

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



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA
NECESIDAD, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y
PROPUESTA DE MEJORA**

AUTOR: LCDA. ANDREA ALEJANDRA MORALES ORELLANA

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 DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA
NECESIDAD, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y
PROPUESTA DE MEJORA**

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. ANDREA ALEJANDRA MORALES ORELLANA

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

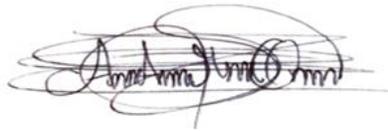
Evaluador: Dr. Julio de León Vizcaino

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **ANDREA ALEJANDRA MORALES ORELLANA**, con número de carné: **201047329**.

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

Autor:





ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-U-006- 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 18:30 - 19:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Andrea Alejandra Morales Orellana**, carné No. 201047329 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

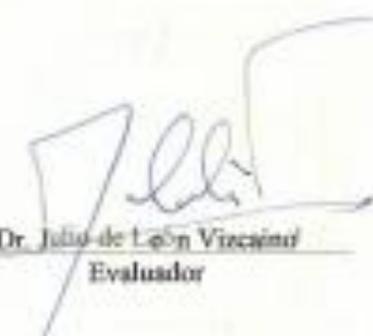
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y PROPUESTA DE MEJORA** 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 **70** 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. Nereida Carrivel Carrillo Reyes
Coordinador


MSc. Judith Morales Flores
Evaluador




Dr. Julio de León Vizcaino
Evaluador


Andrea Alejandra Morales Orellana
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 Andrea Alejandra Morales Orellana, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de julio de 2021.

(f)


MSc. Noemí Clarivel Camillo 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. 23-2022
Guatemala, 17 de enero del 2022

Estudiante
Andrea Alejandra Morales Orellana
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
Of. RRHH-U-006-JPFS-PROG-2021	Andrea Alejandra Morales Orellana	201047329	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y PROPUESTA DE MEJORA

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

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por estar siempre conmigo y guiarme a lo largo de mi vida, especialmente en mi carrera, por darme la fuerza y fortaleza para no rendirme en momentos difíciles.
- A Mis Padres:** Julio Cesar Morales Coronado, Beneralda Orellana López, por siempre darme palabras de motivación, de enseñanza y apoyarme incondicionalmente en todo momento y a no darme por vencida.
- A Mis Hermanos:** Julio Cesar Morales Orellana y Carlos Benjamín Morales Orellana, por el cariño y apoyo que siempre me han brindado.
- A Mis Tíos:** Por todo su apoyo, especialmente a mi tía Irma Leticia Orellana López por estar en todo momento, por sus consejos y siempre motivarme a seguir adelante.
- A Mis Primas
Sobrinos y
Familia:** Por su cariño.
- A Mi Novio:** Que ha compartido conmigo y me ha ayudado en tantos momentos de mi vida, gracias por motivarme a seguir adelante.
- A la Universidad
de San Carlos de
Guatemala:** Por darme la oportunidad de adquirir conocimientos científicos y contribuir a mi formación profesional.
- A la Empresa
Distribuidora:** Por darme la oportunidad de realizar mi investigación, especialmente a las áreas administrativa y operativa de la empresa, por su apoyo en las gestiones brindadas.

INDICE

Contenido

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. El proceso de reclutamiento y selección.....	7
2.2. Reclutamiento	7
2.3. Requisición de empleo (RE).....	8
2.4. Fuentes de reclutamiento	8
2.5. Selección del personal	9
2.6. Técnicas de selección	12
2.7. Manuales administrativos	16
2.8. Cuestionario	19
3. METODOLOGÍA.....	22
3.1. Definición del problema.....	22
3.2. Objetivos	23
3.3. Diseño utilizado.....	23
3.4. Unidad de análisis	24
3.5. Periodo histórico	24
3.9. Resumen del procedimiento utilizado	25
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
BIBLOGRAFIAS.....	49
ANEXOS.....	52
ÍNDICE DE FIGURAS	87
ÍNDICE DE TABLA.....	87

RESUMEN

En todas las empresas el recurso humano es tan importante como el producto o servicio que prestan, con base a lo anterior, es preciso señalar que llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección adecuado, es parte clave para elegir al personal correcto de la empresa. Ya que al no realizar un eficiente proceso pudiera ocasionar rotación de personal y una deficiencia dentro de la empresa, logrando los objetivos en un tiempo mayor a lo establecido.

La presente investigación de tipo descriptiva fue realizada en una Distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso, para lo cual se tomó como muestra el 50% del personal que forma parte de la estructura organizacional de la empresa, en el área administrativa y operativa de la misma. Con la finalidad de evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para obtener los datos se hizo uso de dos instrumentos de investigación, el primero fue una entrevista destinada para el Gerente General de la Distribuidora, estructurada con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, obteniendo información sobre el actual proceso de reclutamiento y selección de personal que realizan y de quienes intervienen en el proceso, el segundo, fue un cuestionario dirigido al personal del área administrativa y parte del área operativa de la empresa. Estos resultados permitieron elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

A partir del análisis de la información se logró establecer que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Distribuidora, se realiza sin un manual que sistematice la metodología y los procedimientos a seguir, realizándose según la experiencia que tienen algunas personas encargadas de ciertas áreas.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son sumamente importantes cuando se busca talento nuevo, es la vía más clara para encontrar personal calificado en una empresa, identificando sus necesidades y comparándolas con el candidato idóneo. Por ello, tener un proceso de reclutamiento y selección eficiente ayuda a tener al personal calificado para que desempeñe correctamente su trabajo en el puesto correspondiente y evitar una carencia de la formación necesaria o experiencia requerida.

El presente informe de Trabajo Profesional de Graduación que contiene el tema de Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Distribuidora de Productos de Primera Necesidad, ubicada en el departamento de El Progreso y Propuesta de Mejora, se conforma de cuatro capítulos, el primer capítulo denominado antecedentes, presenta los hechos históricos e investigaciones relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal, el segundo capítulo, presenta el marco teórico, que contiene los argumentos y el fundamento teórico de varios autores que sustentan o respaldan al investigador sobre el procedimiento y los resultados obtenidos.

El tercer capítulo, contiene la metodología utilizada en la investigación, la cual consta de la definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, así como el diseño, la unidad de análisis, el período histórico, el ámbito geográfico, el universo y tamaño de la muestra, los instrumentos que se utilizaron en la investigación y un resumen de todo el procedimiento que se llevó a cabo para el presente informe.

Por último, se presenta el cuarto capítulo de discusión de resultados, que contiene la parte más relevante de la investigación, en éste se presentan los resultados obtenidos del análisis realizado, dando a conocer de manera gráfica y escrita la información importante para llegar a las conclusiones y recomendaciones finales, siendo estas últimas incluidas en el informe.

1. ANTECEDENTES

La distribuidora objeto de estudio, se dedica a la compra y venta de artículos de primera necesidad, de electrodomésticos y de línea blanca, además presta el servicio de pago de remesas provenientes de los Estados Unidos. Su sistema de operaciones es a través del modelo de supermercado, así como de distribución directa al cliente. Constituye una de las empresas comerciales más fuertes del departamento de El Progreso por el alto volumen de ventas que genera.

A continuación, se presentan varias tesis que se tomaron como referencia para realizar el trabajo de investigación sobre el tema de proceso de reclutamiento y selección de personal con diferentes autores nacionales e internacionales.

Según 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 la que obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; el objetivo general del estudio fue determinar la importancia que tienen los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Los instrumentos que utilizó para su investigación fueron dos, la entrevista y el cuestionario; en la cual 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, legislación laboral y cambios tecnológicos.

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 la que 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. Los instrumentos de investigación que utilizó Villatoro fueron la libreta de campo, cuestionario y una entrevista; en la libreta realizó anotaciones de lo observado de manera directa dentro de la jornada laboral de dos equipos de trabajo, 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.

Por otra parte, 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 la que obtuvo el título de Maestro en Recursos Humanos; su objetivo general 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 fue el cuestionario, concluyó que la manera en que se realizaba la administración de recursos humanos en la industria Ten-Pac, tenía muchas debilidades, esto debido a factores como la informalidad en los procesos de reclutamiento, falta 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.

La 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 Rodríguez. G., (2016) 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 necesaria para el estudio Rodríguez utilizó un instrumento de investigación, que fue la entrevista estructurada. Llegó a la conclusión que el 90% de los establecimientos educativos tenían 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 contrataban personal.

Según 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 la información necesaria para el estudio David W. realizó encuestas, llegó a la conclusión de que 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, que ejecutaba el programa de colocación de personal.

Algunos autores internacionales han realizado investigaciones sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal, a continuación, se mencionan las siguientes:

Ayala C, (2019)), realizó una investigación en Ecuador 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. El instrumento de investigación que utilizó fue una encuesta, 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.

Por otra parte, Gómez. G., (2017) en su tesis titulada “Diseño de un manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa ASECONADEX S.A.” de la Universidad de Guayaquil sede en Ecuador, con el cual obtuvo el título de Magister en Recursos Humanos, Mención en Recursos Humanos Y Marketing; su objetivo general fue diseñar un manual de perfiles de cargos y descriptivo de funciones, basado en competencias, mediante el levantamiento de funciones, análisis y descripción de cargos para la empresa ASECONADEX S.A, que permita optimizar el talento humano y generar cambios sistemáticos en la empresa.

Para la recolección de datos Gómez utilizó tres instrumentos que fueron encuesta, entrevista y cuestionario de preguntas estructuradas, la entrevista fue dirigida al jefe y colaboradores. Concluyó que el diseño del manual de puestos y funciones para la empresa Aseconadex S.A., permitirá organizar cada una de las áreas, estableciendo las responsabilidades de cada colaborador, así como también al establecer las competencias cardinales y específicas por cada nivel jerárquico, logrará que la organización realice una gestión adecuada, aplicando todos los pasos necesarios para un óptimo desempeño del personal, permitiendo alcanzar las metas y estrategias establecidas por la Gerencia General.

Según Sánchez. Z., (2020) realizó una investigación en su tesis que se titula “Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito” de la Universidad Anadina Simón Bolívar Sede Ecuador, con la cual obtuvo el título de Magister en Gestión de Talento Humano; su objetivo general fue, determinar si la implementación de un diseño reclutamiento y selección por competencias influye la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda. El instrumento de investigación que utilizó Sánchez. Z. fue la encuesta y entrevista, en la que concluyó que los procesos utilizados en la selección de personal de la empresa son tradicionales, pues no utilizan las técnicas establecidas para estos fines, a pesar, que la empresa invirtió en un paquete de baterías psicológicos, es insuficiente, si no cuentan con un instructivo o manual de reclutamiento y selección por competencias, dejando a la

herramienta obsoleta o simplemente como un paquete de pruebas. También señaló que con la implementación de un proceso de reclutamiento y selección por competencias disminuirá los índices de rotación de personal, convirtiéndole a la empresa en una fuente de trabajo estable y agradable para los clientes internos y externos.

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 fue el cuestionario dirigido al personal, 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.

Por otro lado, Martínez. M., (2014) en su tesis titulada “gestión de recursos humanos en la eficiencia de los procesos administrativos en el estacionamiento único de vehículos recuperados de la policía de Carabobo”, de la Universidad Carabobo, con el cual obtuvo el título de Magister en Administración de Trabajo y Relaciones Laborales; su objetivo general fue Analizar la gestión de recursos humanos en la eficiencia de los procesos administrativos en el Estacionamiento Único de Vehículos Recuperados de la Policía de Carabobo, con el fin de lograr la efectividad del servicio.

Para la recopilación de información Martínez. M. realizó cuestionario y con esto concluyó que el análisis de la gestión de recursos humanos en la eficiencia de los procesos administrativos en el Estacionamiento Único de Vehículos Recuperados de la Policía de Carabobo, tiene que ver con la inspección de la policía que se requiere dentro de la institución que funcionen estructuras y departamentos que supervisen y corrijan el trabajo de los funcionarios policiales.

Los procesos de reclutamiento y selección del personal en Guatemala, han ido evolucionando, cambiando sus métodos y técnicas para atraer a candidatos. Actualmente, gracias al internet, existen muchas fuentes con bajos costos para el reclutamiento, entre ellas se puede mencionar: portales de empleo, agencias de empleo, LinkedIn entre otros.

2. MARCO TEÓRICO

Los procesos de reclutamiento y selección del personal en Guatemala, han ido evolucionando, cambiando sus métodos y técnicas para atraer a candidatos. A continuación, se presenta información de diferentes temas con sus conceptos y definiciones, que se tomaron como referencia para realizar el trabajo de investigación. Según (Chiavenato., 2018) El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio.

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).

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 conecta el seguimiento de la otra”, de tal manera que no se puede saltar ningún paso o etapa del proceso.

2.2.Reclutamiento

El reclutamiento es importante en todas las organizaciones ya que con él se atrae a un grupo de personas idóneas que tengan las características adecuadas, para guardar una base de datos de recursos humanos sólida que puede ser utilizada en el momento que se presente la oportunidad.

Según (Chiavenato., 2018, pág. 128), reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

En otras palabras, la organización debe buscar al candidato idóneo, para que pueda ocupar el puesto que se da dentro de la empresa. Este enfoque se basa en la obtención de la mayor cantidad de candidatos para ocupar el puesto.

2.3.Requisición de empleo (RE)

Para (Chiavenato., 2018) La emisión de una requisición de empleo o de personal presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. Aquí es donde el departamento de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos de la empresa existe un candidato adecuado que pueda cubrir la vacante requerida. Si no existiera se debe de proceder a las técnicas de reclutamiento existentes. (pág. 133).

