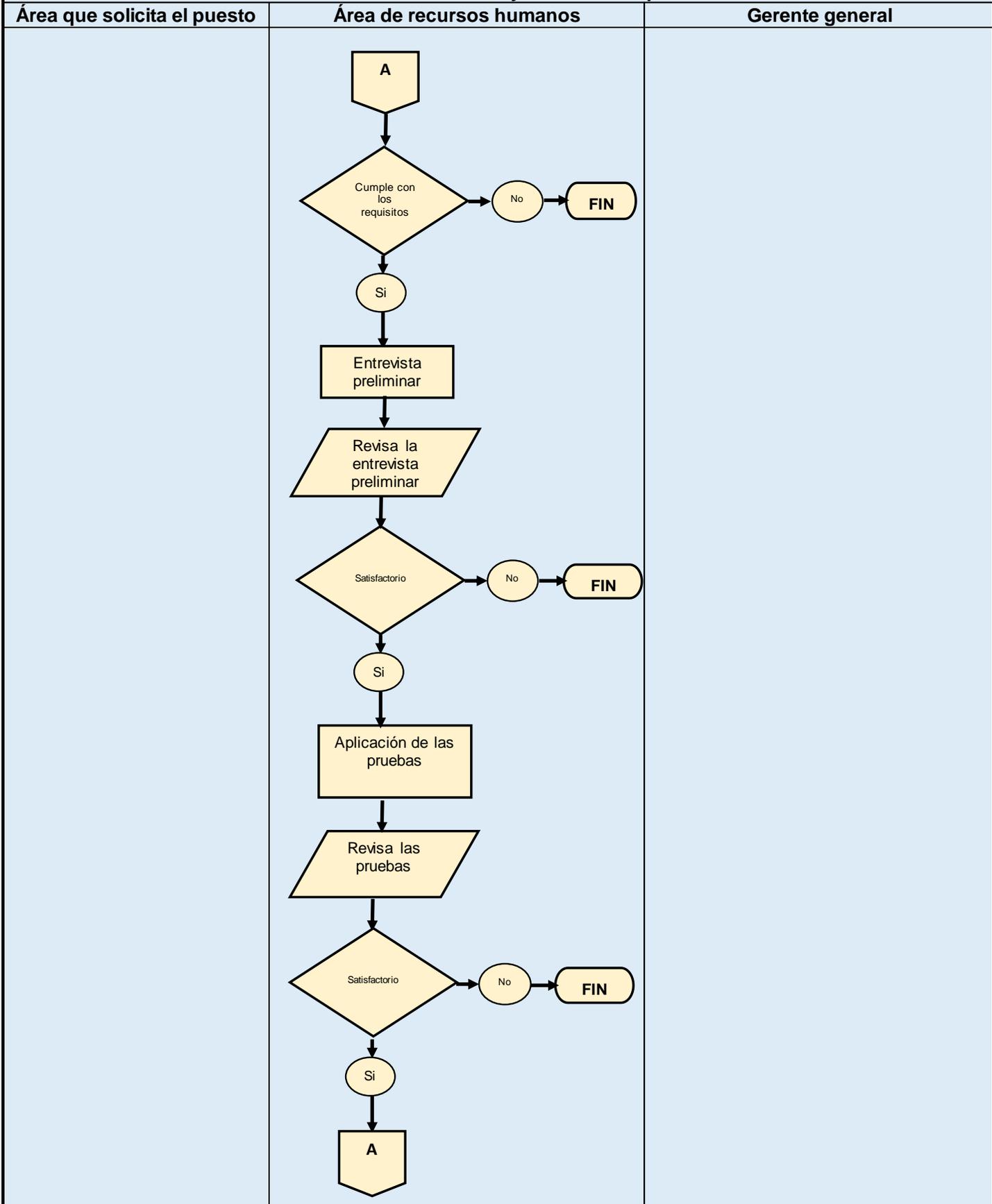
Nota: elaboración con base en la investigación.

