

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**



Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, mayo de 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**



**“GUÍA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA MICROEMPRESA”**

Trabajo de Graduación presentado por

Magdoni Carolina López Gamboa

**Para optar al grado de Maestra en Artes
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios**

Guatemala, mayo de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

JUNTA DIRECTIVA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda:	DECANO
MA. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIO
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
Br. Andreina Delia Irene López Hernández	VOCAL IV
Br. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA.

Silvia María Morales Cabrera, MSc.

ACTO QUE DEDICO A:

**Dios y La Virgen
María:**

Por todas las bendiciones recibidas y por guiar mi camino.

Mi Padre:

Valentín López Reinoso (Q.E.P.D.) Porque fue un hombre extraordinario, que llenó mi vida de cariño, esperanza, luz y valores que me han ayudado a lograr mis metas personales y profesionales y por haberme dejado la semilla de la fortaleza, la lucha y la perseverancia.

Mi madre:

Olga Lucinda Gamboa Alvarado Por todos sus consejos, por su apoyo incondicional, bondad y confianza, por enseñarme a luchar en la vida, por hacer de mí una persona con ética, por inspirarme a ser leal a mis convicciones y anhelos de forma honesta.

Mis hermanos:

Lupita, por ser una guerrera incansable, por ser ese ejemplo de lucha, perseverancia, fortaleza y esperanza. Telma, por ser la persona que me instruyó y que se dedicó a mi formación personal y profesional en mi vida. Sonia, por toda esa valentía y por ser ejemplo de esperanza y bondad. Walter, por su cariño y apoyo incondicional.

Mis sobrinos:

Por su amor y alegría inspiradora.

Javier Melgar:

Por llenar mi vida de luz, amor y esperanza y por enseñarme cada día el valor de la paciencia y la perseverancia

**A mis compañeros
de MAIES:**

Por su afecto auténtico, por su confianza, por formar parte de mi vida y por su calidez humana.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San Carlos
de Guatemala**

Por su contribución en mi preparación académica y por hacer de mí una profesional con conciencia social.

**Facultad de Ciencias Químicas
y Farmacia**

Por orientarme a alcanzar la excelencia profesional.

**MSc. Ernestina Ardón
MSc. Clara Luz de Pereda**

Por su invaluable habilidad en el desarrollo de mejores profesionales.

Docentes

Por su contribución en mi formación académica.

A todas las personas que me rodean en esta etapa de mi vida, gracias por sus vivencias compartidas y por brindarme su apoyo incondicional; a usted, por acompañarme en este momento tan significativo de mi vida.

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto de graduación es crear una guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la pequeña y mediana empresa, este manual tiene por objetivo el establecimiento de lineamientos generales que faciliten la potencial atracción, y posterior contratación del recurso humano idóneo para cada área de desempeño en cualquier empresa que necesite de fundamentos claros y eficientes para realizar dicha labor.

Dada la importancia del capital humano para el desarrollo de las organizaciones, este manual fue creado como una alternativa que establece metodologías e implementación de tácticas para la dirección y desarrollo del proceso de la adquisición de personal; estableciendo los pasos y recursos necesarios para efectuar el proceso de contratación.

Para esto se desarrollaron una serie de procedimientos de cómo ejecutar correctamente la incorporación y selección de personal, incluyendo las fases que conlleva este proceso; tales como la planificación del reclutamiento, la definición de perfiles de puestos, las fuentes de reclutamiento y de información sobre los aspirantes a un puesto, así como el proceso de selección del candidato por medio solicitudes de empleo, tipos de entrevista, exámenes médicos, investigación de antecedentes y pruebas de selección, en las que se incluyen pruebas técnicas, psicométricas y evaluaciones de aptitudes y de personalidad. Este manual contiene además las políticas a tomar en consideración para el proceso de reclutamiento y selección, así como los filtros de eliminación más utilizados, para elegir a un postulante sobre otro. Todo lo anterior, con el propósito de brindar a la empresa interesada, personal apto y competente para ejecutar de manera eficiente sus actividades y labores.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES	
A.	Históricos de las empresas	
B.	Planificación estratégica de las empresas.....	2
C.	Pasos del proceso de reclutamiento y selección	
1.	Planificación del reclutamiento	
2.	Manual	
3.	Manual de reclutamiento y selección.....	3
4.	Perfil de puesto	
5.	Reclutamiento de personal	
6.	Selección de personal.....	4
7.	Fuentes de reclutamiento.....	5
8.	Fuentes de información de candidatos.....	7
9.	Entrevistas de selección	
10.	Tipos de entrevistas.....	8
11.	Observaciones sobre la entrevista.....	9
12.	Pruebas psicométricas.....	13
13.	Pruebas técnicas.....	14
14.	Evaluaciones de aptitudes y de personalidad.....	15
15.	Políticas para el proceso de reclutamiento y selección.....	16
16.	Filtros de eliminación de candidatos	
17.	Verificación de referencias.....	18
18.	Toma de decisión	20
III.	OBJETIVOS	21
IV.	METODOLOGÍA.....	22

V.	RESULTADOS	24
VI.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
VII.	CONCLUSIONES.....	45
VIII.	RECOMENDACIONES	47
IX.	BIBLIOGRAFÍA	48
X.	ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Ejemplo de Perfil de puesto	27
Figura 2.	Ejemplo de un anuncio impreso	28
Figura 3.	Ejemplo de Modelo de Currículum Vitae	29
Figura 4.	Ejemplo de Listado de asignación de atención médica	31
Figura 5.	Ejemplo de informe de selección	32
Figura 6.	Ejemplo de prueba técnica	59
Figura 7.	Ejemplo de prueba psicométrica	35

LISTA DE SÍMBOLOS Y ACRÓNIMOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
No.	Número
#	Número
I	Número romano equivalente al no. arábigo 1
V	Número romano equivalente al no. arábigo 5
X	Número romano equivalente al no. arábigo 10
L	Número romano equivalente al no. arábigo 50
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
UVG	Universidad del Valle de Guatemala

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas constantemente buscan ser más competitivas y se basan en los nuevos contextos de la economía, donde los procesos deben realizarse de la manera más efectiva y eficaz; el ser eficientes en los negocios es un requerimiento indispensable para continuar activos en el mercado global, al utilizar menos recursos humanos y monetarios. Por ello, los administradores se han centrado en los procesos de incorporación y selección de personal, ya que gracias a estos puede determinarse la calidad de empleados y el desempeño laboral que los mismos tendrán dentro de la organización.

Lo anterior es una tarea improbable de cumplir si las organizaciones quedan atrapadas en paradigmas tradicionales en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección se refiere. Por ello, que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que aseguren que el proceso de reclutamiento, selección y la contratación de personal cumpla con los requisitos y lineamientos para atraer a personal idóneo para los puestos vacantes.