2.4.Fuentes de reclutamiento

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, la primera actividad que se realiza es investigar 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 las externas. (Gago Garcia, Garcia Leal, & Lopez Barra, 2013)

2.4.1. Reclutamiento interno

Para (Chiavenato., 2018) el reclutamiento es interno ocurre cuando, la empresa trata de llenar una determinada vacante, mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). (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. Esta fuente se utiliza cuando el encargado de recursos humanos de las organizaciones ha estudiado a los trabajadores para verificar si alguno aplica o es candidato a ser promovido o transferido, analizando las características y capacidades de la persona. También se considera a los estudiantes que entraron a la organización a realizar prácticas y que

adquieren conocimientos y habilidades aptas para desempeñar un puesto dentro de la misma.

2.4.2. Reclutamiento externo

Reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera de la empresa, cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Chiavenato., 2018, pág. 136) Dentro de las principales fuentes externas se encuentran las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos: De los candidatos que presenta por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en el reclutamiento anterior, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar.
- Agencias de colocación de empleos: Agencias especializadas en la colocación de personal, sin embargo, estas no le cobran al candidato, sino más bien a la empresa en la que lo colocan están indicadas para empresas grandes, medianas y pequeñas.
- Recomendaciones de candidatos por empleados: Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo de alto rendimiento y de poco tiempo.
- Carteles y anuncio 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.
- Reclutamiento en Internet: Representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Estos sitios de web se multiplican día a día.

2.5. Selección del personal

La selección de personal es un proceso que se encamina a buscar el candidato que mejor se adecúe a las características de un puesto en una empresa determinada. 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, dentro de una organización y en un momento determinado. (Rubió, 2016, pág. 185)

En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

El reclutamiento y la selección del personal es un proceso sumamente importante cuando se busca un talento nuevo, cuando una gran cantidad de currículos llega al departamento de recursos humanos, tomaría demasiado tiempo y costaría mucho dinero entrevistar a cada candidato. Por eso, tener un proceso de reclutamiento y selección eficiente ayuda a descartar aquellos que no son adecuados para el puesto porque carecen de la formación y educación adecuada, de profesionalidad o experiencia o simplemente no encajan con la cultura o los procedimientos habituales.

2.5.1. Recepción de currículum vitae

Se reciben los currículums de todas las personas interesadas en el puesto 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)

➤ **Revisión de currículum**

En muchas empresas hoy en día evalúan el currículum automáticamente en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro. Algunos sistemas permiten a los empleadores señalar los currículum que parecen tergiversar la verdad, que presentan información errónea o que son sospechosos. Para ello indicaron que el análisis de currículum es especialmente importante para los puestos que requieren experiencia y titulaciones concretas; la presencia o ausencia de estos requisitos es suficiente para preseleccionar, o no, los currículum. 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. (Pág. 156)

2.5.2. Solicitud de empleo

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo, es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista preliminar. el empleador evalúa las solicitudes para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto. Para (Werther Jr., Davis, & Guzmán B., 2019), Tiene por objetivo proporcionar a la empresa información sobre los candidatos surgidos del proceso de reclutamiento. Esta información puede facilitar el proceso de selección ya que en este tipo de solicitudes se puede hacer una rápida revisión, coherencia entre el candidato y el puesto de trabajo.

2.5.3. La 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, 2013, Pág.157)

2.6. Técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos.

2.6.1. Entrevista de selección

“Conservación formal para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, determina si puede desempeñar el puesto y comparar su desempeño con el otro candidato”. (Werther Jr., Davis, & Guzmán B., 2019)

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

2.6.2. Etapas de la entrevista

A continuación se presenta las cinco etapas comunes de una entrevista



Nota: adaptado del libro de Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano (Werther, Davis & Guzmán, 2019, Pág. 150)

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)

2.6.3. Técnicas de Evaluación

Posteriormente, está la fase de evaluación, en la que se usan diversas técnicas o pruebas. Se definirán las pruebas más idóneas en función de las características del puesto a cubrir.

(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.

2.6.4. Verificación de referencias y antecedentes

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 Jr., Davis, & Guzmán B., 2019, pág. 154).

Es importante solicitar referencias solo cuando se está convencido de que el candidato reúne todos los requisitos de la búsqueda; en el pedido de referencias se deben de considerar aspectos tales como: educacionales, laborales, financieros y judiciales.

2.6.5. Exámenes médicos

Para (Werther Jr., Davis, & Guzmán B., 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, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud. (Pág. 155)

2.6.6. Contratación

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)

2.6.7. Notificación a candidato

La gerencia debe notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es simplemente un asunto de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier retraso puede dar como resultado la pérdida de un candidato de excelente nivel, ya que estos candidatos tienen como frecuencia otras opciones de empleo.

2.7. Manuales administrativos

Para (Rodriguez Valencia, 2013, pág. 60) Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

2.7.1. Función del manual

Sirve para coadyuvar a los objetivos operacionales de una organización, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.. Permite conocer las funciones específicas que debe tener cada manual para su implementación dentro de la empresa y así tener una mejor eficiencia y eficacia a la hora de su implementación. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional

2.7.2. Tipos de manuales

Existen manuales de todo tipo y para diferentes propósitos. a continuación, se indicarán algunas clasificaciones. (Rodriguez Valencia, 2013, pág. 70).

2.7.2.1. Por su contenido: Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- Manual de historia.
- Manual de organización
- Manual de políticas
- Manual de contenido múltiple

- Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

2.7.2.2. Por su función específica: Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar:

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

2.7.3. Clasificación específica

Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización. (Rodríguez Valencia, 2013, pág. 72)

2.7.3.1. Contenido de manuales

Se establece el contenido que de tener el manual que se implementara dentro de la empresa si es un Manual de reclutamiento y selección de personal; debe contener Identificación, Índice, Introducción, objetivos del manual, Políticas de reclutamiento y

selección de personal, Proceso de reclutamiento de personal, Proceso de selección de personal y Anexos. (Rodríguez Valencia, 2013, pág. 75)

2.7.4. Planeación y elaboración de manuales

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga a las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuya oportunamente. En esta parte se presentan indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos.

- Responsabilidad en la elaboración de los Manuales: Primeramente, hay que determinar dentro de la organización, dónde reside la responsabilidad de elaborar los manuales.
- Planeación de la elaboración de Manuales: Planear significa, estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal.
- Programación del plan de elaboración de Manuales: En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión, y todos los demás aspectos de la elaboración. (Rodríguez Valencia, 2013, pág. 77)

2.7.5. Manual de reclutamiento y selección de personal

Este tipo de manual es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en una determinada organización. La preparación de este manual por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de trabajadores que lo utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo. Este manual trata sobre una fase de la administración de personal, puede elaborarse con asignación a tres clases de usuarios:

- Para el personal en general
- Para supervisores
- Para los trabajadores del departamento de personal

Según (Rodríguez Valencia, 2013) sobre como elaborar y usar una manual se estableció que el manual administrativo es un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte o el todo, y una guía que permite encaminar los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos de la organización. Este manual permite establecer los lineamientos para poder elaborar una manual eficiente y eficaz para el proceso de reclutamiento y selección de personal que le permita a la empresa poder efectuar un proceso de calidad. De tal manera que toda empresa debe de contar con una manual en el cual se establezcan los objetivos, procesos y políticas sobre dicho proceso.

2.8. Cuestionario

Según (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 217) Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El cuestionario es talvez el más utilizado para la investigación de datos. Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir, y es utilizado en cualquier tipo de encuesta.

2.8.1. Tipos de preguntas

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 220)

- Preguntas cerradas: Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, que son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, resultan más fáciles de agrupar y analizar.
- Preguntas abiertas: Estas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. Es decir que estas no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.

2.8.2. Partes del Cuestionario

Además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario está formado básicamente por: portada, introducción, instrucciones insertas a lo largo del contenido y agradecimiento final. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 228)

- Portada: Esta incluye la carátula; en general, debe ser atractiva gráficamente para favorecer las respuestas.

Esto quiere decir que debe incluir el nombre del cuestionario y el logotipo de la institución que lo patrocina. En ocasiones se agrega un logotipo propio del cuestionario o un símbolo que lo identifique.

- Introducción: En estas se debe incluir: Propósito general del estudio, Motivaciones para el sujeto encuestado, Agradecimiento, tiempo aproximado de respuesta y espacio para que firme o indique su consentimiento, Identificación de quién o quiénes lo aplican.
- Explicar brevemente cómo se procesarán los cuestionarios y una cláusula de confidencialidad del manejo de la información individual.
- Instrucciones iniciales claras y sencillas.

Cuando el cuestionario se aplica mediante entrevista, la mayoría de tales elementos son explicados por el entrevistador. El cuestionario debe ser y parecer corto, fácil y atractivo.

2.8.2. Escala de mediciones para el cuestionario

Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos o conceptos a que hacen referencia. Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección e intensidad.

Entre estas escalas se encuentra la siguiente.

2.8.2.1. Escalamiento de Likert

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 238)

Es decir, es el conjunto de ítems o preguntas que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías que se pretenden evaluar para poderle dar una ponderación que nos permita analizar los resultados obtenidos durante el cuestionario.

Un proceso de reclutamiento y selección es la vía más clara para encontrar personas calificadas para desempeñar un puesto en la empresa, identificando sus necesidades y comparándolas con el candidato que se ajuste a la empresa tanto en papel como en la práctica.

3. METODOLOGÍA

En este apartado se explica la metodología utilizada para el abordaje del objetivo de estudio y el desarrollo de la investigación. Primero se expondrán los objetivos, el diseño de la investigación y por último se describirá la muestra, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos.

3.1. Definición del problema

Un proceso de reclutamiento y selección es la vía más clara para encontrar personas calificadas para desempeñar un puesto en la empresa, identificando sus necesidades y comparándolas con el candidato que se ajuste a la empresa tanto en papel como en la práctica, ya que al no realizar un eficiente proceso de reclutamiento y selección pudiera ocasionar rotación de personal y una deficiencia dentro de la empresa, logrando los objetivos en un tiempo mayor a lo establecido.

En la Distribuidora de productos de primera necesidad objeto de estudio, se evaluó el proceso de reclutamiento y selección de personal del área administrativa y parte del área operativa. Es importante tener un panorama sobre la situación de la empresa respecto a las necesidades de dichos procesos. Con el que se pretende identificar factores que pudieran afectar específicamente los procesos y su funcionamiento.

El objetivo de la investigación es analizar los respectivos procesos de reclutamiento y selección utilizados en la empresa, con fines de determinar las fuentes y técnicas que emplean en la búsqueda de candidatos, para elegir al personal calificado y verificar si cumple con los parámetros que garantizan candidatos potenciales que respondan a los requerimientos de la empresa para desempeñar dicho puesto.

Planteamiento del problema

Con lo anterior, se buscó responder a las siguientes preguntas de investigación

¿Cómo mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa de distribución de productos de primera necesidad?

El tema se abordó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Evaluar los procesos de Reclutamiento y Selección de personal en una Distribuidora de productos de primera Necesidad, ubicada en el Departamento de El progreso y elaborar una Propuesta de Mejora.

3.2.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Establecer las fuentes de reclutamiento interno y externo que utiliza la Distribuidora para atraer al personal calificado.

3.2.2. Determinar los métodos de reclutamiento y técnicas de selección de personal que utiliza la Distribuidora, para el área administrativa y operativa.

3.2.3. Elaborar una propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa objeto de estudio.

3.3. Diseño utilizado

Para desarrollar la investigación se utilizó el método científico, éste “es un proceso sistemático de investigación” (Castán, 2014), que se realizó en las siguientes etapas que son: recolección de información bibliográfica y de campo, análisis y discusión de información, conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos.

La investigación posee un enfoque mixto, el cual integra el enfoque cuantitativo y cualitativo. Para (Sampieri, 2014, pág. 549) “Se realizan análisis cuantitativos y cualitativos sobre los datos de ambos tipos durante todo el proceso. Se comparan variables y categorías cuantitativas con temas y categorías cualitativas, se establecen múltiples contrastes”.

El diseño de la investigación es no experimental, pues se observa y medirán las variables en su contexto cotidiano.

El alcance del estudio es descriptivo. Este tipo de estudio, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias

de un grupo o población”. Según este autor, la utilización de este tipo de estudio únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se van a estudiar. (Sampieri, 2014, pág. 92).

3.4. Unidad de análisis

La investigación se llevó a cabo en el área administrativa y parte del área operativa de la Distribuidora de productos de primera necesidad.

3.5. Periodo histórico

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 llevó a cabo en el período comprendido entre el mes de junio 2020 al mes de junio 2021.

3.6. Ámbito geográfico

La investigación se desarrolló en el área administrativa y parte del área operativa de la distribuidora de productos de primera necesidad, ubicada en el Departamento de El Progreso.

3.7. Universo y tamaño de la muestra

Inicialmente se había contemplado trabajar con la población completa del personal de la distribuidora de productos de primera necesidad siendo un total de 80, sin embargo, a causa de las políticas establecidas por la empresa y por la situación en la que se encuentra el país por la pandemia del covid-19, solo se tomó una muestra de 40 empleados. Ya que la empresa solo permitió que se le pasara el cuestionario a la mitad del personal que conforma la distribuidora objeto de estudio, por motivos de los diferentes turnos en los que laboran los empleados por la pandemia covid-19.