Proceso de Reclutamiento y selección de personal



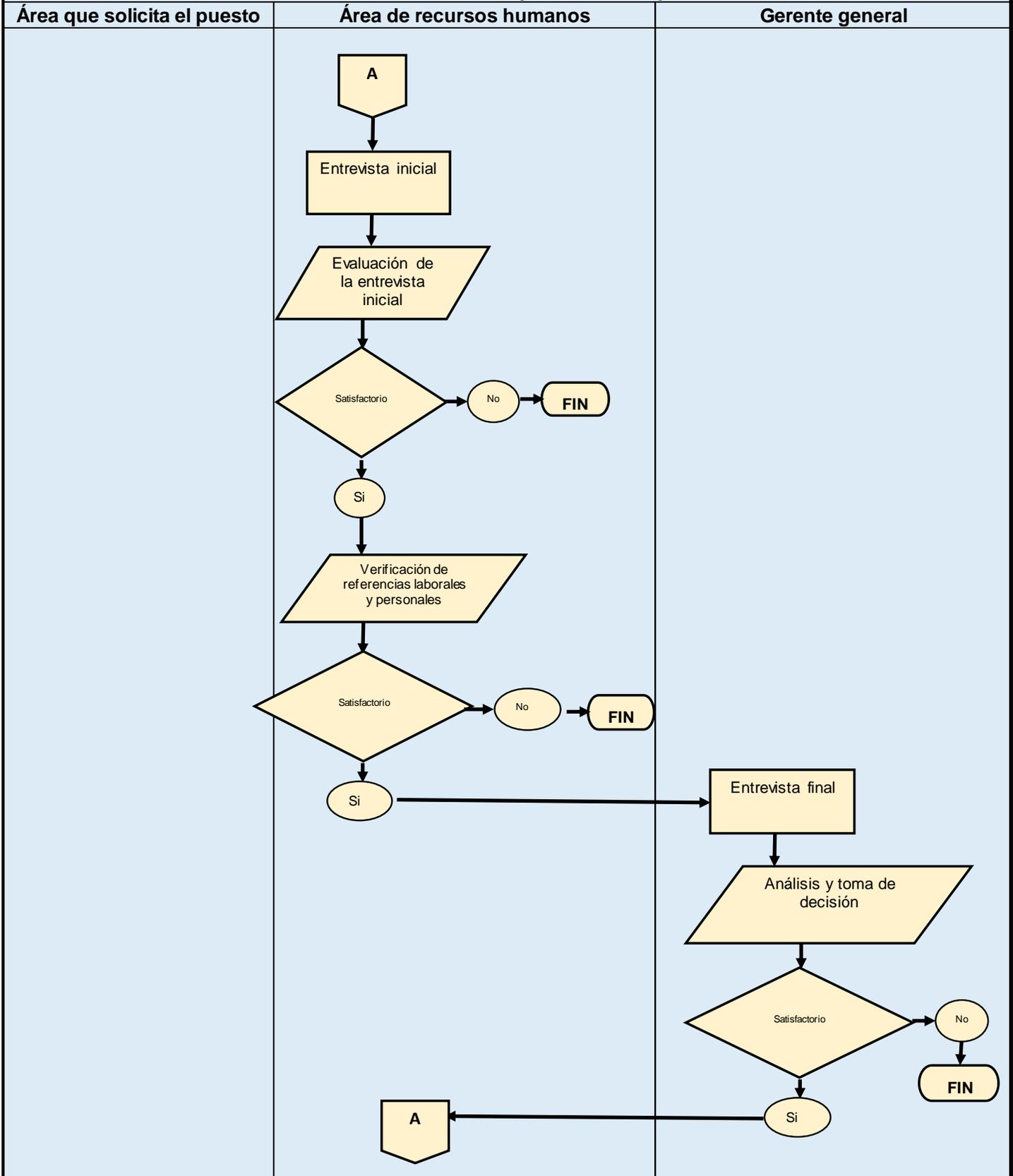
Nota: elaboración con base en la investigación.