Todas las empresas dedican tiempo a la selección de su mano de obra y a la contratación de colaboradores, esperando que este personal pueda hacer carrera profesional en la organización. Desde el momento de creación de esta guía, algunas empresas trabajan de manera empírica el proceso de reclutamiento y selección de personal y realizan los procedimientos relacionados con la administración de capital humano sin tener parámetro alguno o lineamiento que pudiera ser de utilidad para facilitar la contratación de nuevos empleados. Para las empresas que no poseen manuales o guías de procedimientos del proceso de reclutamiento y selección, surge la necesidad de ordenar los procedimientos y, gracias a ello, la creación de este manual, que pretende potenciar la capacidad de desempeño de la pequeña y mediana empresa, en lo relacionado a su área de atracción de talento.

II. ANTECEDENTES

A. Historia de las empresas

Durante el periodo inmediato a la creación de determinadas empresas, los recursos humanos se manejan de forma empírica, al igual que las funciones básicas de reclutar y seleccionar al personal, por medio de los administradores de la empresa. Los procesos, relacionados con la administración del capital humano, se realizan en ocasiones, sin parámetros, lineamientos y orden específico, en cada una de las etapas del proceso de contratación de personal.

Después de adquirir nuevos talentos e incorporarlos a la empresa, surge la necesidad de ordenar los procesos de contratación, para poder designar personal idóneo a las diferentes áreas de trabajo de las empresas.

B. Planificación estratégica de las empresas

La pequeña y mediana empresa, que en ocasiones no cuentan con una guía del proceso de reclutamiento y selección de personal, y esto conlleva a no dar la misma oportunidad a los candidatos de poder dar a conocer sus competencias organizacionales.

Se tiene como objetivo orientar el proceso de contratación de personal calificado, que pueda hacer carrera laboral en la organización donde opte a un empleo y que las empresas reduzcan el tiempo que se invierte en su reclutamiento y selección.

También puede ser de utilidad para empresas que se dediquen a ofrecer servicios de subcontratación de personal y se pueden explotar las ventajas de tener personal externo contratado de forma eficiente y en el tiempo preciso, el proceso que se expone en el presente manual, tiene una guía básica del proceso.

C. Pasos del proceso de reclutamiento y selección

1. Planificación del reclutamiento

Implica comparar las capacidades de la actual fuerza de trabajo con las demandas futuras. Esta información debe ser clave para determinar el reclutamiento necesario.

2. Manual

Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases y/o procedimientos para ejecutar una actividad. (Rodríguez, 2002).

3. Manual o Guía de reclutamiento y selección

Contiene la definición uniforme de los pasos a seguir, de forma ordenada del proceso de reclutamiento y selección de personal para una plaza vacante.

4. Perfil del puesto

Es el documento en el cual se describen las características educativas, edad, experiencia técnica, peso (si es necesario, por la naturaleza del puesto) y experiencia laboral que la persona debe poseer.

5. Reclutamiento de personal

Es el proceso por medio del cual se captan candidatos potenciales que cumplan con los requisitos establecidos en el perfil.

Para Milkovich y Boudreau (1994) el reclutamiento es importante para las organizaciones y es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo será trabajar en la organización y las organizaciones desean obtener información precisa del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

6. Selección de personal

Consiste en: diferenciar respecto a cuáles son aquellos postulantes más idóneos para desempeñar el o los cargos, recopilar y utilizar información acerca de los aspirantes y los compara con el perfil del puesto.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no solo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. Se puede mencionar que el proceso para contratar a un auxiliar contable implica menos pasos y requisitos de los que conlleva contratar a un contador general, ya que las competencias técnicas, nivel de

escolaridad, experiencia, habilidad de supervisión, pruebas psicométricas, pruebas técnicas específicas y entrevistas van a ser evaluadas de forma diferente y, en algunos casos, no va a ser necesaria la aplicación de pruebas de liderazgo o manejo de personal puesto que estas competencias solo aplican para la persona que va a optar para la plaza de contador general.

Existen varios métodos y medios para obtener y recolectar información sobre los y las solicitantes; estos incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones de antecedentes, las cuales son importantes porque facilitan obtener información que se necesita para saber si el candidato cumple con el perfil del puesto requerido.

Es esencial que el candidato potencial se ajuste a las normas éticas aceptadas, las cuales incluyen generalmente la privacidad y la confiabilidad, así como los requisitos legales que sean requeridos.

La confiabilidad es una de los factores más importantes que se debe tomar en consideración para un proceso de contratación; esta información se puede obtener en las entrevistas, exámenes y otros procesos de selección que proyectan información del candidato.

7. Fuentes de reclutamiento

Arthur menciona que hay distintas fuentes de reclutamiento de personal: algunas, son mejores que otras para determinados cargos. Unas producirán mayor número de postulantes que otras; algunas resultarán más costosas; otras tendrán más tiempo en dar resultados. Cada una ofrece ventajas y desventajas que deben sopesarse cada vez que se presente una vacante (Alles, 1998).

A continuación, se presentan algunas fuentes de reclutamiento que pueden implementarse en un proceso de selección:

- **Empleados anteriores:** consiste en reclutar empleados que han trabajado con anterioridad en otras organizaciones por medio de subcontrataciones y de este modo tienen conocimiento de varios sistemas y programas contables y financieros, para aportar mayores conocimientos a la empresa que lo subcontrate.
- **Empleados actuales:** consiste en reclutar empleados que se encuentren trabajando en la organización. Se pueden obtener referencias de otros profesionales.
- **Anuncios Impresos:** estos se pueden utilizar como una herramienta para atraer personal que aplique a la plaza vacante en ese momento y, con la curricula restante, puede crearse una base de datos para futuras plazas; esto, reduce el costo de un nuevo anuncio de prensa.
- **Anuncios en internet y en páginas Web especializadas:** la red presenta un medio económico y eficiente ya que es una herramienta útil para los que buscan trabajo. Es un medio que está al alcance de muchas personas.
- **Reclutamiento en centros de formación superior:** los centros de formación superior pueden ser una buena fuente de reclutamiento, ya que allí se encuentran concentrados varios cientos de candidatos potenciales.
- **Promoción interna:** Esto se hace fijando en carteleras u otros lugares visibles una descripción simplificada de los requisitos que se necesitan para poder optar a una plaza vacante. Esta publicación debe llevar la siguiente información:
 - Departamento solicitante.
 - Ubicación de la plaza.
 - Clasificación y escala de remuneración.

- Horario de trabajo.
- Requisitos, obligaciones y responsabilidades principales del puesto.
- Fecha de cierre, antes de la cual deben entregarse todas las solicitudes.

8. Fuentes de información de candidatos

- **Recepción de currículum o solicitudes de empleo:** Son un medio rápido y sistemático de obtener diversidad de información sobre los solicitantes como por ejemplo si cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad y otros.
- **Currículum:** Es un conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural, nacional, regional y local; incluye también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.
- **Solicitudes de empleo:** Es el formato donde el candidato anota toda su información personal, familiar, experiencia laboral, conocimientos adicionales como cursos, talleres o seminarios recibidos, idiomas que habla, referencias laborales y personales.
- **Examen médico:** Exámenes para detectar el uso de drogas o alcohol, tarjeta de salud y de pulmones y verificar que estén vigentes, ya que las tarjetas de salud y de pulmones.
- **Investigación de antecedentes:** Solicitar antecedentes penales y policíacos, los cuales tienen vigencia por seis meses a partir de la fecha de emisión; esto, para comprobar la ausencia de cualquier problema legal.