3.8. Instrumento de medición

Para la investigación se utilizó la técnica bibliográfica en donde se realizaron consultas en diferentes libros, páginas de internet y otros documentos, con el fin de obtener información teórica de los procesos de reclutamiento y selección de personal. También se utilizaron los instrumentos de Cuestionario y entrevista para analizar y recolectar

información sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, Se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida al gerente de la distribuidora objeto de estudio, la cual está conformada por 16 ítems clasificados de la siguiente manera; con preguntas cerradas, preguntas de selección múltiple y con preguntas abiertas. De igual forma el cuestionario que se le aplicó al personal del área administrativa y parte del área operativa del proceso de reclutamiento y selección de personal es semiestructurado, ya que cuenta con preguntas abiertas, de selección múltiple y cerradas, este cuenta con 12 ítems.

Estos instrumentos fueron de elaboración propia, con base en los conocimientos obtenidos durante la consulta bibliográfica, algunas tesis de referencia y los datos que se necesitaban analizar de la empresa objeto de estudio para la realización de la investigación y propuesta de mejora.

3.9. Resumen del procedimiento utilizado

Para lograr la recopilación de información se estableció utilizar las siguientes técnicas; Bibliográficas, Investigación de campo, para lo cual se implementaron los siguientes instrumentos; entrevista semiestructurada dirigida a la encargada de la Distribuidora y un cuestionario dirigido al personal del área administrativa y parte del área operativa.

El cual fue elaborado en Google Forms, ya que se envió electrónicamente el enlace para que lo respondieran. Toda la información se ingresó en una base de datos en el programa de Excel, para después ordenar y tabular la información que se obtuvo, a través de gráficas e interpretación de las mismas. Por último, se llevó a cabo el análisis de los resultados contrastándolos con el marco teórico y antecedentes de la investigación; finalizando con las conclusiones y recomendaciones

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de la investigación es evaluar la forma en la que se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Distribuidora de Productos de Primera Necesidad objeto de estudio para poder elaborar una Propuesta de Mejora.

La investigación se realizó a través de la aplicación de un cuestionario dirigido al personal y una entrevista que fue destinada al Gerente, en la que se tomó como muestra al personal del área administrativa y parte del área operativa de la empresa, siendo una muestra total de 40 personas las que respondieron el cuestionario, lo cual sirvió para recabar información sobre cómo realizan los procesos de reclutamiento y selección dentro de la distribuidora. Por políticas de la empresa y por la situación en la que se encuentra el país por la pandemia covid-19, no se pudo tomar el total de colaboradores de la Distribuidora.

Se elaboró en Google Forms el cuestionario, se envió electrónicamente el enlace para que respondieran los colaboradores establecidos. Toda la información se obtuvo en una base de datos en el programa de Excel, después se ordenó y tabuló la información correspondiente que se obtuvo, a través de graficas e interpretación de las mismas.

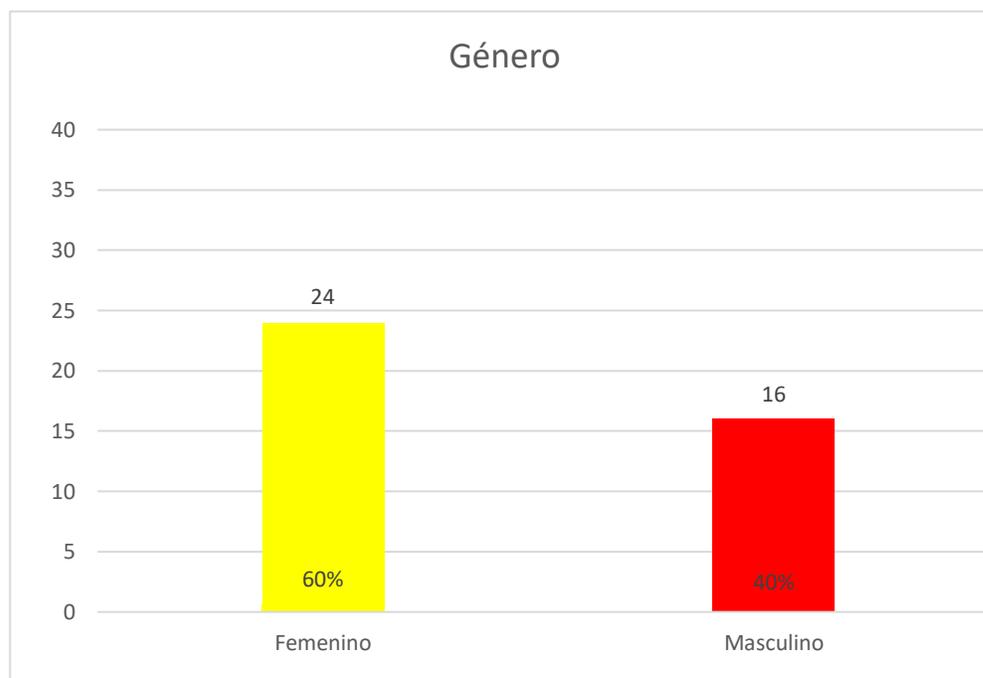
De esta manera se obtuvo la información necesaria para poder analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa, localizando las debilidades, errores y también fortalezas en dicho proceso.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación con sus figuras y tablas, en las que se puede apreciar el proceso llevado a cabo en la empresa, como se ha realizado con los colaboradores existentes, para luego dar paso al análisis y discusión de resultados.

Resultados obtenidos del cuestionario dirigido al personal del área administrativa y parte del área operativa de la distribuidora objeto de estudio

Figura 1

Género de los sujetos de estudio

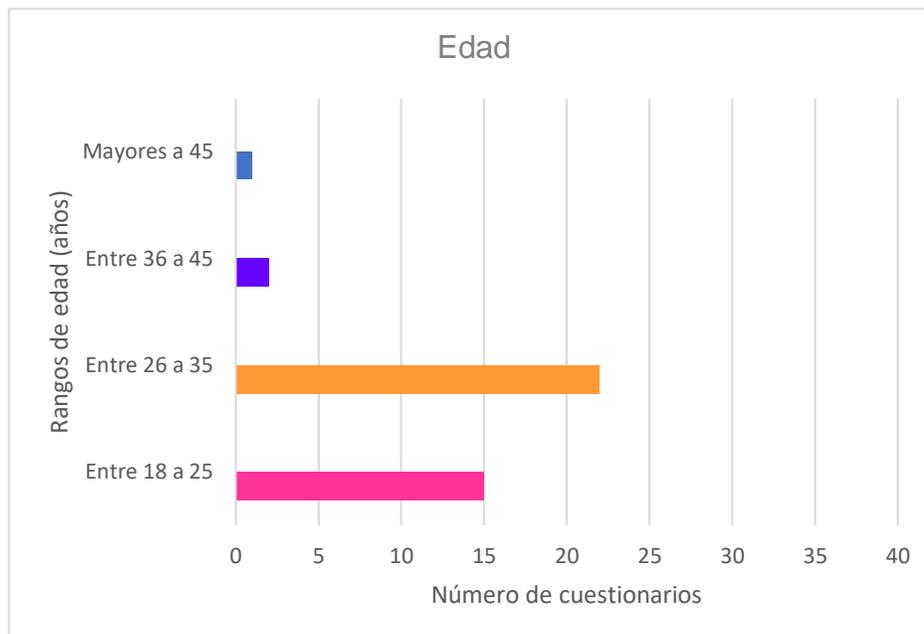


Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Como se observa en la figura 1, el 60% (24) de los colaboradores encuestados son mujeres y el 40% (16) de los colaboradores son hombres dentro de la distribuidora. Lo cual indica que dentro de la empresa objeto de estudio laboran más mujeres que hombres, esto significa que contratan con más frecuencia a mujeres para ocupar los puestos de la distribuidora.

Figura 2

Edad de los Colaboradores

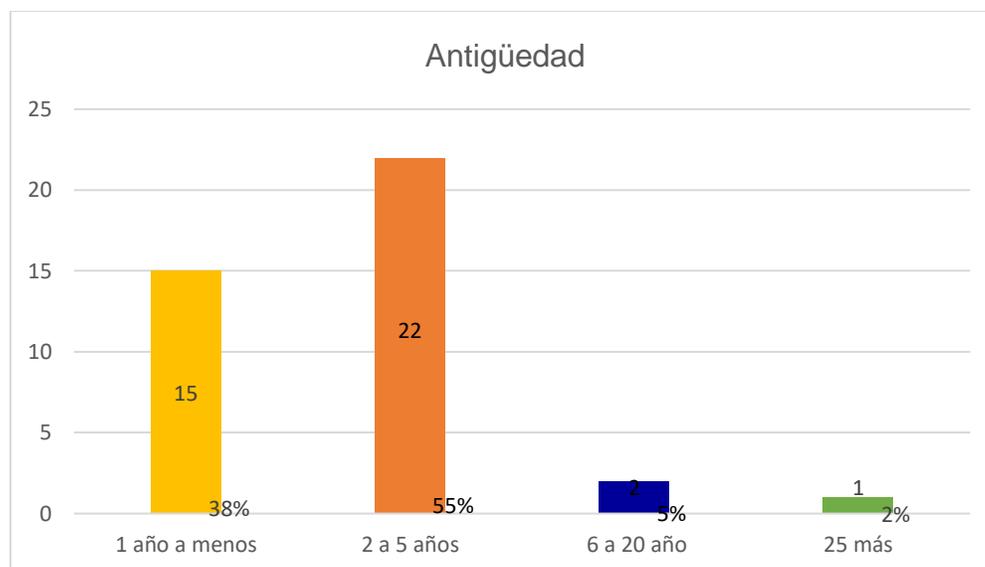


Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

15 de los encuestados indican que se encuentra entre los rangos de 18 a 25 años, 23 de ellos se encuentra en el rango de 26 a 35 años, 5 de ellos indican que están entre los 36 a 45 años y solo 2 de ellos son mayores de 45 años. Quiere decir que en la empresa objeto de estudio la mayoría del personal que laboran tiene una edad menor a los 36 años y son pocos los trabajadores que se encuentran en una edad mayor a los 36 años, lo cual refleja que la empresa cuenta con personal joven para que realice sus diferentes actividades y funciones en la misma.

Figura 3

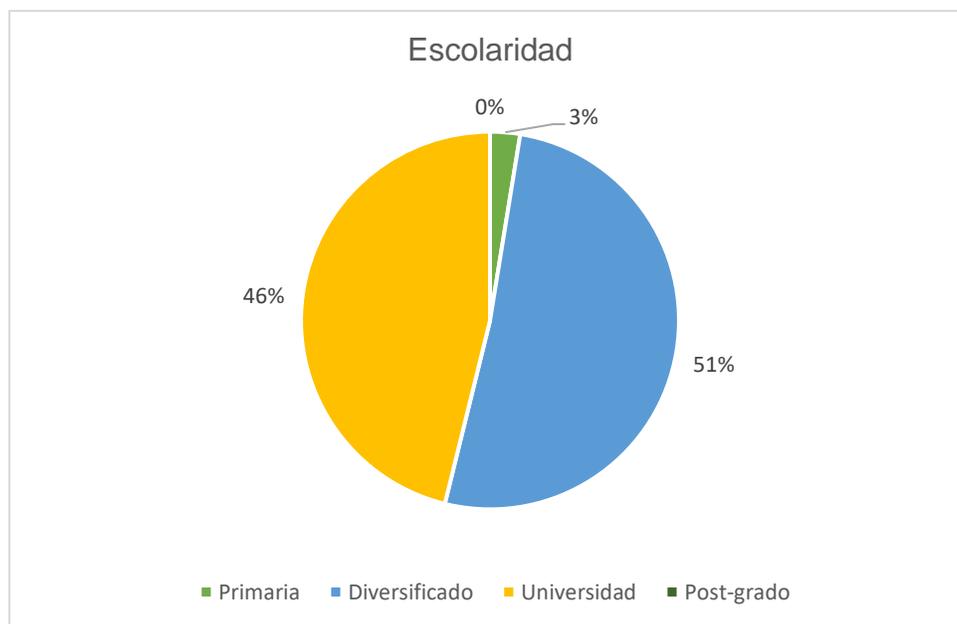
Antigüedad en la empresa



Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

La empresa brinda estabilidad a sus trabajadores, realizando el cálculo del tiempo que tiene los empleados de trabajar para la distribuidora, según la figura 3, se puede observar que un 55% (22) de los empleados tienen entre 2 a 5 años de pertenecer a la empresa, pero un 38% (15) tiene menos de 1 año de formar parte de ella, el 5% (2) de los empleados cuenta con 6 a 20 años de haber ingresado, y un 3% (1) tiene más de 25 años de estar trabajando dentro de la empresa.

Se puede observar que la distribuidora cuenta con mucho personal nuevo, lo que refleja que podría tener rotación de personal, esto puede ser origen de un ineficiente proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la empresa.