Proceso de Reclutamiento y selección de personal

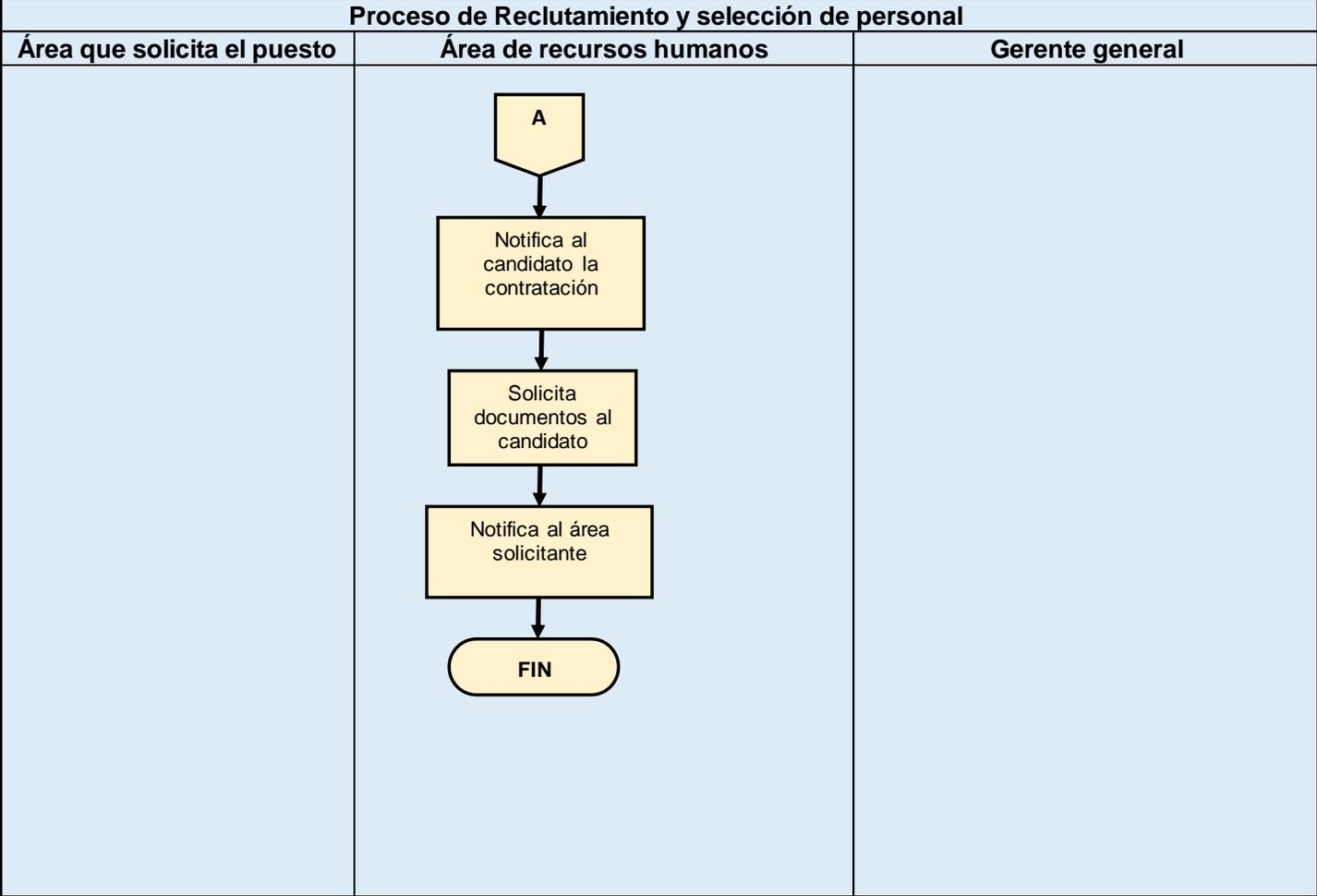


Nota: elaboración con base en la investigación.

Proceso de Reclutamiento y selección de personal



Nota: elaboración con base en la investigación.



Nota: elaboración con base en la investigación.

Formatos propuestos

Formulario de requisición de personal

EMPRESA
REQUISICIÓN DE PERSONAL

Pág. 1 / 2

De: _____
Puesto: _____
Departamento: _____
Para: Área de Recursos Humanos

Fecha de emisión

/ /

Fecha de recibido

/ /

Núm. /

NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	DEPARTAMENTO

POR REEMPLAZO

REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO

POR AUMENTO DEL PERSONAL

Causas del aumento de personal

NUEVO PUESTO

Razón del nuevo puesto

VACACIONES

ASCENSO DE PERSONAL

TRANSFERENCIA DE PERSONAL

SUSPENSIÓN POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE

OTRO

EMPRESA
REQUISICIÓN DE PERSONAL

Pág. 2 / 2

DATOS DE LA PLAZA VACANTE

Tiempo de contratación	Permanente: <input type="checkbox"/>	Temporal: <input type="checkbox"/>
	Tiempo Parcial: <input type="checkbox"/>	Eventual: <input type="checkbox"/>
Ubicación de la plaza	Sede central: <input type="checkbox"/>	Sucursal: <input type="checkbox"/> Municipio: _____
Nivel académico requerido		
Experiencia requerida		
Funciones del puesto		
Conocimientos requeridos:		
Habilidades requeridas:		
Equipo de cómputo a utilizar:		
Sueldo aprobado:	Horario:	Fecha de inicio de labores:
Beneficios:		