9. Entrevistas de selección

La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad del candidato para el puesto.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso, es universal en diversas organizaciones.

10. Tipos de entrevista

La diferencia más significativa se encuentra en el tipo de estructura o control que ejerce el entrevistador.

- **Entrevista no dirigida:** El entrevistado tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas.
- **Entrevista estructurada:** Esta se utiliza por los requerimientos de igualdad de oportunidades de empleo y por la preocupación por aumentar al máximo la validez de las decisiones de selección; en este tipo de entrevistas se establece un listado de preguntas guía que el entrevistador utiliza para orientar la entrevista.
- **Entrevista por situaciones:** Se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta cómo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.
- **Entrevista para describir comportamientos:** Se enfoca en sucesos reales de trabajo. El aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones establecidas.

- **Entrevista en grupo:** Es la plática en la cual un grupo de entrevistadores pregunta y observa a un candidato.
- **Entrevista por computadora:** Por lo general, este sistema plantea a los candidatos de 75 a 125 preguntas de opción múltiple especiales para un puesto específico; luego, compara las respuestas con el perfil ideal.
- **Entrevista mixta:** En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada, añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- **Entrevista de provocación de tensión:** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, se puede desear saber la reacción del candidato a ese factor.

11. Observaciones sobre la entrevista

Generalmente, todo proceso de reclutamiento y selección de personal conlleva tres entrevistas: la entrevista inicial, la entrevista de selección y la entrevista de contratación.

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud de empleo, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste.

Durante el desarrollo de la entrevista de selección se examinan aspectos más específicos del candidato, se verifica información, experiencia previa, experiencia técnica, información

familiar, experiencia laboral, pasatiempos, presupuesto mensual, expectativas laborales, condiciones de salud y se proporciona al candidato información con respecto a la plaza vacante, condiciones de trabajo, sueldo y otros vinculados a la plaza.

El responsable analiza a los candidatos que llegaron hasta esta fase y selecciona a tres postulantes que hayan obtenido mejores resultados en entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas técnicas, referencias laborales y personales.

Posteriormente, se realiza un informe por cada candidato de la terna para ser entregado al jefe de la unidad administrativa o jefe de área de la empresa solicitante.

El informe de la selección deberá llevar la siguiente información: Nombre completo del candidato, domicilio, estado civil, número de DPI, puesto a ocupar, salario, información familiar, información académica, información laboral, actividades e intereses, observaciones generales y conclusión.

La preparación de la entrevista debe hacerse fundamento en los requerimientos específicos del puesto; no se deberá utilizar la misma entrevista para todos los puestos, eso dependerá de la plaza que se va a contratar. Es recomendable que se desarrollen preguntas enfocadas a obtener las conductas, las experiencias y los conocimientos requeridos por el puesto.

La entrevista es el componente más común e importante de un sistema de selección.

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y garantizar una secuencia lógica de la misma.

Una de las metodologías de la entrevista es dar un valor a cada una de las respuestas y, de esa forma, se puede facilitar el proceso de selección del candidato.

Esta metodología debe ser muy práctica, únicamente se asigna un valor de 1 a 5 para cada respuesta; de acuerdo a la calidad de la respuesta; la o el candidato, se coloca el valor a cada respuesta y, posteriormente, se realiza una ponderación final para saber que candidatos fueron los que obtuvieron la mayor puntuación y tomar en cuenta este resultado en la decisión final.

El dialogo en la entrevista de selección es importante también para el entrevistado, ya que pone de manifiesto que el candidato obtiene información importante sobre las condiciones laborales, características del puesto de trabajo y lo que, se exige a la persona que lo va a desempeñar.

Se puede considerar que la entrevista resulta útil para tres puntos básicos:

- Conocer de forma integral al candidato.
- Informar al candidato lo concerniente al puesto.
- Transmitir la imagen de la empresa.

Para que una entrevista sea exitosa, es importante planificarla previamente y armar la estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas; de esta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos (as).

La preparación para la entrevista debe incluir:

- El estudio del currículum vitae.
- El estudio de la solicitud de empleo.
- El estudio de los requerimientos del trabajo.
- El estudio del perfil
- Guía de preguntas sobre áreas claves.
- Guía de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.
- La información a proporcionar a cerca del puesto y la empresa.
- Registro de la información obtenida:
 - Experiencia en el trabajo.
 - Educación.
 - Capacitación.
 - Intereses.
 - Motivaciones
 - Uso de tiempo libre.
 - Familia.

Las preguntas no deben ser aleatorias, deben tener un fin: se debe saber para que se hace esa pregunta y que se quiere indagar con ella.

Concluida la entrevista, da inicio al proceso de evaluación de pruebas psicométricas, entre las que se puede mencionar: pruebas técnicas, pruebas de inteligencia, pruebas de valores y otras.

12. Pruebas Psicométricas

Son instrumentos útiles para lograr mayor seguridad en la toma de decisiones del proceso de selección; se debe destacar que no se debe fundamentar la decisión exclusivamente en los resultados de dichas pruebas, sin tener en cuenta otras técnicas de selección, como la entrevista y las referencias laborales y personales.

Las pruebas de selección se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, al someterse a examen bajo condiciones reguladas y verificación de la aptitud para generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Las pruebas psicométricas son también una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se fundamentan en las diferencias individuales que pueden ser: físicas, intelectuales y de personalidad. Analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Uno de los factores importantes a medir en las evaluaciones psicométricas son las aptitudes, que se refiere a la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento y las habilidades que posee cada uno de los postulantes al puesto. La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo del entrenamiento o la práctica.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

13. Pruebas técnicas

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.

Las pruebas profesionales o test de conocimientos pretenden medir de forma directa los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas implicadas en el desarrollo de un puesto. Se utilizan cuando la actividad que se va a desempeñar requiere conocimientos y/o técnicas específicas y están íntimamente ligados a los test de aptitud, pero son diferentes en sus objetivos.

Las pruebas profesionales deben medir lo que el individuo conoce y ha aprendido, mientras que las de aptitud deben decir que capacidades posee el sujeto.

Según el nivel del puesto vacante, las pruebas de conocimiento pueden ser individuales o colectivas, orales, escritas y manuales.

Los exámenes escritos dan la oportunidad de cuestionar aspectos prácticos, entre los que se puede mencionar las pruebas de contabilidad, leyes o financieras.

En el caso de prueba de psicomotricidad. Las mismas pueden ser: escribir en computadora, manejar una maquina sumadora y otras. Se aplica generalmente a puestos de nivel medio y/o profesionales. En puestos de mayor jerarquía, lo más común es que estos exámenes prácticos se desarrollen provocando situaciones hipotéticas similares a las que se encontrarán en el trabajo real, con el propósito de medir cualidades de liderazgo, capacidad de comunicación, agilidad mental, razonamiento y otras.