Figura 4*Escolaridad*

Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Dentro de la empresa un 3% de los empleados cuenta con estudios a nivel primaria, 51% cuenta con estudios a nivel diversificado y un 46% con estudios a nivel universitario. Lo cual refleja que la mayoría del personal de la distribuidora, cuenta con un título profesional y conocimientos para poder ejercer sus labores dentro del puesto correspondiente. Es importante recalcar que la formación académica es un punto clave actualmente para aplicar a una plaza vacante, y poder desempeñar las actividades de la mejor manera posible, logrando un aporte positivo para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Tabla 1*Puestos en la empresa*

¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Puestos	Tipo de puesto	Cantidad	%
Secretaria	Administrativo	2	5%
Cajeras	Operativo	5	12.5%
Encargado de pedidos	Operativo	2	5%
Encargado de Bodega	Operativo	2	5%
Supervisor	Administrativo	1	2.5%
Operario de pedidos	Operativo	3	7.5%
Recepcionista	Administrativo	1	2.5%
Colocadora	Operativo	8	20%
Ayudante de bodega	Operativo	2	5%
Digitador	Administrativo	1	2.5%
Encargado de Mayoreo	Operativo	2	5%
Auxiliar Contable	Administrativo	1	2.5%
Encargado de control de Inventario	Administrativo	1	2.5%
Repartidor	Operativo	3	7.5%
Encargado de compras	Operativo	1	2.5%
Encargado de personal	Administrativo	1	2.5%
Encargado de paquetes	Operativo	1	2.5%
Analista programador	Administrativo	1	2.5%
Asesor de ventas	Administrativo	1	2.5%
Limpieza	Operativo	1	2.5%
Total		40	100%

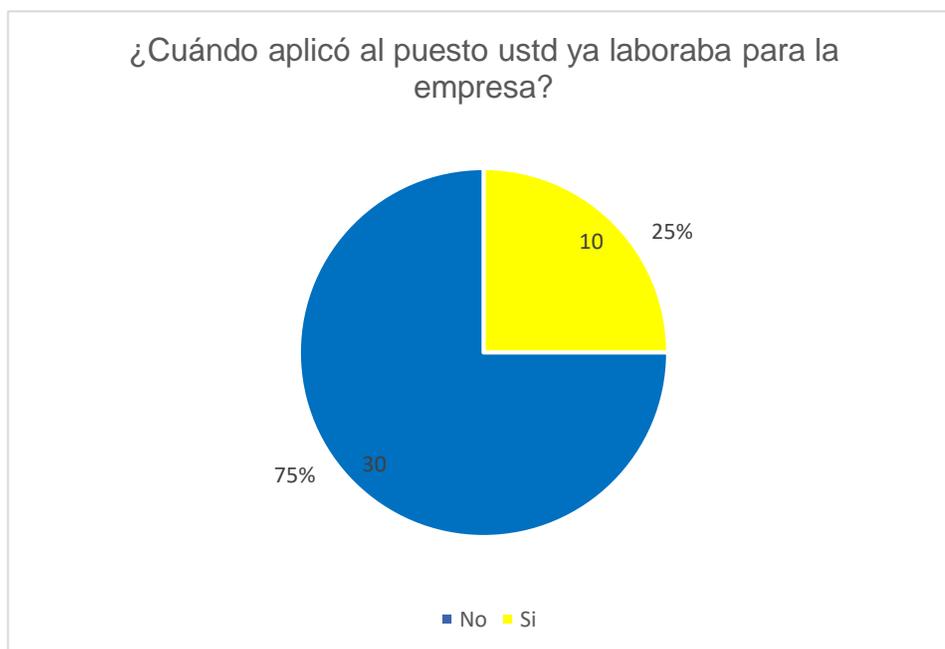
Nota. Esta tabla muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Un 72.5% de empleados a los que se le aplicó el cuestionario se encuentra en área operativa de la distribuidora, en los puestos de colocadoras de productos, encargados de pedidos, operarios de pedidos, encargado de bodegas, cajeras y repartidores. Son pocos

de los encuestados que se encuentran desempeñando sus actividades en el área administrativa, siendo el área operativa con más puestos a desempeñar en la empresa.

Figura 5

Aplicación de puesto



Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

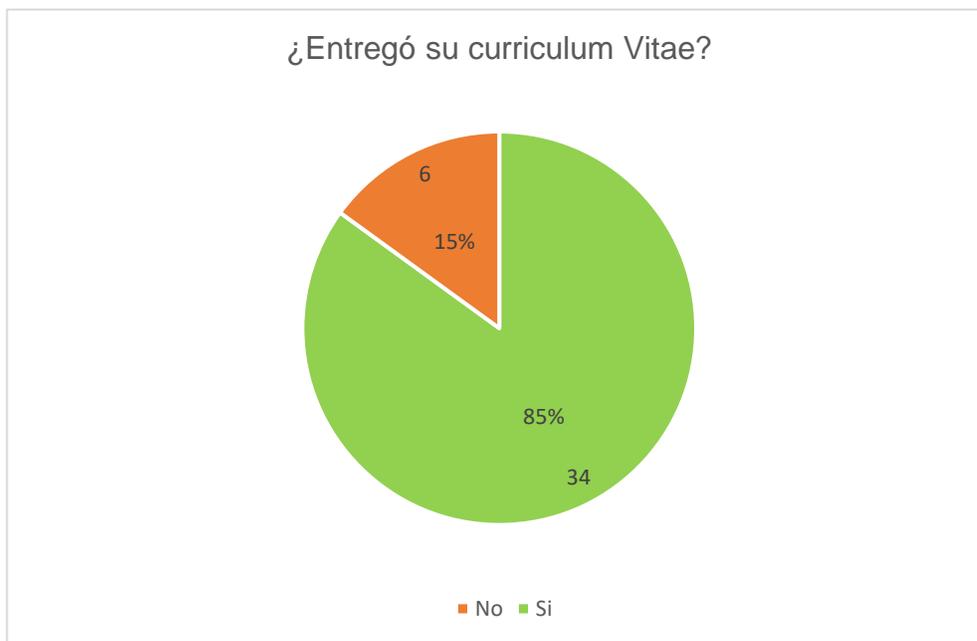
75% (30) de los empleados no pertenecían a la empresa cuando optaron a los puestos vacantes, por lo cual realizaron el proceso de reclutamiento y selección que tiene la distribuidora objeto de estudio. Un 25% (10) de los empleados ya laboraban para la empresa cuando surgieron las vacantes, por lo cual se les realizó una prueba para ver si aplicaban al puesto y obtenían un ascenso.

Con lo anterior se puede indicar que la empresa les da la oportunidad a los empleados para que puedan aplicar al puesto vacante, realizando un reclutamiento interno, teniendo presente que la mayoría de los encuestados pertenecía a personal de nuevo ingreso para ocupar el puesto vacante. En ocasiones el rendimiento de los empleados depende de lo motivado y cómodos que se sientan en sus trabajos, por tal motivo es importante que la

empresa objeto de estudio analice la posibilidad de utilizar con más frecuencia un reclutamiento interno para cubrir un puesto vacante y así lograr retener a los empleados.

Figura 6

Entrega de Currículum Vitae



Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Es importante que los reclutadores soliciten a los candidatos que envíen física o electrónicamente su currículum, para que sea tomado en cuenta en el proceso de reclutamiento y así tener más certeza de los datos proporcionados de cada uno de los candidatos, en la figura 6 se muestra que el 85% de los empleados entregaron su currículum durante el proceso de reclutamiento y un 15 % no efectuaron este paso, debido a que no fue requerido por la distribuidora objeto de estudio en ciertos puestos que se están solicitando.

Esto se podría haber generado por el tipo de puestos vacantes que salieron al mercado laboral, no era necesario como requisito principal presentar el currículum, tomando en cuenta que para el proceso de reclutamiento y selección es importante obtener y revisar el mismo para llegar a tomar una decisión, y poder pasar al siguiente paso del proceso.

Figura 7

Solicitud de empleo



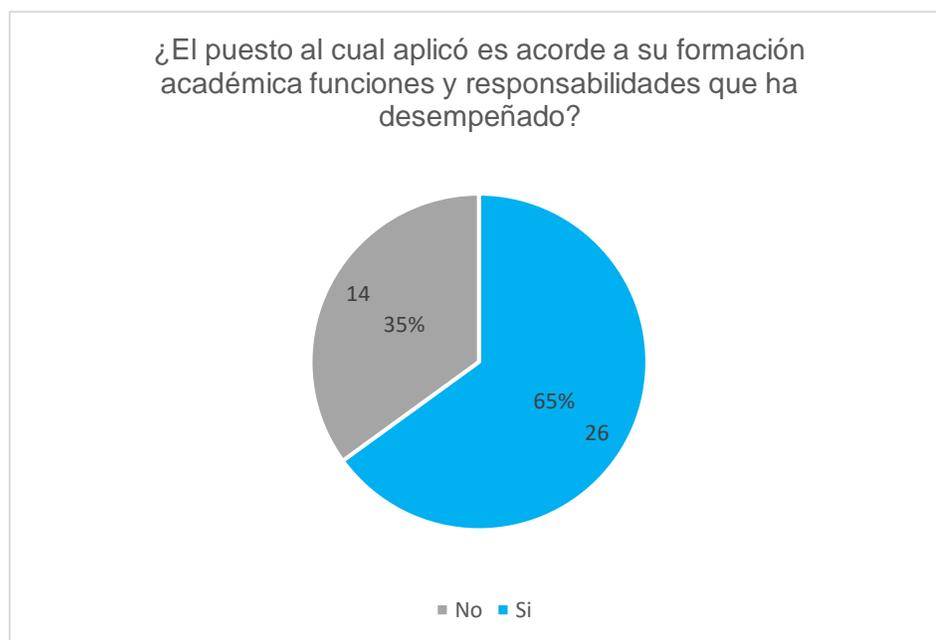
Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

El 95% completó solicitud de empleo dentro del proceso de reclutamiento y solo un 5% no realizó este paso. Werther Jr., Davis, & Guzmán B., (2015). Resalta la idea que las empresas, deben brindarles a los candidatos un formulario de solicitud de empleo para saber las habilidades que tiene para ofrecerle a la empresa. Es necesario que la distribuidora aplique al 100% este paso para evitar saturación de hojas de vida inadecuadas a la vacante.

Lo que refleja que en la empresa objeto de estudio si utilizan la solicitud de empleo para el proceso de reclutamiento, como lo indica en una de las respuestas de la entrevista que se le hizo al Gerente de la distribuidora. Un formato de solicitud de empleo es importante llevarlo a cabo en el proceso de reclutamiento y selección ya que nos genera información importante sobre varios aspectos del candidato que está solicitando aplicar a la plaza vacante en la empresa, sin esta solicitud el reclutador no tendrá suficiente información para evaluar al candidato.

Figura 8

Adecuación del puesto a formación y experiencia

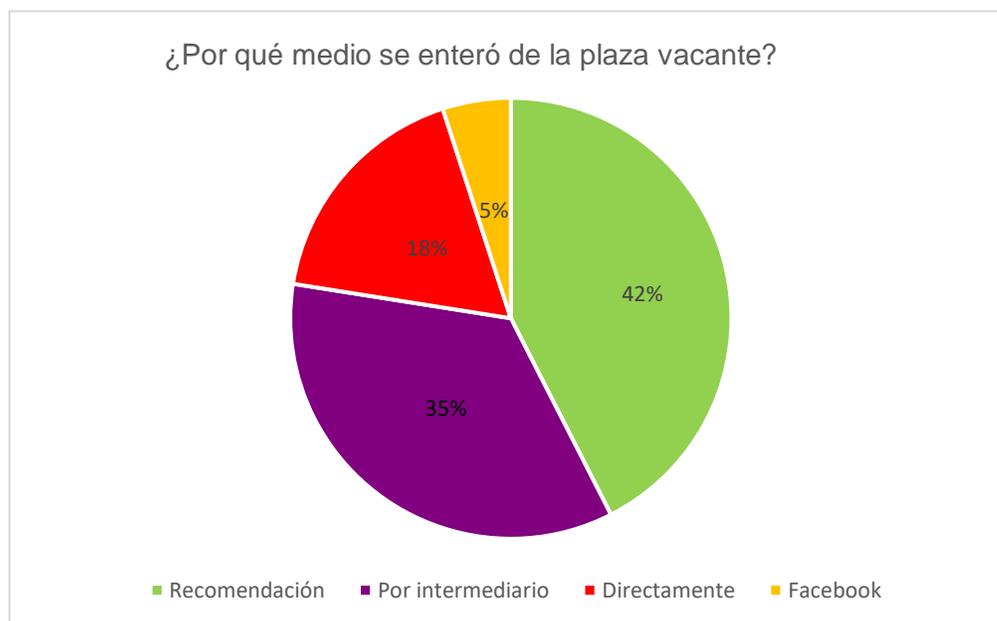


Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Idalberto Chiavenato en su libro de *El Capital Humano en la Organización* (2017) considera que tener un proceso de reclutamiento y selección ayuda a minimizar gastos y rotación de personal y así tener al personal adecuado en el puesto adecuado. Como se puede observar en la figura 8, 65% (26) colaboradores que respondieron el cuestionario se encuentra en el puesto adecuado según sus conocimientos y habilidades que posee, sin embargo, un 35% (14) no se encuentra en el puesto correspondiente según sus habilidades y conocimientos, siendo los puestos de cajeras, encargados de compras lo que puede aumentar la desmotivación y rotación de los colaboradores dentro de la organización, limitando los objetivos propuestos de la distribuidora. Es importante recalcar que los empleados que aplican a una plaza vacante deben ser de acuerdo a su formación académica y las responsabilidades que ha desempeñado con anterioridad para que el trabajador se sienta cómodo y motivado en su puesto a desempeñar.

Figura 9

Medio de publicación de vacante



Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Idalberto Chiavenato según su libro *El capital Humano en la Organización* (2017), refleja que las empresas utilizan fuentes externas para reclutar personal. Utilizándolo de diferentes maneras, como se puede ver reflejada en la figura 9, el 42% de los candidatos se enteraron de la vacante por medio recomendaciones de amigos o conocidos que laboran en dicha distribuidora. El 35% por una tercera persona que les brindó la información. Un 18% directamente con la convocatoria de la empresa. Y un 5% a través de la página de Facebook por medio de publicaciones.