APROBADO

RECHAZADO
Razón: _____

Firma del jefe del área solicitante
Entrega

Firma de Recursos Humanos
Recibe

Firma del Gerente General
Revisa y aprueba

Formulario de recomendación de candidatos externos

NOMBRE DE LA EMPRESA FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS EXTERNOS

Fecha: _____

No. _____

DATOS PERSONALES DEL EMPLEADO QUE HACE LA RECOMENDACIÓN

Nombre:			
Puesto que ocupa:			
¿Tiene algún parentesco?	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	Tipo de parentesco:

DATOS PERSONALES DE LA PERSONA QUE SE RECOMIENDA

Nombre:			
Profesión:			
Puesto solicitado:			
Dirección:			
No. De teléfono:		No. De celular:	
Trabaja actualmente:	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	Dónde trabaja:
Nivel académico:			
Mencione 3 competencias del recomendado:			

Firma del empleado

Firma de Recursos Humanos

Formato de evaluación de currículum vitae

El porcentaje de puntuación de cada área a evaluar dependerá de plaza vacante que se va a cubrir. Los porcentajes de este formato son para un puesto de alto nivel.

EMPRESA FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CURRÍCULUM VITAE

NO. _____

NOMBRE: _____

SEXO: _____ FECHA DE NACIMIENTO: _____

PLAZA VACANTE: _____

Este formato tiene como objetivo evaluar el Currículum Vitae que presenta el solicitante para el proceso de reclutamiento y selección

INSTRUCCIONES:

1. Sea objetivo con la asignación del porcentaje
2. Diligencie el formato con lapicero de tinta negra
3. Lea detenidamente cada uno de los recuadros con los respectivos requisitos y puntaje exigido.
4. Reviso cuidadosamente todos y cada uno de los documentos presentados por el aspirante.
5. Sea muy claro y conciso(a) en cuanto a la calificación asignada.

Áreas	Requisitos	Puntuación	Puntaje	Observaciones
Datos personales (5%)	Fotografía	Traje formal	4%	
		Traje informal	1%	
Nivel académico (20%)	Maestría	10%		
	Licenciatura	8%		
	Técnico	7%		
	Nivel diversificado	6%		
	Nivel medio	5%		
	Carrera solicitada	10%		
	Otra carrea	5%		
Experiencia profesional (25%)	6 - a+ (senior)	15%		
	3 - 5 años (especialista)	12%		
	1 - 2 años (junior)	10%		
	6 meses	8%		
	sin experiencia	5%		
	compatibilidad de con la experiencia pasada con la que requiere el puesto vacante	SI NO	10% 5%	
idiomas (5%)	Nivel de idioma inglés	Avanzado	5%	
		Intermedio	3%	
		Básico	1%	
Referencias personales (15%)	Nombre, ocupación y teléfono		5%	
	Nombre y teléfono		3%	
	Nombre y ocupación		2%	
	Brinda referencias fiables	SI	5%	
		NO	1%	
Referencias laborales (15%)	Nombre, ocupación y teléfono		5%	
	Nombre y teléfono		3%	
	Nombre y ocupación		2%	
	Brinda referencias fiables	SI	5%	
		NO	1%	
Conocimientos básicos (10%)	Microsoft Office	Excel	4%	
		Word	3%	
		Access	3%	
Competencias (5%)	Competencias apegadas al puesto	SI	4%	
		NO	1%	
Puntaje total				

OBSERVACIONES GENERALES

REVISÓ:	APROBÓ:
PUESTO:	PUESTO:
FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:

Formulario de solicitud de empleo

EMPRESA SOLICITUD DE EMPLEO

Se brindará igualdad de oportunidades de empleo para todas las personas capacitadas, no existirá discriminación por sexo, raza, edad, ideología política o religiosa, estado civil, orientación sexual, o cualquier otra condición personal, física o social.

Instrucciones: Favor de presentar la siguiente información con tinta negra o azul

DÍA	MES	AÑO

Solicitud No.