14. Evaluaciones de aptitudes y de personalidad

Las pruebas de selección pueden clasificarse de distintas formas. Por lo general, se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos porque miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades. Las pruebas de rendimiento se refieren a lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

Con el apoyo de los instrumentos adecuados, se evalúan aquellas capacidades y potencialidades que se establecen como prioritarias en el desempeño de un puesto.

Es recomendable aplicar una batería de pruebas psicométricas que pueda medir el comportamiento y los factores que lo modifican o influyen y que son los siguientes: actitud, interés y necesidad. Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento

(rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global y específica, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad tales como: equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación y otros.

15. Políticas para el proceso de reclutamiento y selección

- Toda plaza vacante, debe tener como prerrequisito una requisición de personal de la plaza vacante del jefe inmediato.
- Debe existir un perfil del puesto, donde se enumeren los requisitos del mismo.
- Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos y referidos de los colaboradores.
- Dependiendo de la jerarquía de la plaza, se procederá a elegir el medio por el cual se dará a conocer la plaza o el medio por el cual se reclutarán a los candidatos potenciales.
- Todo postulante deberá entregar una copia del currículum vitae y completar la solicitud de empleo en la empresa que requiera la plaza.
- Toda persona, sin excepción, deberá someterse al proceso de selección de principio a fin.
- Se deberá realizar las tres entrevistas de selección, las cuales son: entrevista inicial, entrevista profunda y posteriormente, cuando ya se tenga elegido al candidato, se realizará la entrevista de contratación.
- Se deberá aplicar las pruebas psicométricas correspondientes a la plaza.
- Se deberá corroborar antecedentes penales y policíacos de los candidatos.
- Se deberá presentar, por parte de la o el candidato, los siguientes requisitos de papelería:

- Dos fotocopias de DPI.
- Dos fotocopias de certificado de nacimiento.
- Antecedentes penales y policíacos, con fecha máxima de tres meses anteriores a la fecha en que fueron emitidos.
- Constancias laborales de los últimos tres trabajos; si el candidato no ha tenido experiencia laboral, solo presentará las cartas de recomendación. Si ha tenido uno o dos trabajos anteriores, presentara esas constancias y tres cartas de recomendación.
- Fotocopia de carnet del IGSS si aplica.
- Fotocopia de carnet del IRTRA si aplica.
- Tarjeta de salud y pulmones vigente (duración de vigencia, 6 meses).
- Si la naturaleza del trabajo lo requiere, deberá presentar fotocopia de licencia de conducir.
- Se deberá presentar una terna de tres candidatos potenciales para la elección final.
- La decisión final del candidato a incorporar a la empresa será tomada por el jefe del área, lo cual será documentado con una carta de confirmación al administrador de la misma.
- El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva de la empresa.
- Queda terminantemente prohibido para la empresa contratante transferir el currículum a otras instituciones, sin previa consulta al postulante y a la empresa.
- A partir de las políticas de reclutamiento y selección de personal, pueden definirse los procedimientos que se implantarán en las organizaciones, los cuales serán caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, en función de los objetivos de la organización.
- Los procedimientos constituyen un plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización.

16. Filtros de eliminación de candidatos

Aspectos personales:

- Conocimientos previos técnicos o específicos.
- Lugar de residencia.

Aspectos profesionales:

- Pretensión salarial.
- Credenciales académicas.
- Idiomas.
- Referencias personales.
- Referencias laborales.
- Años de experiencia.
- Entrevista inicial.
- Pruebas técnicas.
- Pruebas psicométricas.
- Entrevista de selección.
- Verificación de referencias laborales.
- Verificación de referencias personales.

17. Verificación de referencias

Para contar con información confiable sobre la o el candidato, se puede recurrir a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran escepticismo con respecto a las referencias

personales y la objetividad de estos informes resulta discutible en algunos casos.

Las referencias laborales difieren de las personales, en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo, no en un entorno familiar o personal.

Es muy importante saber dónde y cómo pedir la confirmación de datos e información adicionales. En primer lugar, no se debe llamar al empleo actual del postulante sin que el propio candidato lo autorice.

En la totalidad de los casos se deberán hacer las mismas preguntas a todos (as) los (las) candidatos (as) a verificar.

Toda información de una referencia debe ser contrastada. En caso de dudas o cuando no es posible contrastarla, lo mejor será llamar al candidato a una nueva entrevista, tratando de indagar acerca del punto o problemática planteada. Las referencias permiten comprobar las hipótesis acerca del candidato, ya que se puede conocer más sobre sus actitudes, tanto en el área laboral como en la personal.

Una vez realizado el proceso completo de reclutamiento, evaluaciones y entrevistas, se llega a la etapa final, que es la de selección.

El administrador de personal de las empresas, presenta al jefe de la unidad administrativa de la empresa cliente un informe o resumen ejecutivo de los tres candidatos que se adecuan más al perfil del puesto vacante.

El jefe realiza las entrevistas con ellos y procede a tomar la decisión, idealmente en función de la aplicación de criterios objetivos y de

cuantificación de competencias organizacionales que posee el candidato, para poder adaptarse mejor a la cultura de la empresa.

La situación más difícil es cuando los candidatos son muy similares en resultados y todos podrían ser elegidos; en ese caso se debe revisar factor por factor, a manera de determinar cuál de los candidatos se ajusta más al puesto.

Para facilitar esta tarea, puede elaborarse una comparación de características por medio de un cuadro comparativo y visualizar los rasgos del perfil en graficas que permitan hacer una comparación más objetiva entre candidatos.

Cualquiera que sea el conjunto o alguno de los criterios a utilizar en la evaluación y la selección, ellos deben ser claros y conocidos por los involucrados en el proceso. Ello permitirá mantener la objetividad desde el principio y lograr que los procesos sean ágiles y eficientes.

18. Toma de decisión

El proceso de selección concluye cuando se toma la decisión de quien es el candidato más idóneo para ocupar la plaza vacante. Cuando ya se ha elegido al candidato, se inicia el proceso de contratación. Si ninguno de los candidatos fuera idóneo para el puesto, se iniciará nuevamente el proceso de selección de personal.

III. OBJETIVOS

A. General

Establecer los lineamientos generales para realizar el proceso de atracción, adquisición y contratación de los recursos humanos idóneos para realizar de manera eficiente las actividades y labores de las empresas cliente, de las empresas industriales y de servicios.

B. Específicos

3.2.1 Determinar los procedimientos que deben llevarse a cabo para desarrollar las diferentes funciones del Departamento de Administración de personal.

3.2.2 Proporcionar información específica de los cargos y orientar la búsqueda hacia el segmento de personas que reúnan los requisitos para ocupar la vacante del cargo.

3.2.3 Establecer los medios de comunicación, pruebas, entrevistas y test psicológicos más idóneos para el proceso de selección.

IV. METODOLOGÍA

A. Unidades de Análisis

Administradores y colaboradores, responsables del proceso de selección y reclutamiento de empleados, de empresas guatemaltecas con la capacidad y disposición de adoptar un proceso estructurado de evaluación y selección de personal.