Lo que indica que la fuente de reclutamiento externa más utilizada en la empresa objeto de estudio es recomendaciones de amigos, esto significa que existe una comunicación para brindar la información para la plaza vacante que pudiera existir. Es importante que la empresa utilice varios medios de reclutamiento externo para que exista un porcentaje mayor de candidatos que soliciten a la plaza vacante y así poder escoger a la persona idónea para cubrir el puesto.

Figura 9

Entrevista de Trabajo



Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Le entrevista es una técnica utilizada en las empresas durante el proceso de reclutamiento y selección, como se puede ver en la figura el 95% (38) de los encuestados, se le realizó una entrevista por parte de la distribuidora durante el proceso de reclutamiento y solo un 5% equivalente a (2) de los encuestados no se le realizó este paso. Para Werther Jr., Davis, & Guzmán B., (2015), señala que la entrevista es una técnica que es muy utilizada dentro del proceso de reclutamiento y es la que da una idea del personal a contratar. Es importante que en la empresa se realice este procedimiento de entrevista de trabajo, ya que ayuda a conocer y verificar en la forma que se expresa y desenvuelve el posible candidato para cubrir el puesto vacante y ver si el mismo cubre con los requisitos establecidos.

Tabla 2

Al momento de realizar la entrevista cual fue la información que se le dio a conocer sobre el puesto.

Información sobre el Puesto	Si	No	Total No. de encuestados
Nombre del Puesto	40		40
Horario	40		40
Sueldo	40		40
Lugar de trabajo	40		40
Actividades del Puesto	40		40

Nota. Esta tabla muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

La información que se le brinda a los empleados durante la entrevista de trabajo dentro de la distribuidora objeto de estudio, es información general sobre la vacante que se está reclutando siendo; nombre del puesto, el horario de trabajo, su sueldo, el lugar de la plaza vacante y por último las actividades u obligaciones del puesto. Los 40 empleados a los que se le paso el cuestionario coinciden con la información que se les brindó durante la entrevista de trabajo. Cabe recalcar que es importante que la empresa durante el proceso de reclutamiento y selección brinde toda la información necesaria sobre el puesto vacante y datos generales que el candidato necesita conocer.

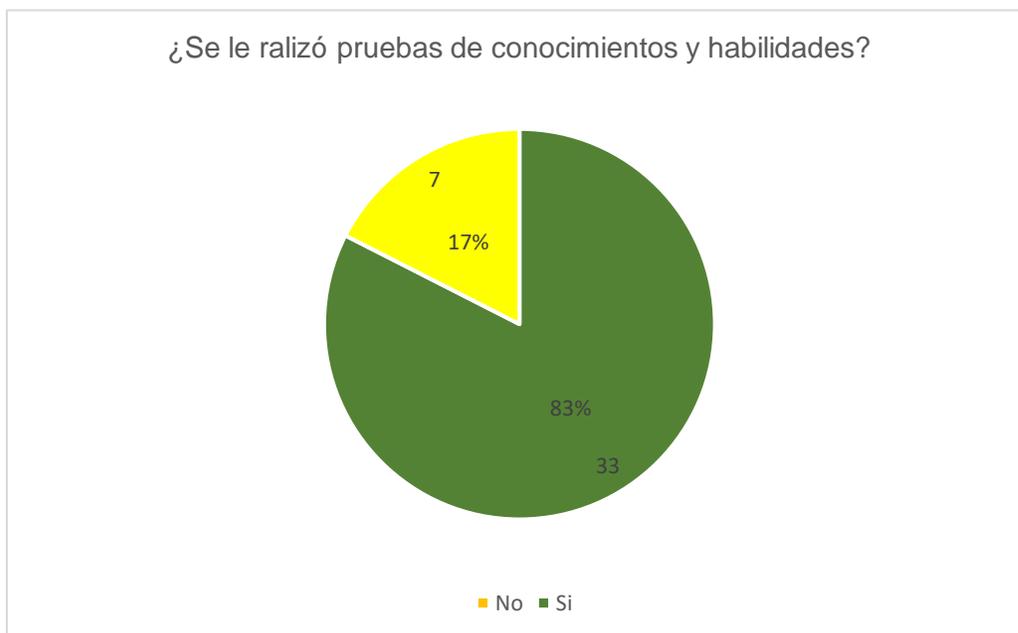
Figura 10*Duración de la entrevista*

Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

Un 93% del personal confirma que la entrevista se realizó a la hora indicada, solo un 7% de los candidatos tuvo que esperar unos minutos de la hora indicada. Lo que indica que la empresa si cumple con la puntualidad de las citas que brinda para la entrevista a realizar a los candidatos.

Figura 11

Pruebas de conocimiento y Habilidades



Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

El 83% que corresponde a (33) de los encuestados de las áreas administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio se le realizaron pruebas de conocimientos y habilidades durante el proceso de reclutamiento y selección, efectuado por la encargada de personal de dicha empresa, la cual es una de las fases que se aplican durante el proceso, para Sotomayor A. , (2017), nos sirve para conocer las habilidades y conocimientos que posee el candidato.

Lo cual se refleja en la figura, a la mayor parte de los encuestados se le realizó este procedimiento y solo un 17% indica que no se le realizó este paso, dentro el proceso. Se puede respaldar lo que el Gerente de la distribuidora respondió en una de las preguntas que se le hizo en la entrevista, con lo que el personal respondió en dicha pregunta en el cuestionario, los dos coinciden que si se les realizo pruebas de conocimientos y habilidades.

Figura 12

Buenos modales en proceso de reclutamiento y selección



Nota. Esta figura muestra los resultados obtenidos del Cuestionario aplicado al personal del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, mayo 2021.

El 100% de los empleados indicó que durante el proceso de reclutamiento y selección de personal se le trató con cortesía y respeto dentro de la empresa. Esto indica que la distribuidora tiene personal muy amable y respetuoso que se encarga de realizar dichos procesos y tratar con cortesía a los candidatos para cubrir el puesto vacante y que los candidatos se sientan a gusto.

4.1. Análisis

Uno de los objetivos principales de esta investigación es evaluar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Distribuidora de Productos de Primera Necesidad.

El proceso de selección de personal en el cual se puede observar que varios de los procedimientos que deberían realizarse dentro del proceso se ejecutan, pero no uniformemente y estos no se encuentran debidamente establecidos en ningún manual o estructura para llevarlos a cabo, ya que la mayoría de ellos se realizan empíricamente. Según estos autores Werther Jr., Davis, & Guzmán B., (2015), recomiendan que las fases

de selección de personal sean las siguientes: Recepción preliminar de currículum, clasificación del currículum, los colaboradores deben llenar la pre solicitud de empleo, entrevista preliminar, llenar solicitud de empleo, aplicación de pruebas de conocimiento, entrevista de selección, examen médico, investigación de antecedentes, aplicación de pruebas psicométricas, aplicación de pruebas de personalidad, selección preliminar en el departamento de recursos humanos, entrevista de selección con el gerente y por último la decisión final de contratación. En algunas áreas no se les aplica todas las fases, por ejemplo, al personal operativo por lo general existen varios puestos que no es necesario que presenten su currículum, por ejemplo, al puesto de repartidor y al de limpieza.

Otra parte importante que se debe tener presente, es que debe haber una persona capacitada y especializada para la aplicación e interpretación de los test o pruebas que se utilizan durante el proceso. Asimismo, debe existir una persona encargada de dichos procesos y de la decisión final de contratación, conforme a los resultados obtenidos del cuestionario se determinó, quien realiza esta función es la propietaria de la distribuidora, quien es la que ocupa el puesto de Gerente, si con basa la experiencia que ella adquirido y conocimientos.

Por último, no se obtuvo ningún manual de los procesos antes mencionados, en donde estén establecidos los pasos que se llevan a cabo para realizar ciertos procedimientos, por lo cual no tiene bien desarrollado y estructurado el proceso para el reclutamiento y selección de personal, siendo así un proceso deficiente durante la selección de candidatos para una plaza vacante dentro de la distribuidora.

Tabla 3*Resultados de la Entrevista dirigida al Gerente de la Distribuidora*

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuenta la empresa con una guía estructurada o manual sobre el proceso de reclutamiento?	No
2	¿Cuenta la empresa con un perfil de puestos para la contratación de empleados?	Sí
3	¿Cuenta la empresa con un formato de solicitud de empleo?	Sí
4	¿Quién realiza la función de reclutamiento y selección de personal?	Propietaria de la Distribuidora
5	¿Describa como efectúa la empresa el proceso de reclutamiento de personal?	Se inicia utilizando el reclutamiento interno y después reclutamiento externo, recabando los datos correspondientes de los candidatos que requieran aplicar a la plaza vacante.
6	¿Describa como efectúa la empresa el proceso de selección de personal?	Se lleva a cabo el proceso de selección con la revisión, análisis de los datos correspondientes y aplicación de ciertas pruebas. Luego se realiza una entrevista a cada posible candidato y se llega a la selección de los mejores candidatos para que apliquen al puesto vacante, por último se toma una decisión de quien debe ocupar el puesto.

7	Indique que métodos de reclutamiento externo utilizan para atraer personal a una plaza vacante.	Solicitantes por iniciativa propia, anuncios en internet y televisión.
8	Indique que métodos de reclutamiento interno utiliza para atraer personal a una plaza vacante.	Referencias de empleados y anuncios de empleo, dentro de la distribuidora se les comunica a los empleados que existe un puesto vacante.
9	¿Qué tipo de reclutamiento es el más utilizado?	Ambos tipos de reclutamiento, tanto interno como externo.
10	¿Existe algún proceso establecido para la selección de personal?	No
11	¿Se verifican los antecedentes policiacos y penales de los solicitantes?	Sí
12	¿Cómo se verifican los antecedentes policiacos y penales de los solicitantes?	Se verifican con la fecha de validez que tengan dichos antecedentes y con llamada telefónica a personas de referencia.
13	¿Se aplican evaluaciones para ocupar las vacantes?	No
14	¿Qué tipos de pruebas utilizan para la selección de personal?	Pruebas de Habilidad, Pruebas de Inteligencia y Pruebas de Ejecución de Trabajo.
15	¿Quiénes participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	Propietaria y Asistente.
16	¿Quiénes son las personas que se encargan de tomar la decisión final de la contratación?	Propietaria.

Análisis de los resultados de la entrevista dirigida al Gerente de la empresa objeto de estudio

La información obtenida de la entrevista dirigida al gerente de la empresa objeto de estudio dio como resultado lo siguiente, que la distribuidora no cuenta con una guía estructurada o manual del proceso de reclutamiento y selección de personal, con esto se determinó que la forma de realizar dichos procesos es de forma empírica. Asimismo, se obtuvo que la distribuidora si posee perfiles de puestos y un formato de solicitud de empleo, haciendo énfasis que dicho formato que aplican no cuenta con toda la información necesaria de conocer del candidato.

Dentro de la distribuidora se determinó que el proceso de reclutamiento y selección de personal lo lleva a cabo la asistente de personal y el propietario, quien ocupa el puesto de gerente dentro de la empresa. La forma en que tienen establecido la realización de dichos proceso es la siguiente: inician con el reclutamiento interno, esto dependiendo el puesto vacante que salga al mercado laboral, al tomar como primera opción el reclutamiento interno dentro de la distribuidora, se les comunica a los empleados que existe un puesto vacante y si no se encuentra el aspirante, siguen con el reclutamiento externo, en donde una persona ajena a la empresa está en busca de trabajo, solicita por iniciativa propia la vacante, también se dan anuncios en internet y televisión, recabando los datos correspondientes de los candidatos que quieren optar por la plaza vacante.