--

Puesto que solicita:

DATOS PERSONALES

Nombre:	Estado Civil:		
Profesión:	Sexo: F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	
Fecha de Nacimiento:	Edad:		
Dirección:	Teléfono /celular:		
No. De CUI :	Posee Vehículo: SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Nombre del cónyuge:	Ocupación:	Teléfono:	
No. de Afiliación IGSS:	No. de Licencia de Conducir:		
NIT:	Tipo de Licencia:		
Correo electrónico:	Tipo de sangre:		
Padece de algún impedimento o enfermedad, indíquelo.			

DATOS FAMILIARES

	Fecha de Nacimiento	Ocupación	Lugar de trabajo
Nombre del Padre			
Nombre de la Madre			
Nombres de los hermanos			
Nombres de los Hijos			

FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel	Título o Diploma Obtenido	Año		Centro Educativo/Institución
		Desde:	Hasta:	
Primaria				
Secundaria				
Diversificado				
Técnico				
Universitario				
Maestría				

Estudia actualmente: SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Curso o carrera:	Centro educativo/Institución:	
Grado:	Horarios:	

OTROS CURSOS

Nombre del curso	Título o Diploma Obtenido	Año		Centro Educativo/Institución
		Desde:	Hasta:	

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Puesto	Tiempo		Sueldo	Jefe Inmediato	Teléfono	Motivo del retiro
		De	Hasta				

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADQUIRIDOS EN LOS EMPLEOS DESCRITOS ANTERIORMENTE

--

REFERENCIAS LABORALES

Nombre	Puesto	Lugar de Trabajo	Teléfono

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Puesto	Lugar de Trabajo	Teléfono

DATOS GENERALES

Actualmente tiene familiares ó amigos trabajando en esta empresa:		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Nombre:	Puesto:	Parentesco:	
Disponibilidad de horarios: Tiempo completo <input type="checkbox"/>	Por turno <input type="checkbox"/>	Pretensión de Sueldo:	
Como supo del empleo:	Problemas de traslado o transporte: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

Firma del Solicitante: _____

Los datos antes descritos son verdaderos y no tengo ningún inconveniente en que los mismos sean confirmados.

Los datos consignados son de carácter confidencial.

PARA USO INTERNO EXCLUSIVAMENTE

Aprueba su ingreso: _____	Fecha de inicio de labores: _____
Puesto a Ocupar: _____ Salario: _____	Departamento: _____
Firma de Gerente _____ Firma de RRHH: _____	Firma del jefe del área solicitante: _____
Trabajó en esta Empresa: _____	Puesto que ocupó: _____
Periodo: _____	
Motivo del retiro: _____	Último sueldo: _____
Firma de Gerente _____ Firma de RRHH: _____	Firma del jefe del área solicitante: _____

Formato de clasificación de currículos**EMPRESA
CLASIFICACIÓN DE CURRICULOS**Plaza vacante: Fecha: Departamento:

Cantidad	Nombre	Teléfono/ Celular	Correo electrónico	Nivel académico	Experiencia	Punteo	Aprobado o rechazado
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Firma de Recursos Humanos

Firma del jefe del área solicitante

Formato de entrevista preliminar

EMPRESA ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN

No.

Fecha:

Nombre	
Puesto al que aplica:	
Teléfono:	

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Todavía tiene interés en el proceso de reclutamiento y selección?	
2	Si el motivo de la vacante es temporal ¿tiene inconveniente en que el trabajo sea de esa forma?	
3	¿tiene disponibilidad para trabajar de lunes a viernes de 7:30 a 16:30?	
4	¿Tiene inconveniente en trabajar días festivos?	
5	¿Cuál es su pretensión salarial?	
6	¿Cuál es su experiencia?	
7	¿Qué conocimientos tiene sobre el puesto?	
8	¿Cuáles son sus habilidades?	
9	¿Tiene inconveniente para transportarse al lugar de trabajo? (Sede central o Municipio)	

Continua en el proceso

Descartar

Capacidad para otro puesto

Base de datos

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

Firma Recursos Humanos

Formato de evaluación de entrevista de inicial

EMPRESA ENTREVISTA INICIAL

Fecha: _____

No. _____

Nombre: _____
 Plaza vacante: _____ Departamento: _____
 Nombre del entrevistador: _____

INICO

Brindar información de la empresa, a que se dedica, y otros.

Brindar información de la plaza vacante

Indicar las funciones del puesto

ÁREA PERSONAL

¿Cómo se enteró del puesto vacante?