B. Técnicas de recolección de datos

Para recolar la información se utilizó como instrumento de investigación la entrevista estructurada, en calidad de medio de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas, entrevistador y entrevistado, debidamente planificada, con un objetivo determinado y la finalidad de obtener información relevante de los administradores de personal de las empresas y colaboradores actuales, acerca del proceso de selección y, de esa forma, identificar los procedimientos que se deben mejorar, y se establecieron objetivos y una nueva metodología de acción en el proceso de selección y contratación de personal.

Se realizó una investigación en la web, con datos relacionados al campo de procesos de reclutamiento y selección de personal. Las páginas visitadas fueron www.google.com y www.gestiopolis.com, entre otras.

C. Investigación de campo

La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC). Escuela de Ciencias Psicológicas, para consultar pruebas psicométricas y material relacionado con la Psicología Industrial.

A su vez se consultó otra institución como la Universidad del Valle de Guatemala (UVG) para adquirir información relacionada con las pruebas psicométricas.

D. Recursos

Materiales y suministros:

- Hojas de papel bond.
- Lapiceros.
- Lápices.
- Tinta para Impresora.
- Fólderes y ganchos.

Mobiliario y equipo:

- Computadora.
- Impresora.
- Fotocopiadora.
- Escáner.
- Memoria flash (USB).

V. RESULTADOS

A continuación, se presenta El Manual de procesos de Reclutamiento y Selección de personal para empresas Industriales y de Servicios.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

**“GUÌA PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA MICROEMPRESA”**

**Autora: Magdoni Carolina López Gamboa
Guatemala, 16 septiembre de 2016**

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	26
2. OBJETIVOS.....	27
2.1 Objetivo General	
2.2 Objetivos Específicos	
3. FORMATOS	
3.1 Perfil de Puestos.....	28
3.2 Anuncio Laboral.....	29
3.3 Solicitud de Empleo.....	30
3.4 Currículum Vitae.....	33
3.5 Examen Médico.....	34
4. PRUEBAS	
4.1 Evaluación Técnica.....	35
4.2 Evaluación Psicométrica.....	36
5. REFERENCIAS	
5.1 Referencias Laborales.....	37
5.2 Referencias Personales.....	38
6. INFORME DE SELECCIÓN	39

1.INTRODUCCIÓN

Las personas son el recurso más importante en las organizaciones. Cada uno de los trabajadores hace realidad las expectativas de calidad en los productos y servicios que se comercializan.

Los empleados son la base de cualquier negocio, por lo que se ha desarrollado esta Guía para dotar del mejor talento a las empresas que lo consulten, especialmente las microempresas.

Contiene una serie de pasos y procedimientos ordenados, que facilitan la adquisición del talento, implementando y llevando a la práctica una serie de pasos prácticos de Reclutamiento y Selección.

Se pone a disposición de los usuarios este Manual, como guía para los procesos de contratación de personal.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proveer lineamientos básicos y asertivos para el reclutamiento y selección de personal.

2.2 Objetivos Específicos

Respetar los procesos y metodologías de reclutamiento de personal, para que todos los candidatos tengan las mismas oportunidades en el proceso.

Hacer los procesos de reclutamiento y selección eficientes, tanto para las empresas, como para los candidatos(as).

3. FORMATOS

3.1 PERFIL DE PUESTOS.

Corresponde a un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

Figura 1. Ejemplo de Perfil de Puestos

PERFIL DE PUESTO	
Área:	
Reporta a:	
Supervisa a:	
Jornada laboral:	
Horario:	
Carrera Técnica / Si aplica	
Nivel Académico:	
Observaciones:	
Edad mín. / máx.	
Genero:	
Domicilio:	
Disponibilidad de horario:	
Indicadores de Desempeño	
Responsabilidad principal del puesto:	
Responsabilidades específicas del puesto:	
1.	
2.	
3.	
4.	

Fuente: Elaboración propia.

3.2 ANUNCIO LABORAL

El objetivo del anuncio laboral consiste en una descripción de las responsabilidades inherentes al puesto y del perfil de la persona a contratar, de forma fiable y lo más preciso posible. El anuncio tiene que permitir que un número suficiente de candidatos(as) se identifique o tenga acceso al mismo.

Figura 2. Ejemplo de Anuncio Laboral

MARCA DE LA EMPRESA CONTRATANTE

SUBGERENTE DE RESTAURANTE

REQUISITOS

- 3er. año de estudios universitario en la carrera de administración.
- Disponibilidad de laborar de lunes a domingo y días festivos en turnos rotativos.
- Edad de 22 a 30 años
- Excelente presentación y actitud de servicio
- Deseable experiencia en Atención al Cliente

Ofrecemos salario competitivo y prestaciones adicionales a las de ley

Interesadas enviar su CV con fotografía a: COLOCAR LA DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO

Fuente: Elaboración propia

3.3 SOLICITUD DE EMPLEO

Tiene como finalidad dar información que permita a la persona que contrata, decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia y escolaridad, entre otros; además permite conocer los antecedentes de la persona que solicita el empleo.

Figura 3. Ejemplo de Modelo de Solicitud de Empleo

<p>PARTE 1</p> <p>INICIO LABORES:</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 5px 0;"></div>	<p>Salario Base _____</p> <p>Bonificación Empresa _____</p> <p>Bonificación Decreto _____</p> <p>Total: _____</p>																					
<p>Solicitud de Empleo</p> <p>Conteste de manera completa la información requerida.</p> <p>Fecha de solicitud de empleo: _____</p>																						
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 50px; margin: 0 auto;"></div>																						
<p>Datos Personales</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4">Nombre Completo:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Lugar y fecha de Nacimiento:</td> <td colspan="2">Estado Civil:</td> </tr> <tr> <td>Domicilio:</td> <td>No. De DPI:</td> <td>No. Afiliación IGSS</td> <td>No. Afiliación IRTRA y fecha de emisión</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Tel. casa y celular</td> <td colspan="2">E-mail:</td> </tr> </table>		Nombre Completo:				Lugar y fecha de Nacimiento:		Estado Civil:		Domicilio:	No. De DPI:	No. Afiliación IGSS	No. Afiliación IRTRA y fecha de emisión	Tel. casa y celular		E-mail:						
Nombre Completo:																						
Lugar y fecha de Nacimiento:		Estado Civil:																				
Domicilio:	No. De DPI:	No. Afiliación IGSS	No. Afiliación IRTRA y fecha de emisión																			
Tel. casa y celular		E-mail:																				
<p>Datos Familiares</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Nombre del Padre:</td> <td>Profesión</td> <td>Teléfono</td> </tr> <tr> <td>Nombre del Madre:</td> <td>Profesión</td> <td>Teléfono</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Hermanos:</td> </tr> <tr> <td>Hermanos</td> <td>Profesión</td> <td>Teléfono</td> </tr> <tr> <td>Nombre del esposa/a:</td> <td>Profesión</td> <td>Teléfono</td> </tr> <tr> <td>Nombre y edad hijo:</td> <td>Profesión</td> <td>Teléfono</td> </tr> <tr> <td>Nombre y edad hijo:</td> <td>Profesión</td> <td>Teléfono</td> </tr> </table>		Nombre del Padre:	Profesión	Teléfono	Nombre del Madre:	Profesión	Teléfono	Hermanos:			Hermanos	Profesión	Teléfono	Nombre del esposa/a:	Profesión	Teléfono	Nombre y edad hijo:	Profesión	Teléfono	Nombre y edad hijo:	Profesión	Teléfono
Nombre del Padre:	Profesión	Teléfono																				
Nombre del Madre:	Profesión	Teléfono																				
Hermanos:																						
Hermanos	Profesión	Teléfono																				
Nombre del esposa/a:	Profesión	Teléfono																				
Nombre y edad hijo:	Profesión	Teléfono																				
Nombre y edad hijo:	Profesión	Teléfono																				