También se pudo determinar que dicha distribuidora solicita a sus aspirantes ciertos documentos de importancia siendo estos los antecedentes policíacos y penales, los cuales son verificados con la fecha de validez que tengan dicho documento. Con esto se concluyó que la empresa utiliza ambos tipos de reclutamiento para el proceso que ellos realizan. La empresa no cuenta con un proceso establecido para la selección de personal sin embargo ellos lo realizan de la siguiente manera; después de determinar el tipo de reclutamiento que se utilizará, se dan a la tarea de la revisión, análisis de los datos correspondientes, ya que la empresa objeto de estudio no cuenta con un formato de evaluación que determine la información que el candidato posee sobre el puesto vacante, aplicación de ciertas pruebas siendo estas, pruebas de habilidad, pruebas de inteligencia y pruebas de ejecución de trabajo, para poder ir calificando al candidato y proceder a

realizar la entrevista a cada uno de ellos. Luego se llega a la selección de los mejores candidatos para que apliquen al puesto vacante, por último, se toma una decisión de quien debe ocupar el puesto, esta es tomada por el propietario de dicha distribuidora quien es la persona que tiene el poder para tomar la decisión final de contratación del candidato seleccionado. La diferencia entre la evaluación y la prueba, es que la primera se considera un formato más técnico que obtiene información precisa sobre los conocimientos que poseen los candidatos sobre el puesto vacante, mientras que las pruebas nos permiten conocer las habilidades y la forma que tienen las personas sobre el manejo de algún instrumento o herramientas tecnológicas que se utilizaran para desempeñar su trabajo dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Los procesos de reclutamiento y selección de personal que se llevan a cabo dentro de la distribuidora, se realizan sin un manual que sistematice los pasos o procedimientos a seguir en cada fase, es decir que los hacen de forma empírica.
2. La fuente de reclutamiento que la empresa utiliza para reclutar al personal interno lo hace buscando al candidato dentro de los empleados que la distribuidora ya tiene dentro de su base de datos, o por la experiencia que ha ido adquiriendo dentro de la misma, mientras que la fuente de reclutamiento externa es la recomendación de terceras personas, anuncio en internet o televisión. Pero la más utilizada dentro de la distribuidora objeto de estudio es la externa debido a que se hace a través de recomendaciones de amigos o conocidos que laboran dentro de la empresa, teniendo un porcentaje del 42% que se han enterado de la vacante por terceras personas.
3. En la empresa objeto de estudio, se tiene una deficiencia siendo está en las técnicas de selección; como lo es la solicitud de empleo ya que el formato que utilizan no cuenta con suficiente información del candidato, así mismo no tienen un formato de verificación de referencias. Por otra parte, la distribuidora maneja métodos de reclutamiento tradicionales, sin hacer uso de las herramientas tecnológicas que le permitan atraer más candidato para la plaza vacante y seleccionar al mejor personal calificado.
4. Se elaboró una propuesta de mejora, que consiste en un manual de reclutamiento y selección de personal que permitirá uniformar dichos procesos en la empresa objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la distribuidora de productos de primera necesidad objeto de estudio, que revise y estandarice los procesos de reclutamiento y selección de personal, creando políticas, estableciendo pasos a seguir y elaborando formatos para las diferentes etapas que los integran.
2. Asimismo, tomar como primera opción el reclutamiento interno dentro de dicha distribuidora, promoviendo los ascensos y buscando empleados familiarizados con la empresa, esto siempre funciona como motivación para el personal que pertenecen a la estructura organizacional de la empresa, al ver que sus esfuerzos son recompensados con un ascenso, se promueve el buen desempeño y la competitividad.
3. Se recomienda a la empresa fortalezca las deficiencias encontradas en la investigación, siendo estas las técnicas de selección y los métodos de reclutamiento tradicionales que utiliza en la actualidad, por lo que se le propone renovar sus métodos para estar a la vanguardia de la tecnología y así poder atraer a los mejores candidatos, siendo estos algunos métodos como; redes sociales, periódico, linkedin, mantas publicitarias, radio o televisión, para poder captar más candidatos que apliquen a las plazas vacantes, también que implemente los diferentes formatos que se le brindan para poder realizar un proceso más eficiente y efectivo dentro de la distribuidora.
4. Se recomienda a la empresa objeto de estudio validar e implementar el manual de los procesos de reclutamiento y selección de personal propuesto.

BIBLOGRAFÍA

- Chiavenato., I. (2018). *Administracion de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (10.º ed.). Mexico, D.F.: McGraw Hill interamericana S.A. de C.V.
- Gago Garcia, M. L., Garcia Leal, C., & Lopez Barra, S. (2013). *Recurso Humano y Responsabilidad Social Corporativa*. McGraw Hill/interamericana de España, S.L.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Rodriguez Valencia, J. (2013). *Como Elaborar y Usar los Manuales Adminstrativo* (4a. ed.). Mexico: cenagage Learning.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos, dirección y gestión de personas en las organizaciones* (1a. ed.). Barcelona, España: Ediciones Octaedro.
- Sampieri, H. (2014). *Metodoligia de la Investigacion* (600 ed.). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Sotomayor, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos, Su Proceso Organizacional*. Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL.
- Werther Jr., W. B., Davis, K., & Guzmán B., M. P. (2019). *Administracion de Capital Humano* (Vol. 8.º). Mexico: McGraw-Hill Interamericana S.A.

E-GRAFÍA

- Ayala C, C. (2019). *Popuesta de un sisitema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffe Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito*. Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Quito, Ecuador.
- Castán, Y. (2014). *Introducción al Método Científico y sus etapas*. Recuperado el 30 de junio de 2020, de <http://www.haykhuyay.com/A1/Generic/ECO1/U1U2/metodoCientifico.pdf>
- David. W., M. V. (2006). *Los programas de Reclutamiento, Selección e Indicción en el colegio Capouilliez*. Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Maestría en recursos Humanos , Guatemala.
- Garcia C., G. (2012). *Sistema informático de control de recursos humanos (SIC-RRHH) en la industri Ten-Pac*. Tesis de Maestría, Universidad de San carlos de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Quetzaltenango.
- Gómez. G., A. M. (2017). *Diseño de un Manual basado en Competencias para la Selección y contratación e Inducción de la empresa ASECONADEX S.A*. Tesis de Maestría, Universidad Guayaquil Ecuador, Maestría en Administración de Empresas, Guayaquil, 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, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, San Juan Chamelco, Alta Verapaz.
- Martínez. M., G. J. (2014). *Gestión de recurso Humano en la eficiencia de los Procesos Administrativos en el Estacionamiento Único Vehicular recuoerados de la Policía de Carabobo*. Tesis Maestría, Universidad de Carabobo, Maestrias en Administración del Trabajo y Realaciones Laborales, Bárbula, Carabobo.
- Pruebas Psicometricas Laborales. (s.f.). <https://globalstaffing.com.mx/pruebas-psicometricas-laborales/>.
- Rodriguez. G., E. K. (2016). *El proceso de reclutamiento y selección y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes en los establecimientos educativos privados de nivel primario del municipio de mixco Guatemala*. Tesiis de Maestría, Universidad de San Carlo de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Guatemala.
- Sánchez. Z., J. (2020). *Diseño de un Sisitema de Reclutamiento y Selección por competencias para disminuir la raotacion de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito*. Tesis Maestría, Universidad Anadina Simón Bolívar sede en Ecuador, Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Ecuador.

- Soto Garcia, S. F. (2014). *"Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Aplicado a las Empresas Distribuidoras de Calzado Importado"*. Escuintla. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Torres M., S. (2011). *Análisis de los factores que afectan los procedimientos de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales*. Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Guatemala.
- Villatoro J., S. (2009). *Auditoría de la gestión del recurso humano en una pequeña empresa transporte de carga G&G*. Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Maestría en Recursos Humanos, Guatemala.
- Zamora. B, S. C. (2020). *Análisis de los procesos de Selección de personal Administrativo del gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón Atacames de acuerdo a las normas de control Interno*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede en Esmeraldas, Dirección Investigación y Postgrado, Esmeralda, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1 Propuesta de Mejora



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD

JUNIO DE 2021



INTRODUCCIÓN

La propuesta que a continuación se presenta es una sucesión de pasos por medio de los cuales se organiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Distribuidora de Productos de Primera Necesidad ubicada en el departamento del Progreso.

La presente propuesta se desarrolló con base en el resultado de la Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de que dichos procesos respondan de mejor manera a los requerimientos de la empresa.

El propósito de la propuesta consiste en implementar un manual de reclutamiento y selección de personal para la Distribuidora objeto de estudio. El contenido puede ser adaptado y mejorado de acuerdo a las necesidades de la organización.

Una empresa siempre debe estar guiada a optimizar sus recursos, ya sean financieros, de producción y sobre todo los recursos humanos, sobre estos últimos recae el éxito de muchos procesos en la empresa. Para lograr esto ellos deben hacer una buena elección de los posibles candidatos para ocupar un puesto dentro de la empresa, si el colaborador está en un puesto acorde a sus habilidades, conocimiento, experiencia, personalidad, y estudios, posiblemente llevara el potencial de sus colaboradores hacia un excelente desempeño. Para ello se hace necesario formalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la distribuidora, que garantice primero la captación de los candidatos correctos, luego la selección del aspirante con el perfil requerido para el puesto vacante.

OBJETIVOS

Objetivo General

Definir las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso, para asegurar que el personal contratado a partir de la identificación de las necesidades de las áreas, cumpla los requisitos definidos de cada puesto.

Objetivos Específicos

- Identificar los medios de reclutamiento que se deberán usar para la captación de candidatos.
- Proporcionar un plan estructurado para el proceso de selección de personal que permita evaluar de manera correcta al candidato.
- Identificar las herramientas, pruebas, documentos y test que se utilizarán para la evaluación en el proceso de selección de personal.

Alcance

El alcance de este “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal”, en lo que se refiere al destino de aplicación y sus directrices, comprenderá al área administrativa y el área de operativa de la empresa.

Políticas

- a. Una plaza se considera temporal, cuando la persona titular del puesto se ausente por motivos como: maternidad, suspensión de enfermedad, en general suspensiones del IGSS, permisos especiales, licencias.
- b. Todos los candidatos deberán presentar la papelería completa para dar inicio al proceso de reclutamiento.
- c. El currículum y la solicitud de empleo del candidato pasará a ser propiedad de la empresa, así como la papelería que se les requiera a lo largo del proceso.
- d. Para que un colaborador sea tomado en cuenta en el proceso de selección interna y para una plaza vacante, debe llenar los requisitos siguientes:
 - Cumplir con el perfil de puesto.
 - Al menos un año de antigüedad en la empresa
 - Visto bueno del Jefe Inmediato y Gerente del Área

- e. Para el reclutamiento externo de la plaza vacante, debe llenar los requisitos siguientes:
- Cumplir con el perfil del puesto
 - Contar con la experiencia requerida por la vacante
 - Llenar con todos los requisitos establecidos durante el anuncio de la vacante.
- f. Identificar y Evaluar a los candidatos ideales en función en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.

Descripción de la propuesta

El proceso sugerido deberá ser manejado por el gerente y su asistente de personal de la distribuidora quienes son los encargados del proceso de reclutamiento y selección de personal. El proceso define los pasos para reclutar y seleccionar personal, está diseñado para asegurar la calidad del recurso humano de la empresa.

El procedimiento tiene una orientación basada en procesos, por lo que es necesario identificar y gestionar las actividades relacionadas, una ventaja del enfoque del proceso es el control continuo de cada paso entre sí. Según (Werther Jr., Davis, & Guzmán B., 2019) en el proceso se indican varios formatos, estos con el fin de facilitar la obtención de información precisa de los candidatos, los cuales se mencionan a continuación:

- Requisición de personal
- Alternativas de Reclutamiento
- Solicitud de empleo
- Entrevista Preliminar
- Evaluación
- Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales y personales
- Informe de selección
- Notificación y contratación

Requisición de personal

El encargado del proceso de reclutamiento y selección, recibe del encargado de área una requisición de personal, esta consiste en un documento que contiene la información sobre el nombre y número de plazas que se necesita cubrir, información general del puesto, la fecha en que se necesita que quede cubierto, departamento, horario y sueldo; además de especificaciones adicionales si fuera necesario. Este debe ser aprobada por el jefe inmediato.

Alternativas de Reclutamiento

- a. Reclutamiento interno:** Se verifica dentro de la base de datos que se tiene, si algunos de los candidatos cumplen con los requisitos establecidos dentro de la requisición solicitada. Se procede a verificar la información proporcionada por el candidato, la evaluación, entrevista de selección, verificación de las referencias laborales, informe de la selección y la notificación y contratación de dicho candidato.
- b. Reclutamiento externo:** Si ninguno de los candidatos que se tiene en la base de datos cumple con los requisitos, se establece realizar un anuncio publicitario para dar a conocer la vacante, esta se puede efectuar en los medios de comunicación, televisión, radio, periódico etc.

Solicitud de empleo

Esta es entregada a las personas cuando llegan a la empresa a solicitar empleo, una solicitud de trabajo debe contener la siguiente información: Ver anexo No. 1

- a. Información general del solicitante:** Nombres, apellidos, edad, fecha y lugar de nacimiento, número de DPI o documentos de identificación, dirección actual, número telefónico, estado civil, religión (opcional), Nit, tipo de licencia de conducir (si la tuviera) etc.
- b. Información sobre estudios:** Esta deberá contener nombre de la institución educativa, año en que terminó y el título o diploma que obtuvo.

- c. Información general de empleos anteriores: Nombre de la empresa (empezar por el último trabajo), dirección y número telefónico. Nombre del puesto que desempeñó últimamente. La fecha en que ingreso y se retiró de dicha empresa, el salario, el nombre del jefe inmediato y la razón por la que termino la relación laboral. (se debe dejar por lo menos tres espacios para este tipo de información). Esta información deberá ser corroborada luego en la entrevista y en las referencias laborales.
- d. Información socioeconómica y familiar: Nombre, edad y ocupación, lugar de residencia de cónyuge, padres y hermanos, responsabilidades económicas; tipo de vivienda (casa propia o alquilada, vive con parientes), bienes que posee (casa, carro, terrenos, etc.) esta información es necesaria para corroborar si el salario que devengará será suficiente para cubrir gastos.
- e. Información general sobre salud: Enfermedades recientes, enfermedades crónicas o alergias, si usa o no anteojos, etc.
- f. Referencias personales: Los nombres de por lo menos tres personas que puedan dar referencias personales del solicitante.

Al revisar una solicitud de empleo que completo el aspirante la asistente de personal deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Observar el orden y limpieza con que fue completado.
- Revisar fechas de trabajos anteriores, para verificar si coinciden con las cartas laborales entregadas.
- Revisar las fechas de ingreso y egreso de los trabajos anteriores y los motivos por los que ha cambiado de trabajo, así se podrán evaluar elementos como estabilidad laboral.

Entrevista preliminar

Luego de que el solicitante completa la solicitud, se realiza una entrevista preliminar la cual será efectuada por la asistente de personal, la que sirve para corroborar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de trabajo, así como también asegurarse de que el candidato llene los requisitos del puesto para el que está aplicando. Se

verificará la papelería dada por el solicitante y se realizará una revisión minuciosa de esta papelería para corroborar que no esté alterada o falsificada.