¿Por qué le interesa laborar con nosotros?

¿Qué es lo que busca en una empresa para laborar?

¿Conoce a alguien que trabaje con nosotros?

¿Cómo describe su personalidad?

¿Cuáles son sus mejores cualidades?

¿Cuáles son sus defectos?

¿Dónde te gustaría verte en cinco años?

¿Cómo se proyecta en el futuro?

¿Cuáles son sus metas a corto mediano y largo plazo

¿Consideras que trabajas bien en equipo? ¿Por qué?

Mencione las claves importantes para el trabajo en equipo

¿Cómo ha sido su relación laboral con sus anteriores compañeros de equipo?

ÁREA LABORAL

¿Está trabajando actualmente?

A) Si, ¿Por qué está aplicando a esta plaza?

B) No. ¿por qué esta desempleado? ¿qué ha hecho mientras está sin trabajo?

¿Qué hiciste estos últimos meses con tu tiempo para mejorar tu conocimiento?

¿Cuál ha sido su último trabajo?

¿Cuáles eran sus funciones?

¿Cuál fue el motivo de su retiro?

¿Qué problemas enfrentó y cómo los resolvió?

¿Qué aprendiste de los errores en tus trabajos anteriores?

¿Cuál ha sido su mayor logro respecto a las labores que desarrolló?

¿Ha tenido personal a su cargo?

¿Cuántas personas?

Cuéntanos de algún problema que hayas tenido con un jefe anterior/actual

¿Por qué considera que deberíamos contratarlo?

NIVEL ACADÉMICO

¿Actualmente está estudiando?

¿Qué carrera estudia?

¿Por qué eligió estudiar eso?

¿Qué horarios tiene?

¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

CONCLUSIÓN DE ENTREVISTA

Desea comentar algo adicional relacionado a la entrevista

¿Tiene alguna duda respecto al trabajo u otra cuestión?

Agradecer al candidato por presentarse a la entrevista

EVALUACIÓN DE ENTREVISTA

Criterios por evaluar	2pts	1pt	0
	Excelente	Bueno	Malo
Presentación personal			
Puntualidad			
Responsabilidad			
Actitud			
Seguridad para expresarse y comunicarse			
Lenguaje Corporal			
Nivel académico			
Experiencia			
Habilidades			
Conocimientos			
Interés en el puesto			
Total puntos			

Nota máxima 22 pts, mínima aceptada 16 puntos _____

Observaciones

--

Decisión final

Continúa en el proceso	<input type="checkbox"/>	Archivar en la base de datos	<input type="checkbox"/>
Capacidad para otro cargo	<input type="checkbox"/>	Descartar	<input type="checkbox"/>
¿Cuál? _____			
¿Por qué? _____			

Firma y nombre
Cargo

Guía de verificación de referencias laborales

EMPRESA GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre: _____ Fecha: _____ No. _____
 Plaza vacante: _____ Departamento: _____

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Empresa o Institución:
Dirección:
Nombre del jefe Inmediato:
Puesto:
Celular/teléfono:

DATOS DE CANDIDATO

Nombre del candidato:
Puesto que ocupó:
Tiempo laborado:
Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____
Último sueldo devengado:
Motivo del retiro:
Principales funciones que realizó:

ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO

No.	Aspectos evaluados	5 pts.	3 pts.	0 pts.
		Excelente	Bueno	Malo
1	Puntualidad			
2	Disciplina			
3	Presentación personal			
4	Responsabilidad			
5	Honestidad			
6	Relaciones interpersonales			
7	Actitud ante el trabajo			
8	Actitud hacia el jefe			
9	Actitud hacia sus compañeros			
10	Actitud hacia sus subordinados			
11	Cumple las normas y reglas de la empresa			
12	Capacidad de escuchar y comunicar			
13	Flexibilidad para adaptarse a los cambios			
14	Trabajo en equipo			
15	Liderazgo			
16	Calidad de su trabajo			
17	Resolución de problemas			
Total				

Punteo total (suma del punteo de excelente, bueno y malo) _____

Promedio (punteo total/ número de aspectos evaluados) _____

Nota máxima 5 pts. Nota mínima 3.5 pts.

¿Fue promovido o ascendido durante su permanencia en la empresa?

SI

NO

Fortalezas:

Áreas por mejorar:

¿Volvería a contratar al candidato en su empresa?