PARTE 2

Escolaridad (Nombre establecimiento)	Ultimo grado cursado	Fecha
Primaria		
Secundaria		
Diversificado		
Universitario		

Otros Estudios Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Maestría				
Diplomado				
Otros				
Otros				

Experiencia Profesional.

Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado

EXPERIENCIA LABORAL	Describe sus actividades y responsabilidades:
EMPRESA:	
DIRECCIÓN Y TELÉFONO:	
FECHA DE INGRESO:	
FECHA DE RETIRO:	
PUESTO:	
JEFE INMEDIATO:	
SALARIO:	
MOTIVO DE RETIRO:	

PARTE 3

Información Laboral		
Puesto que solicita		
Salario deseado		Mínimo que aceptaría
Trabaja actualmente Si _____ no _____	Nombre de la empresa	Dirección
Teléfono	Puesto que desempeña	¿Por qué se quiere retirar?

Anote tres Referencias Laborales

Nombre _____
Teléfono _____

Nombre _____
Teléfono _____

Nombre _____
Teléfono _____

Anote dos Referencias Personales

Nombre _____
Teléfono _____

Nombre _____
Teléfono _____

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

3.4 CURRICULUM VITAE

Su finalidad es que el candidato proporcione información que permita al reclutador decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia y escolaridad, entre otros.

Figura 4. Ejemplo de Modelo de Currículum Vitae

CURRICULUM VITAE		Fotografía
DATOS GENERALES		
<ul style="list-style-type: none">- Nombre completo:- Fecha de nacimiento:- Celular:- Correo electrónico:		
PREPARACIÓN ACADÉMICA		
<ul style="list-style-type: none">A. MaestríaB. UniversitariosC. Nivel medioD. Nivel BásicoE. Primaria		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
<ul style="list-style-type: none">A. Conocimientos técnicosB. Manejo de idiomasC. Manejo de sistemas específicos		
EXPERIENCIA LABORAL:		
Nombre de Empresa (Fecha de inicio y finalización de labores)		
Puesto		
Descripción de actividades del puesto		
(Mencionar los empleos obtenidos, del más reciente, al más antiguo)		
REFERENCIAS LABORALES:		
<ul style="list-style-type: none">• NombreEmpresa y Puesto actualNúmero de teléfono(Mencionar 3 referencias laborales, de los últimos 3 empleos)		
REFERENCIAS PERSONALES:		
<ul style="list-style-type: none">• NombreNúmero de teléfono(Mencionar 3 referencias personales, no familiares)		

Fuente: Elaboración propia

3.5 EXAMEN MÉDICO

Está destinado a identificar las características y condiciones físicas de los individuos desde el punto de vista del rendimiento en diversos trabajos y, como consecuencia, orientarlos hacia aquellas labores y actividades en las que tengan mayores posibilidades de éxito.

Figura 5. Ejemplo de boleta para el examen médico:

FICHA MÉDICA			
Paciente			
Fecha			
Médico			
¿Hora de consulta?			
¿Tipo de sangre?			
¿Ha padecido o padece de alguna enfermedad?			
¿Ha sufrido algún accidente?			
¿Padece algún tipo de alergia?			
EVALUACION	NORMAL	ANORMAL	OBSERVACIONES
Apariencia general			
Ojos			
Nariz			
Boca			
Garganta			
Piel			
Reflejos			
Cuello			
Espalda			
Extremidades superiores			
Extremidades inferiores			
Resultados			
Conclusiones			
Recomendaciones			

Fuente: Elaboración Propia

4. PRUEBAS

4.1 PRUEBA TÉCNICA

Se refiere a una diversidad de posibles pruebas mediante las cuales se busca evaluar el grado con que una persona, por ejemplo, recuerda o reconoce, comprende, aplica, analiza, sintetiza y/o evalúa datos e información de una o varias disciplinas o áreas del conocimiento.

Figura 6. Ejemplo de Prueba Técnica

INSTRUCCIONES: Lea el enunciado y realice las operaciones que se solicitan dejando evidencia de los mismos.	
1.	Clasifique y ordene las siguientes cuentas contables, siguiendo un orden lógico. Inventario de materia prima/fondo fijo/proveedores/cuentas por cobrar/inventario de producto terminado/fletes por venta, honorarios por importaciones/caja chica/IVA crédito/depreciaciones/prestamos al personal de la empresa/Herramientas/repuestos/mano de obra directa/servicio telefónico/energía eléctrica/repación de maquinaria.
2.	Elabore pólizas contables por actualización del tipo de cambio, con los siguientes datos: dólares-disponibles en banco 10,000. Tasas de cambio al 31-07-18 Compra Q. 7.65095 Venta Q. 7.68097.
3.	Calcule la depreciación anual de una maquina por valor de Q. 1,600,000.00 con dos años de uso de tasa legal y efectúe las pólizas contables.
4.	Determine los intereses a pagar sobre el siguiente pagaré, según los siguientes datos: aplique el impuesto de producción financieros. Valor del documento Q. 2,000,00.00, tasa de interés 5% para el mes de febrero, utilice meses de 30 días y años de 365 días.
5.	Calcule el IVA de la siguiente importación: Valor de maquinaria puesta en Estados Unidos US \$ 125,000 fletes y seguro Q. 15,000; derechos de importación 5%. (Tipo de cambio 7.70)

Fuente: Elaboración Propia

4.2 PRUEBA PSICOMÉTRICA

Las evaluaciones psicométricas tienen el objetivo de realizar una medición de las capacidades sociales, técnicas e intelectuales de los individuos.

En EL ámbito laboral, este tipo de evaluaciones sirven para ofrecer datos relevantes de la personalidad, inteligencia y habilidades de los aspirantes a ocupar un puesto laboral determinado y vacante; de este modo, los empleadores pueden conocer datos adicionales del desempeño potencial del individuo, de manera anticipada, y así tener una herramienta más, para elegir a la persona más apta e idónea para ocupar el puesto requerido.

Figura 7. Algunos tipos de Prueba Psicométricas.