Evaluaciones

Luego de la entrevista preliminar los solicitantes que son seleccionados serán citados para una serie de evaluaciones, la cual está a cargo de efectuar la asistente de personal de dicha distribuidora, la que permitirán ayudar a indagar un poco más sobre aspectos del candidato que no se pueden verificar en la entrevista, estas pueden ser:

- a. Pruebas psicométricas:** Mide habilidades, aspectos de personalidad e inteligencia, entre otros aspectos, que nos permitirá evaluar si el candidato indicado para la vacante. Entre estas se puede implementar las siguientes. (Pruebas Psicometricas Laborales, s.f.)

Test psicométrico de personalidad	Test psicométrico de inteligencia	Test psicométrico de comportamiento	Test psicométrico de valores
GORDON	BETA	CLEAVER	PSICOWYN
SPI	WONDERLIC	LIFO	
16 PF	TERMAN		
TERMAN	IAB		
IAB			

Nota. Pruebas psicométricas laborales, Referido de la página web <https://globalstaffing.com.mx/pruebas-psicométricas-laborales/>

- b. Pruebas conocimiento:** Mide los conocimientos, capacidades y habilidades que el puesto requiere, el encargado del proceso de selección se ocupará y coordinará para realizar un formato en el que se incluirán todos los aspectos o habilidades que sean necesarios evaluar dependiente la vacante dentro de la empresa. Entre

estas pruebas, podemos encontrar: test de idiomas, test específicos del puesto, test de dominio de herramientas informáticas.

- c. Pruebas médicas:** estas son necesarias ya que para ejecutar con éxito la selección de candidatos, es indispensable aplicar exámenes médicos; que nos permita conocer el estado de salud de los candidatos para evitar que algún candidato tenga una enfermedad contagiosa, también para que este pueda desempeñar sus funciones con efectividad.

Luego de seleccionar a los posibles candidatos para cubrir la vacante estos pasarán a una entrevista de selección que permitirá conocer más sobre ellos.

Entrevista de selección

La coordinación de las entrevistas con los jefes de área corresponde al órgano reclutador, con la finalidad de facilitar el primer acercamiento entre los candidatos y el área interesada en ellos.

Verificación de referencias laborales y personales

Luego de realizar las entrevistas se procede a la verificación de referencias laborales y personales este paso será efectuado por la gerente de la distribuidora, esto se hace con el propósito de corroborar la información dada por los candidatos en la solicitud de empleo.

Recomendaciones para la solicitud de referencias:

- Son importantes, pero no son significativas, ya que seguramente los candidatos, darán nombres de personas conocidas, las cuales no darán malas referencias del candidato.
- Si una persona fue despedida, se debe indagar la razón de su despido.
- Verificar si la persona que ha dado la información, ocupa realmente el puesto que dice ocupar.

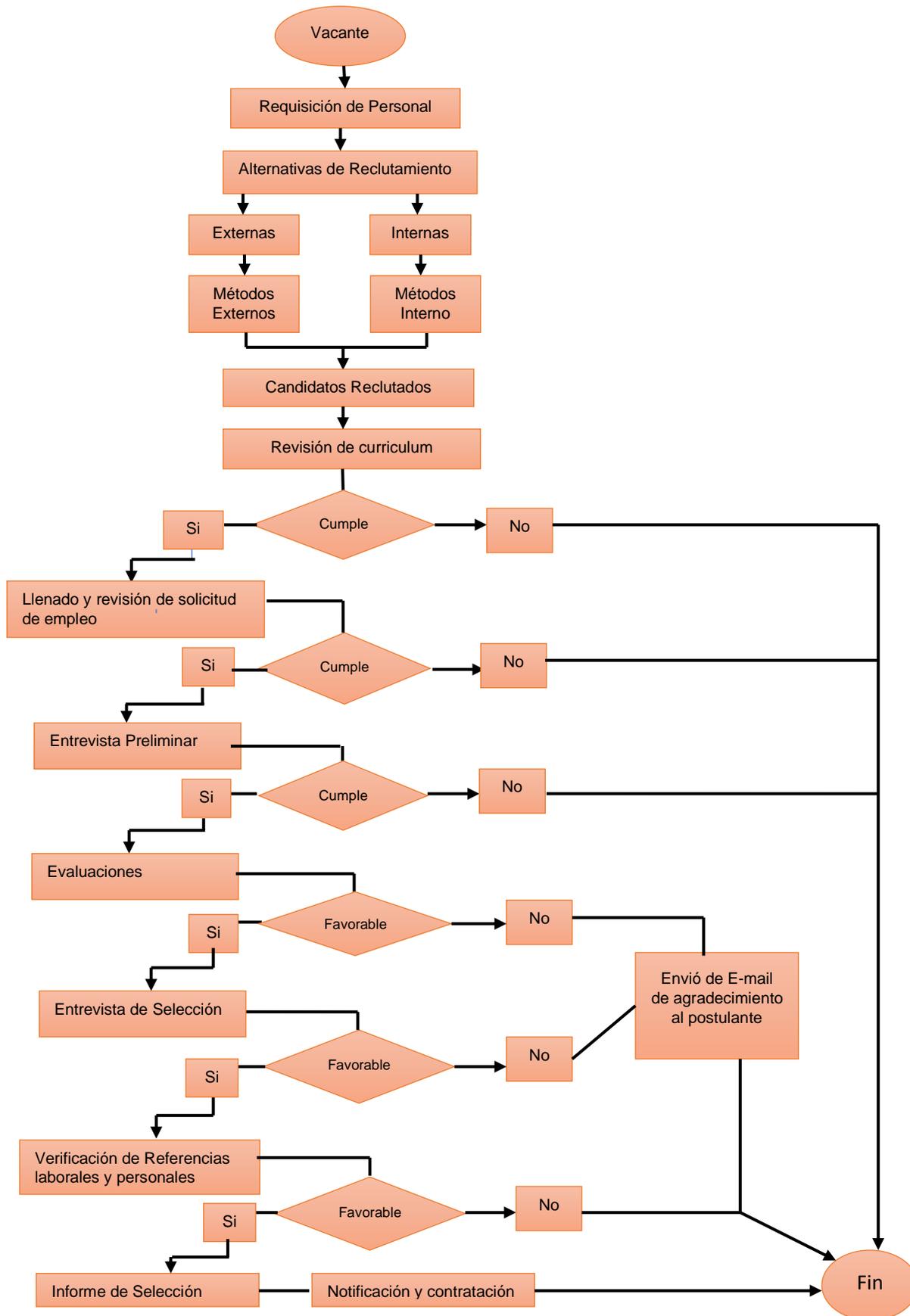
Informe de selección

La asistente de personal es la encargada de la selección basándose en las entrevistas, pruebas y referencias, escoge entre los mejores calificados, por lo menos tres candidatos, de estos se realizará un informe de selección y se enviará al jefe inmediato, quien los entrevistará y escogerá al más indicado para cubrir la plaza vacante, será el Gerente de la distribuidora quien tome la decisión de contratarlo.

Notificación y contratación

Ya tomada la decisión final, el encargado de selección de personal se comunicará vía telefónica con los candidatos o candidato que fue elegido y se procede a la contratación. Los no contratados son candidatos potenciales para futuras plazas que pudieran existir.

Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal



<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 80px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">Logo</div>	<div style="background-color: #3498db; color: white; padding: 10px; border: 1px solid #3498db; border-radius: 5px;"> FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #3498db; color: white;"> <th colspan="3">Fecha de Solicitud</th> </tr> <tr style="background-color: #add8e6;"> <th>Fecha</th> <th>Día</th> <th>Mes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td style="width: 30px;"></td> <td style="width: 30px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Fecha de Solicitud			Fecha	Día	Mes										
Fecha de Solicitud																		
Fecha	Día	Mes																
Nombre de la plaza a cubrir _____	No. De cupos <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Fecha límite para cubrirla _____																
Nombre y puesto del jefe inmediato _____																		
Motivo de la Requisición <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 45%;">Retiro/renuncia empleado</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></td> <td style="width: 45%;">observaciones: _____</td> </tr> <tr> <td>Remplazo maternidad/incapacidad</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Nuevo cargo</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Puesto temporal</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></td> <td>_____</td> </tr> </table>			Retiro/renuncia empleado	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	observaciones: _____	Remplazo maternidad/incapacidad	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	_____	Nuevo cargo	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	_____	Puesto temporal	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	_____				
Retiro/renuncia empleado	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	observaciones: _____																
Remplazo maternidad/incapacidad	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	_____																
Nuevo cargo	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	_____																
Puesto temporal	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	_____																
Tiempo de Vinculación con el Puesto <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 45%;">Jornada completa</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></td> <td style="width: 45%;">Horario laboral requerido</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Jornada de medio tiempo</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></td> <td>Fecha de inicio de labores</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </table>			Jornada completa	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	Horario laboral requerido	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	Jornada de medio tiempo	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	Fecha de inicio de labores	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>								
Jornada completa	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	Horario laboral requerido	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>															
Jornada de medio tiempo	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	Fecha de inicio de labores	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>															
Requisitos del puesto <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 45%;">Edad</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/></td> <td style="width: 45%;">Sueldo</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Sexo</td> <td style="text-align: center;"> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> F M </td> <td>Edad máxima</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Estado Civil</td> <td style="text-align: center;"> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Soltero Casado </td> <td>Edad mínima</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Experiencia</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </table>			Edad	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	Sueldo	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	Sexo	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> F M	Edad máxima	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	Estado Civil	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Soltero Casado	Edad mínima	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>			Experiencia	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
Edad	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	Sueldo	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>															
Sexo	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> F M	Edad máxima	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>															
Estado Civil	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Soltero Casado	Edad mínima	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>															
		Experiencia	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>															

Principales actividades del puesto: _____

Manejo de equipo: _____

Habilidades:

Autorizaciones

Nombre de quién solicita _____ Puesto _____

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre _____ Firma _____

Fecha de recibido de R.H. _____

Logo

FORMATO DE ANUNCIO PARA UNA VACANTE

OPORTUNIDAD LABORAL

REQUISITOS

- ❖ Profesión requerida.
- ❖ Edad requerida por la empresa.
- ❖ Experiencia.
- ❖ Disponibilidad inmediata.

OFRECEMOS

- ❖ Salario competitivo, más bonificaciones
- ❖ Prestaciones de ley
- ❖ Ambiente agradable
- ❖ Estabilidad laboral
- ❖ Seguro médico
- ❖ Jornada Laboral

INTERESADOS PRESENTARSE A NUESTRAS OFICINAS UBICADAS EN:

Dirección donde deben entregar la documentación.

Logo

SOLICITUD DE EMPLEO**Fecha de Solicitud**

Fecha	Día	Mes

Foto

Por favor proporcionar los datos que se le solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir datos adicionales en caso fueran necesario.

❖ **Datos Personales**

Nombres:	Apellidos:	Edad	Sexo	Estado Civil
Lugar y fecha de nacimiento:	Nacionalidad:	Teléfonos:		DPI
Dirección actual:	Nit:	Tipo sanguíneo:		
Tipo de Licencia de conducir:				
Correo electrónico:	Profesión:	No. de afiliación del IGSS:		

❖ **Información sobre Salud**

Enfermedades recientes	Crónicas o Alergias	Usa Anteojos

❖ Formación Académica

Señale el grado que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.

Nivel	Nombre de la Institución	Grado Obtenido
Primaria		
Básico		
Diversificado		
Universidad		

❖ Estudios Actuales

Carrera	Nombre de la Institución	Curso o semestre	Días de clases	Horario

❖ Estudios Especiales

Curso seminario o Taller	Fecha	Duración	Institución donde fueron impartidos

❖ Experiencia Laboral

Sirve para proporcionar la información que se le solicite a continuación, empezando por su último empleo.

Empresa

Teléfono Fecha de inicio Fecha de salida

Ocupación

Descripción de actividades principales

Motivo del retiro

Último salario devengado

Empresa

Teléfono

Fecha de Inicio

Fecha de salida

Jefe inmediato

Puesto

Ocupación

Descripción de actividades principales

Motivo del retiro

Ultimo salario devengado

❖ Referencias Personales

Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares.

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

❖ Situación Económica

¿La casa dónde vive es propia, de su familia o paga renta?

¿Cuántas personas depende económicamente de usted?

¿Posee automóvil?

Marca

Modelo

❖ Condiciones de Trabajo

Fecha en la que puede empezar a trabajar

Puesto al que aplica

Expectativa salarial

Yo _____ certifico que toda la información que he proporcionado con el propósito de solicitar y obtener empleo en esta empresa; es verdadera, completa y correcta. Autorizo a la empresa distribuidora de Productos de Primera Necesidad hacer las investigaciones correspondientes, y entiendo que, si se haya cualquier información falsa o incorrecta, será causa suficiente para cancelar cualquier consideración a esta solicitud o contrato ya establecido (artículo 77 inciso 1 del código de trabajo). Entiendo que los datos proporcionados servirán para optar al puesto que corresponda según mi perfil, aptitudes y situación actual. Entiendo y acepto que esta solicitud no constituye ningún acuerdo o contrato de empleo. Acepto que la empresa se reserve el derecho a retener los documentos que haya presentado junto a esta solicitud.