SI

NO

¿Por qué? _____

Continúa en el proceso

Capacidad para otro puesto

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

Descartar

Base de datos

Nombre y firma

Cargo

Verificación de referencias personales

EMPRESA GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre: _____ No. _____
 Fecha _____
 Plaza vacante: _____ Departamento: _____

DATOS DE LA PERSONA QUE RECOMIENDA

Nombre	
Lugar donde labora	
Puesto que ocupa	
Teléfono	
Tiempo de conocerlo	
Parentesco	

ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO

1	¿Qué valores destacan al candidato?	
2	¿Padece algún impedimento físico o enfermedad?	
	¿Cuál?	
3	¿Cómo califica su comportamiento?	
	¿Por qué?	
4	¿Ha tenido problemas con la ley?	
	¿Por qué?	
5	¿Está estudiando actualmente?	
	¿Qué estudia?	
6	¿Tiene algún tipo de vicio o adicción? (fumar, beber)	
7	¿Está laborando actualmente?	
8	¿Lo recomendaría para laborar en la empresa?	
	¿Por qué?	

Continúa en el proceso
 Capacidad para otro puesto
 ¿Cuál? _____
 ¿Por qué? _____

Descartar
 Base de datos

 Nombre y firma
 Puesto que ocupa

Formato de toma de decisión

Los porcentajes de calificación de cada criterio pueden ser modificados, dependiendo de la importancia de cada criterio.

EMPRESA TOMA DE DECISIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Plaza vacante _____ Fecha: _____ No. _____

Nombre del candidato _____ Departamento: _____

Criterios evaluados	Instrumentos de calificación	Porcentaje de calificación	Criterios en Porcentajes		Calificación total
Nivel académico	Títulos de Estudios	20%	Carrera solicitada	10%	
			Otra carrera	5%	
			Nivel académico solicitado	10%	
			Nivel académico menor	5%	
Experiencia laboral	Constancias laborales, verificación de referencias laborales*	25%	Experiencia laboral solicitada	15%	
			Experiencia laboral menor	10%	
			Punteo de referencias laborales Nota máxima = 5 ---- (15%) Nota obtenida = X ---- (%)	10%	
Entrevista Inicial	Formato Entrevista Inicial	20%	Nota máxima = 22 ---- (20%) nota obtenida = X ---- (%)	20%	
Prueba de conocimientos básicos	Formato de prueba de conocimiento específicos	15%	Nota máxima = 20 ---- (15%) nota obtenida = X ---- (%)	15%	
Entrevista de final	Formato de entrevista	20%	Nota máxima = 15 ---- (20%) nota obtenida = X ---- (%)	20%	
TOTAL					

RESULTADOS DE DECISIÓN			
Criterios evaluados	Punteos de los candidatos en fase final		
	Nombre del candidato 1	Nombre del candidato 2	Nombre del candidato 3
Nivel académico			
Experiencia laboral			
Entrevista inicial			
Prueba de conocimientos básicos			
Entrevista final			
TOTAL			

Candidato seleccionado: _____

Nombre y Firma Gerente General

* Se debe promediar los punteos de las referencias laborales que se solicitaron para anotar un solo

* Los candidatos que no sean seleccionados, sus expedientes formarán parte de la base de datos de candidatos para futuras plazas vacantes acordes al puesto que aplicó.

Formato de documentación requerida

EMPRESA
FORMATO DE DOCUMENTACIÓN

Nombre:	Fecha:
Plaza vacante:	Departamento:

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA (PREVIO A LA SELECCIÓN FINAL)

Documento	Fecha de entrega
Currículum Vitae	
Solicitud de empleo	
Copia del DPI	
Constancia de carencia de antecedentes penales	
constancia de carencia de antecedentes policiales	
Constancias laborales	
Copia de títulos, certificados y diplomas académicos	
3 cartas de recomendación laboral	
3 cartas de recomendación personal	
Tarjeta de salud y tarjeta de pulmones vigentes	

DOCUMENTACION EXTRA REQUERIDA PARA EXPEDIENTE

Documento	Fecha de entrega
Copia del NIT	
Copia de afiliación al IGSS	
Copia de afiliación al IRTRA	
Copia de licencia de conducir	
Resultados de evaluación de currículum	
Resultados de entrevista inicial	
Resultados de pruebas básicas	
Resultados de referencias laborales	
Resultados de entrevista final	

Observaciones

Firma del candidato seleccionado

Firma de recursos humanos

Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto o costo de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para cubrir un puesto en la empresa.