Para la aplicación de una evaluación psicométrica, se debe definir el perfil y los roles de va a desempeñar el individuo en el puesto de trabajo y posteriormente establecer qué tipo de baterías psicométricas se van a aplicar.	
Ejemplos:	
1.	Test de razonamiento
2.	Test de comprensión verbal
3.	Problemas aritméticos
4.	Series numéricas
5.	Test de personalidad
6.	Test de aptitudes administrativas
7.	Test de inteligencia

Fuente: Elaboración Propia

5. REFERENCIAS

5.1 LABORALES

Es una herramienta que le sirve al reclutador para verificar la información proporcionada sobre empleos anteriores del candidato(a).

Valida información respecto al puesto, salario, fecha de inicio y finalización del contrato en la empresa. No todas las empresas proporcionan información sobre el desempeño laboral de las personas.

Es importante anotar la fecha en la que se solicitó la información, nombre y puesto del informante.

Figura 8. Ejemplo de referencias laborales.

SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES							
Nombre del candidato: Fecha de solicitud:							
Empresa:							
Fecha de Ingreso:	Fecha de Egreso:						
Puesto desempeñado:							
Salario devengado salario:							
Nombre de Jefe Inmediato y cargo de Jefe inmediato:							
Cómo calificaría el desempeño de la persona: Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Debe mejorar <input type="checkbox"/>							
Mencione 2 fortalezas y dos oportunidades del candidato:							
<table border="1"><thead><tr><th>FORTALEZAS</th><th>OPORTUNIDAD</th></tr></thead><tbody><tr><td>•</td><td>•</td></tr><tr><td>•</td><td>•</td></tr></tbody></table>	FORTALEZAS	OPORTUNIDAD	•	•	•	•	
FORTALEZAS	OPORTUNIDAD						
•	•						
•	•						
Motivo de retiro: Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/>							
Lo volvería a contratar: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?							
Nombre de quien extiende referencia:							
Cargo en la empresa:							

Fuente: Elaboración Propia

5.1 REFERENCIAS PERSONALES

Es una herramienta que le sirve al reclutador para verificar la información del entorno social y familiar del candidato.

El reclutador valida información de fortalezas y áreas de oportunidad en su ambiente social.

Es importante anotar la fecha en la que se solicitaron las referencias, nombre y empresa en la que labora la persona que proporciona la información sobre el candidato.

Figura 9. Ejemplo de Referencias personales.

SOLICITUD DE REFERENCIAS PERSONALES	
NOMBRE CANDIDATO: FECHA DE LA SOLICITUD:	
TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA TIENE CARÁCTER ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL	
De donde conoce al candidato:	
Cuantos años tiene de conocerlo:	
Sabe cuál fue su empleo anterior:	
Sabe el motivo de su retiro:	
Cómo define al candidato:	
FORTALEZAS	OPORTUNIDAD
•	•
•	•
Nombre de quien extiende referencia:	
Empresa donde labora:	
Cargo en la empresa:	

Fuente: Elaboración Propia

6. INFORME DE SELECCIÓN

Tiene la finalidad de comunicar a otras personas interesadas, los resultados obtenidos en el proceso de selección de personal. Con el propósito de apoyar al evaluador para tomar la decisión que se adecue a las condiciones y a los intereses de la empresa.

Figura 10. Ejemplo de informe de selección

NOMBRE CANDIDATO:		DPI:	
DIRECCIÓN:		ESTADO CIVIL:	
EDAD:		FECHA:	
EMPRESA:		SALARIO:	
PUESTO:		NOTA FINAL:	
Información personal familiar	Describir toda la información de papás, hermanos, esposa e hijos. Si alquila o es casa propia, a que se dedican los integrantes de la familia.		
Información académica	Colocar último grado cursado, si actualmente estudia y horarios de estudio y si dejó de estudiar, confirmar el motivo.		
Información laboral	Colocar todas las empresas donde ha laborado, puesto, salario, motivo de retiro, fecha de ingreso y retiro. Si no ha tenido continuidad laboral, colocar a que se ha dedicado.		
Intereses	Colocar si practica algún deporte o tiene alguna afición.		
Evaluaciones	Colocar si aprobó satisfactoriamente las evaluaciones.		
Observaciones	Demandas o algún problema legal o crediticio		
Conclusiones	Si es apto para el puesto		

Figura 10. Continuación ejemplo de informe de selección

CALIFICACIÓN: Tomar en cuenta que 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta, colocar una X de acuerdo a la calificación obtenida por el candidato.						
No.	ÁREAS	1	2	3	4	5
1.	Información personal familiar					
2.	Información académica					
3.	Información laboral					
4.	Intereses					
5.	Evaluaciones					
	TOTAL					

Fuente: Elaboración propia.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A lo largo de la vida profesional de los administradores del capital humano, han tratado de mejorar y hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección, sin que este afecte las proyecciones y presupuestos establecidos para esta área.

En la actualidad, se han desarrollado nuevas técnicas y herramientas para satisfacer las necesidades de competitividad entre las distintas empresas. Por ello, los profesionales de la administración de personal han desarrollado nuevas metodologías con el fin de auxiliar a los administradores en las organizaciones.

A. Análisis e interpretación de la entrevista estructurada

Para conocer la opción del proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en las empresas se procedió a entrevistar al administrador de personal y a los colaboradores; posteriormente la información obtenida fue procesada, interpretada y analizada.

B. Preguntas, análisis e interpretación de respuestas

- 1. ¿Cuál es su definición de un proceso de reclutamiento y selección de personal?**
- 2. Análisis e interpretación de respuestas:** Todas las personas que están involucradas en el proceso estuvieron involucradas en el proceso de selección de forma directa o indirectamente tienen claro lo que es un proceso de selección y contratación de personal.
- 3. ¿Considera que la Administración de personal de la empresa emplea un proceso de selección integral?**
- 4. Análisis e interpretación de respuestas:** Se puede concluir que todos, administrador y colaboradores, opinaron que no se maneja una selección integral, por diversas razones, como factores de tiempo o por no tener parámetros ni lineamientos definidos.
- 5. ¿Podría describir el proceso de reclutamiento y selección que utiliza la empresa?**
- 6. Análisis e interpretación de respuestas:** Se puede concluir que el sesenta por ciento (60%) de los entrevistados no definen de manera adecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- 7. ¿Describanos cómo fue su experiencia en la participación en proceso de reclutamiento y selección?**
- 8. Análisis e interpretación de respuestas:** En general el proceso de selección les pareció bueno, pero a veces demora más de lo esperado. El tiempo de respuesta en la contratación fue de 6 a 8 días calendario.

9. ¿Considera que la empresa está cumpliendo con las expectativas en los procesos de selección y contratación de sus empresas cliente?

10. Análisis e interpretación de respuestas: Se puede concluir que todos los entrevistados consideran que se puede generar mayor satisfacción en el proceso de selección, pero se necesitan lineamientos claros, y bases claras de lo que se espera de ellos en las empresas cliente, donde van a prestar sus servicios, no es por falta de capacidad, sino de dirección.

11. ¿Cuál es el desafío que tiene la empresa, para cumplir de mejor forma con las expectativas de contratación de personal de sus empresas cliente?