Firma _____ Fecha _____

Logo

VERIFICACIÓN DE PAPELERIA PARA EXPEDIENTE

Fecha de Expediente		
Fecha	Día	Mes

Nombre del solicitante: _____

Puesto: _____

Documento	Estados			Papelería entregada completa	Firma y fecha	Papelería entregada pendiente	Firma y fecha
	S	P	T				
Currículum							
Solicitud de empleo							
Fotografía							
Fotocopia de DPI							
Antecedentes Penales							
Antecedentes Policiacos							
Cartas de recomendación							
Certificado/título de estudio							

Otros:

Nota: La fecha límite para entrega de papelería pendiente es de 8 días, si es por trámite, entregar copia de trámite y otorgar original según lo requiera el caso.

Yo _____ me comprometo a entregar la papelería según las cláusulas establecidas por la empresa.

S = Si

P= Pendiente

T= Trámite

Logo	EVALUACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR	Fecha de la Entrevista	
		Fecha	Día
		Mes	
Nombre completo: _____			
Instrucciones			
Marque con una X sus observaciones con respecto al entrevistado.			
❖ Presentación Personal		Sociabilidad	
a) Desaseado y desagradable	<input type="checkbox"/>	a) Tímido y distraído	<input type="checkbox"/>
b) Moderadamente limpio	<input type="checkbox"/>	b) Se relaciona con facilidad	<input type="checkbox"/>
c) Limpio y agradable	<input type="checkbox"/>	c) Excepcionalmente sociable	<input type="checkbox"/>
d) Impecable en vestuario y aseo	<input type="checkbox"/>		
❖ Expresión Oral		Confianza en sí mismo	
a) No se da a entender	<input type="checkbox"/>	a) Indeciso e inseguro	<input type="checkbox"/>
b) Se expresa con dificultad	<input type="checkbox"/>	b) Aparenta seguridad	<input type="checkbox"/>
c) Se expresa fácilmente	<input type="checkbox"/>	c) Muestra firmeza y decisión	<input type="checkbox"/>
d) Se expresa con bastante fluidez	<input type="checkbox"/>	d) Muy seguro de sí mismo	<input type="checkbox"/>
❖ Experiencia Laboral		Estabilidad Laboral	
a) Nunca ha trabajado	<input type="checkbox"/>	a) Inestable	<input type="checkbox"/>
b) Algo de experiencia	<input type="checkbox"/>	b) Estable	<input type="checkbox"/>
c) Experiencia aceptable	<input type="checkbox"/>	c) Muy estable	<input type="checkbox"/>
d) Muy buena experiencia	<input type="checkbox"/>		
Nota: Elaboración propia, junio 2021			

<p>❖ Motivación hacia el puesto</p> <p>a) Desorientado <input type="checkbox"/></p> <p>b) Se le ve deseos de superación <input type="checkbox"/></p> <p>c) Ambicioso <input type="checkbox"/></p> <p>d) Tiene metas bien definidas <input type="checkbox"/></p>	<p>Estabilidad Familiar</p> <p>a) Separado y unido de nuevo <input type="checkbox"/></p> <p>b) Separado y con hijos <input type="checkbox"/></p> <p>c) Estabilidad familiar <input type="checkbox"/></p> <p>d) Soltero <input type="checkbox"/></p>
<p>❖ Conclusión</p> <p>a) Muy negativo <input type="checkbox"/></p> <p>b) Regular <input type="checkbox"/></p> <p>c) Positivo <input type="checkbox"/></p> <p>d) Muy positivo <input type="checkbox"/></p>	<p>Observaciones:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

Nota: Elaboración propia, junio 2021

<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: 0 auto;">Logo</div>	<div style="border: 2px solid blue; padding: 10px; background-color: #e6f2ff; display: inline-block;"> ENTREVISTA DE SELECCIÓN </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th colspan="3">Fecha de la Entrevista</th> </tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <th style="width: 33%;">Fecha</th> <th style="width: 33%;">Día</th> <th style="width: 33%;">Mes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fecha de la Entrevista			Fecha	Día	Mes			
Fecha de la Entrevista											
Fecha	Día	Mes									
<p>Nombre del Solicitante: _____</p> <p>Plaza para la que aplica: _____</p> <p>Entrevistado por: _____</p>											
<p>1. Factor general del puesto (Realice las siguientes preguntas de acuerdo a los últimos 3 trabajos del solicitante)</p>											
Preguntas	Notas o comentarios										
1. En su solicitud usted indicó que trabaja en:											
2. ¿Cuánto tiempo estuvo empleado allí?											
3. Describa sus responsabilidades, tareas y obligaciones en dicha empresa.											
4. ¿Cuáles eran las cosas que realmente le agradaban en el puesto?											
5. ¿Cuáles le agradaban menos?											
6. Hable de las dificultades que tuvo en su puesto.											
7. Si se le promovió porqué cree que obtuvo ese ascenso.											
8. ¿Cuál fue la experiencia más valiosa que tuvo en ese puesto?											

9. ¿Por qué se retiró o desea retirarse de esa empresa?	
2. Desempeño y Actitudes	
1. Describa al mejor jefe que haya tenido y al peor.	
2. En el pasado por qué lo han felicitado sus jefes y por qué lo han criticado.	
3. Hable de algunos problemas que haya tenido en sus trabajos anteriores y cómo los confrontó.	
4. Si se le contrata, ¿Cuál sería su aportación a la distribuidora?	
5. ¿En qué áreas, cree lo podemos ayudar a perfeccionar?	

Nota: Elaboración propia, junio 2021

Logo

SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES

Fecha de la Solicitud

Fecha	Día	Mes

Nombre del aspirante: _____

Puesto que solicita: _____

Nos comunicamos con usted, debido a que necesitamos comprobar referencias laborales de _____, quien es aspirante a un puesto en nuestra distribuidora.

Datos sobre el Informante

Empresa _____ Nombre del informante _____

Posición actual _____ Relación laboral con el aspirante _____

Teléfono _____

¿Cuál fue el puesto que desempeño para la empresa?

Fecha de inicio de labores

Fecha final de labores

¿Cuál fue su último sueldo? Q.

¿Qué clase de trabajo estuvo haciendo durante el tiempo que laboró para la empresa?

¿Era colaborador? Sí No ¿Tenía iniciativa? Si No

¿Cómo era su desempeño?

Deficiente

Normal

Excelente

¿Qué aspecto cree que debe mejorar?

¿Se adapta fácilmente a cambios en el trabajo? Si No

¿Cómo califica su salud?

Deficiente

Normal

Excelente

¿Cómo califica su asistencia y puntualidad?

Deficiente

Normal

Excelente

¿Cuál fue el motivo de su salida de la empresa?

¿Volvería a contratarlo? Si No ¿ Por qué?

Observaciones:

Nota: Elaboración propia, junio 2021

Logo

SOLICITUD DE REFERENCIAS PERSONALES

Fecha del Informe			
Fecha	Fecha	Día	Mes
Fecha		Mes	

Nombre del aspirante: _____

Puesto que solicita: _____

Nos comunicamos con usted, debido a que necesitamos comprobar referencias personales de _____, quien es aspirante a un puesto en nuestra distribuidora.

Datos sobre el Informante

Nombre: _____ Relaciono: _____

Tiempo de conocerlo: _____ Que tipo de persona es _____

¿Lo recomienda para trabajar? Si No ¿Por qué?

¿Qué aspecto cree que debe mejorar como persona?

Nota: Elaboración propia, junio 2021

Logo

INFORME DEL CANDIDATO

Puesto: _____

Resumen del Candidato

Nombre _____

Edad _____ Estado civil _____

No. DPI _____

Grado de Escolaridad _____

Años de experiencia laboral _____

❖ Experiencia Laboral

Empresa	Puesto	Fecha

❖ Resultado de Pruebas

Médicas	Psicométricas	Prácticas

❖ Referencia Laborales

Empresa	Comentarios

Comentarios y Observaciones:

Realizado por: _____ Firma _____

Nota: Elaboración propia, junio 2021

Presupuesto para el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Material	Cantidad	Precio	Total
Hojas de papel bond tamaño carta 75grs	1 resma	Q40.00	Q40.00
Caja de mantenimiento de tinta para la Impresora	2 cajas	Q150.00 C/caja	Q300.00
Lapiceros	3 cajas	Q24.00 C/Caja	Q72.00
Hojas de papel bond tamaño oficio 75grs	1 resma	Q45.00	Q45.00
Publicidad por radio	1 anuncio	Q200.00	Q200.00
Total			Q657.00

Nota: Elaboración propia junio,2021

ENTREVISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

Instrucciones: Se le pide responder las preguntas que a continuación se presentan, la información solicitada es para conocer el proceso de reclutamiento y selección del personal que se realiza en la empresa, los datos proporcionados por su persona serán estrictamente confidenciales.

1. ¿Cuenta la empresa con una guía estructurada o manual sobre el proceso de reclutamiento?

Sí

No

2. ¿Cuenta la empresa con un perfil de puestos para la contratación de empleados?

Sí

No

3. ¿Cuenta la empresa con un formato de solicitud de empleo?

Sí

No

4. ¿Quién realiza la función de reclutamiento y selección de personal?

5. ¿Describa como efectúa la empresa el proceso de reclutamiento de personal?

6. ¿Describa como efectúa la empresa el proceso de selección de personal?

7. Indique que métodos de reclutamiento externo utilizan para atraer personal a una plaza vacante:

- Anuncio de empleo _____
- Referencias de empleados (Cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa) _____
- Otros, mencione:

8. Indique que métodos de reclutamiento interno utiliza para atraer personal a una plaza vacante:

- Cartelera de anuncios de la empresa _____
- Base de datos de antiguos candidatos _____
- Recontratación _____
- Promoción Interna _____

9. ¿Qué tipo de reclutamiento es la más utilizado?

- Reclutamiento Interno _____
- Reclutamiento Externo _____

10. ¿Existe algún proceso establecido para la selección de personal?

Sí No

11. ¿Se verifican los antecedentes policiacos y penales de los solicitantes?

- Sí _____
- No _____

12. ¿Cómo se verifican los antecedentes policíacos y penales de los solicitantes?

13. ¿Se aplican evaluaciones para ocupar las vacantes?

Sí No

14. ¿Qué tipos de pruebas utilizan para la selección de personal?

- Pruebas de habilidad _____
- Pruebas de inteligencia _____
- Pruebas de conocimiento del puesto _____
- Pruebas de ejecución de trabajo _____
- Otros Mencione: _____

15. ¿Quiénes participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

- Propietario _____
- Gerente Administrador _____
- Asistente _____
- Secretaria o recepcionista _____

16. ¿Quiénes son las personas que se encargan de tomar la decisión final de la contratación?

- Propietario _____
- Gerente _____
- Administrador _____
- Asistente _____
- Secretaria o recepcionista _____

Anexo No. 3

CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El cuestionario que a continuación se presenta servirá para recolectar información relacionada con el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en la empresa. La información que va a suministrar es completamente confidencial y anónima, solo será utilizada para los 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 respóndalos, asimismo marque con una X, en una o más opciones, según corresponda, el proceso de selección al que fue sometido para ocupar el puesto en que se encuentra actualmente en la organización.

DATOS GENERALES

Genero	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Edad	_____
Antigüedad dentro de la Empresa.	_____
Nivel de formación académica alcanzado	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Postgra

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

2. ¿Cuándo aplicó al puesto, usted laboraba para la empresa?

SI _____ NO _____

3. ¿Entregó su currículum vitae?

SI _____ NO _____

4. ¿Llenó solicitud de empleo?

SI _____ NO _____

5. ¿El puesto al cual aplicó es acorde a su formación académica, funciones y responsabilidades que ha desempeñado?

SI _____ NO _____

6. ¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante? **(Marque con una X el medio por el cual se enteró)**

Fuentes de reclutamiento	
➤ Recomendaciones	
➤ Por intermediarios (terceras personas)	
➤ Directamente en nuestra empresa	
➤ Periódico	
➤ A través de nuestra página web	
➤ Facebook	

➤ Agencias de empleo	
➤ Bolsas de trabajo	
➤ Ferias de empleo	
➤ Otro	

7. ¿Se le realizó una entrevista de trabajo? Si su respuesta es No pase a la pregunta 9.

SI_____

NO_____

8. Al momento de realizar la entrevista cual fue la información que se le dio a conocer sobre el puesto:

➤ Nombre del puesto	
➤ Horario de trabajo	
➤ Actividades del puesto	
➤ Sueldo	
➤ Beneficios	
➤ Lugar de Trabajo	
➤ Información sobre la empresa	
➤ Otra información	

9. ¿La entrevista comenzó a tiempo?

SI_____

NO_____

En caso de que su respuesta fuera negativa, indique el tiempo de espera:

10. ¿Se le realizó pruebas de conocimientos y habilidades?

SI _____

NO _____

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

SI _____

NO _____

Explique: _____

12. Se le realizó otro proceso que no se encuentre descrito en este cuestionario podría especificarlo:

Gracias por su colaboración.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género de los sujetos de estudio	27
Figura 2 Edad de los Colaboradores	28
Figura 3 Antigüedad en la empresa.....	29
Figura 4 Escolaridad.....	30
Figura 5 Aplicación de puesto	32
Figura 6 Entrega de Curriculum Vitae.....	33
Figura 7 Solicitud de empleo	34
Figura 8 Adecuación del puesto a formación y experiencia	35
Figura 10 Entrevista de Trabajo	37
Figura 11 Duración de la entrevista	39
Figura 12 Pruebas de conocimiento y Habilidades	40
Figura 13 Buenos modales en proceso de reclutamiento y selección.....	41

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Puestos en la empresa	31
Tabla 2 Al momento de realizar la entrevista cual fue la información que se le dio a conocer sobre el puesto.	38
Tabla 3 Resultados de la Entrevista dirigida al Gerente de la Distribuidora	43