PRESUPUESTO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN				
Mano de obra	Tiempo (días)	Sueldo promedio mensual	Sueldo diario	Costo
Gerente de ventas/encargado de recursos humanos	2	Q 5,000.00	Q 166.67	Q333.33
Auxiliar de recursos humanos	15	Q 3,100.00	Q 103.33	Q 1,550.00
Gerente General	1	Q 7,000.00	Q 233.33	Q233.33
				Q 2,116.67
Recursos		Cantidad	Precio unitario	
Resma de hojas papel bond		1 resma	Q 45.00	Q3.00
Lapiceros		1 caja	Q 20.00	Q10.00
Tinta de impresora		3 cartuchos	Q 235.00	Q705.00
				Q718.00
			Total	Q 2,834.67

Bibliografía

- Ayala C., C. P. (2019). Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito. Tesis maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Quito, Ecuador.
- Hernández, T. (2016). Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el eco-hostal misterio verde. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Psicología Industrial/Organizacional, San Juan Chamelco, Alta Verapaz.
- Ordoñez, J. (2016). Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa productora de mueble, ubicada en Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala. Tesis, Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2019). Administración de recursos humanos, gestión del capital humano (8a. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

ANEXOS 5

Tablas estadísticas

Tabla 4

Nombre del puesto que ocupa

Puesto de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Vendedor/repartidor	18	38%
Cajero/vendedor	9	19%
Supervisor de sucursal	5	10%
Telemarketing	5	10%
Auxiliar de bodega	3	6%
Asesor de ventas	1	2%
Auxiliar contable	1	2%
Auxiliar de recursos humanos	1	2%
Contador general	1	2%
Encargada de programas	1	2%
Encargada interina	1	2%
Encargado de bodega central	1	2%
Gerente financiera	1	2%
Total	48	100%

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Tabla 5

Sucursal a la que pertenece y cantidad de encuestados

Sucursal	Cantidad de empleados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje de encuestados
Sede central	29	41%	19	27%
Guastatoya	7	10%	7	10%
Sansare	6	8%	6	8%
Sanarate	7	10%	5	7%
Morazán	6	8%	5	7%
San Agustín Acasaguastlán	8	11%	4	6%
El Jícara	8	11%	2	3%
Total	71	100%	48	68%

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Tabla 6*Años laborando para la empresa farmacéutica*

Años laborando para la empresa	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	13	27%
1 año a 3 años	22	46%
4 años a 6 años	7	15%
7 años o más	6	13%
Total	48	100%

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Tabla 7*Nivel de formación académica*

Nivel de formación académica	Cantidad	Porcentaje
Nivel secundario	1	2%
Nivel Diversificado	34	71%
Nivel Técnico	2	4%
Nivel Universitario	10	21%
Nivel Maestría	1	2%
Total	48	100%

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Tabla 8*Cortesía y respeto en el proceso de reclutamiento y selección*

Se le trató con cortesía y respeto durante todo el proceso de reclutamiento y selección	Cantidad	Porcentaje
NO	0	0%
SI	48	100%
TOTAL	48	100%

Nota: elaboración con base en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Diferentes tipos de entrevista	22
Tabla 2, Entrevista semiestructurada con la auxiliar de recursos humanos	36
Tabla 3, Encuesta realizada al encargado de recursos humanos	39
Tabla 4, Nombre del puesto que ocupa.....	118
Tabla 5, Sucursal a la que pertenece y cantidad de encuestados.....	118
Tabla 6, Años laborando para la empresa farmacéutica	119
Tabla 7, Nivel de formación académica.....	119
Tabla 8, Cortesía y respeto en el proceso de reclutamiento y selección	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1, Pasos del proceso de selección	19
Figura 2, Clases de reclutamiento	43
Figura 3, Requerimiento del currículum vitae	44
Figura 4, Requerimiento de solicitud de empleo.....	45
Figura 5, Medios de reclutamiento	46
Figura 6, Realización de entrevistas de trabajo.....	47
Figura 7, Personas que realizaron las entrevistas.....	48
Figura 8, Realización de pruebas o test	49
Figura 9, Requerimiento de antecedentes policíacos y penales.....	50
Figura 10, Requerimiento de exámenes médicos	51
Figura 11, Tipos de exámenes médicos requeridos	52
Figura 12, Documentos solicitados.....	53