12. Análisis e interpretación de respuestas: Los principales retos son los siguientes:

- ✓ Mejorar tiempos de respuesta, entre la requisición de personal y la contratación.
- ✓ Realizar un reclutamiento de forma más ordenada.
- ✓ Reducir el índice de rotación de personal.
- ✓ Realizar una selección objetiva, por medio de la implementación de herramientas que se presentan en el Manual.

13. ¿A qué le atribuye el éxito o fracaso de la contratación de personal?

14. Análisis e interpretación de respuestas: Los colaboradores entrevistados concluyeron que el éxito o fracaso de la contratación de personal se deberá a la objetividad con que se lleve a cabo el proceso de selección en sus diferentes etapas.

15. ¿Qué mejoras propondría para volver más eficiente el proceso de reclutamiento y selección de la empresa?

16. Análisis e interpretación de respuestas: Se concluyó que, para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, debería seguirse una metodología que permitiera a todos los candidatos tener los mismos procesos para reclutar y contratar.

VII. CONCLUSIONES

1. El manual de Reclutamiento y selección es un instrumento que orientará y contribuirá a hacer más eficiente el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que contiene, paso a paso, los procedimientos necesarios que pueden emplearse al momento de contratar personal, está diseñado para ser un aporte para la pequeña y mediana empresa, para que tengan una guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Este trabajo sirve como marco de referencia para los administradores de recurso humano que necesiten consultar una matriz precisa, que incluye pruebas psicométricas, como las de inteligencia, personalidad y de aptitudes.
3. El manual proporcionará las herramientas técnicas necesarias para que el reclutamiento y selección de personal de las empresas se realice de manera estandarizada y bajo parámetros que permitan contratar al personal adecuado para cada área de desempeño.
4. Al tener una guía clara para la contratación de personal, se podrán minimizar costos. Al disponer de una base para seleccionar el capital humano, se evitará realizar de manera empírica el proceso de contratación y con ello disminuirá la rotación de personal, que conlleva la realización de pagos por despido, inversiones en capacitación, y otros costos asociados.

5. Al realizar el análisis de campo de este proyecto, se determinó que el personal de las empresas creía que su proceso de selección de personal era inadecuado ya que no se realizaba de manera integral; 60% de los empleados no fue capaz de definir de manera clara cuál era el proceso de reclutamiento que la empresa utilizaba.

6. El personal de las empresas, considera que el procedimiento de selección anterior era adecuado en términos generales, pero con ciertas deficiencias, como por ejemplo, falta optimizar el proceso para reducir el tiempo de respuesta para la contratación, lo cual oscila entre 6 y 8 días calendario, además de algunos otros aspectos.

7. Al aplicar el nuevo manual como lineamiento de selección, se espera que el proceso de contratación sea más eficiente, permita reducir los tiempos de respuesta y el índice de rotación de personal.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de cualquier empresa, es necesario que los responsables se mantengan actualizados sobre los requerimientos que las empresas tienen en cuanto a los perfiles de puestos, las metodologías para realizar entrevistas y las apropiadas pruebas psicométricas que permitan cubrir esos requerimientos.
2. Procurar que los profesionales ligados con la administración de recursos humanos, evalúen constantemente a todos los colaboradores de las empresas en las cuales se desempeñan, y que estos sean dotados con herramientas para facilitar su desarrollo integral y productividad laboral.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (1998). Como manejar su carrera. Argentina: Granica.

Bandler, R. y Grinder, J. (1980). La Estructura de la Magia. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (8a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos. (5a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Chile. Ministerio de Salud. Servicio de Salud del Reloncaví. Subdirección de Recursos Humanos. Departamento Gestión de las Personal. (s.f.). Manual de reclutamiento y selección de personal a contratar. Recuperado el 16 de febrero de 2018.
http://www.minsa.gob.pe./dggdrh/carrera_sanitaria/documentos/MANUAL%20E%20INFORMES/Manual%20de%20Reclutamiento%20y%20Selecci%20n%20de%20Personal%20a%20Contrata.%20Ministerio%20de%20Salud.%20Chile.

Dessler, G. (2001). Administración de Personal. (8a ed.). México: Pearson Educación.

Ernest & Young Consultores. (s.f.). Manual del director de recursos humanos: Selección de personal. Recuperado el 16 de febrero de 2018 de. <https://referencias111.wikispaces.com/file/view/18jun07.pdf>

Grados. J. (2008). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas.

Grados. J. (2006). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno.

Kanfer, F. & Philips, J. (1980). Principios de Aprendizaje en la Terapia del Comportamiento. México: Trillas.

Luria, A. (1960). Fundamentos de Neurolingüística. España: Universidad de Moscú.

Comisión Estatal del Agua de Jalisco. (2012). Manual de reclutamiento y selección de personal. Recuperado el 16 de febrero de 2018. http://info.ceajalisco.co.gob.mx/transparencia/pdf/manuales/operacion/manual_reclutamiento_seleccion_personal.pdf

Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia. (6a ed.) México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Rodríguez, A. & Bretones, F. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A. Mañas y A. Delgado. Recursos Humanos. Madrid: Pirámide.F

Rodríguez, J. (2002) Como elaborar y usar los manuales administrativos. (3a ed.) México: Ecafsa Thomson Learning.

Talero. M. (2013). El informe de candidatos finalistas: Pieza clave para la selección de personal. Recuperado el 16 de febrero de 2018.
<http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/el-informe-de-candidatos-pieza-clave-papa-la-seleccion-de-personal/>

X. ANEXOS

10.1 GLOSARIO

Aptitud	Disposición natural o adquirida. Idoneidad para un cargo.
Contratación	Es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral.
Evaluación	Proceso técnico, integral, gradual, sistemático, continuo, flexible, participativo, permanente y perfectible que permite, a través de diversos procedimientos e instrumentos, establecer el grado de eficiencia con que un sistema logra sus objetivos con relación a conocimientos, habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores, permitiendo la interpretación y valoración de los resultados obtenidos para la emisión de juicios de valor.
Licenciatura	Título obtenido al terminar una carrera universitaria, que va de cuatro a seis años de duración
Maestría	Grado académico otorgado a aquellos estudiantes que terminan un curso de segundo nivel de posgrado, que va de uno a tres años de duración
Post-grado	Estudios de especialización posterior al grado o licenciatura, es decir que es un nivel educativo que forma parte del tipo

superior o de tercer ciclo. Es la última fase de la educación formal, tiene como antecedente obligatorio la titulación de pregrado y comprende los estudios de especialización, maestría o magíster, doctorado y post-doctorado.

Promoción Ascenso de un nivel a otro superior en su proceso de formación profesional, al haber aprobado los prerrequisitos necesarios.

Psicometría Es la disciplina que se encarga de la medición en psicología. Medir es asignar un valor numérico a las características de las personas, es usada esta función pues es más fácil trabajar y comparar los atributos intrapersonales e interpersonales con números y/o datos objetivos. Así, no se usa para medir personas en sí mismas, sino sus diferentes aspectos psicológicos, tales como conocimiento, habilidades o capacidades y personalidad.

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

Vacante Dícese del cargo que no tiene titular. Empleo sin proveer.



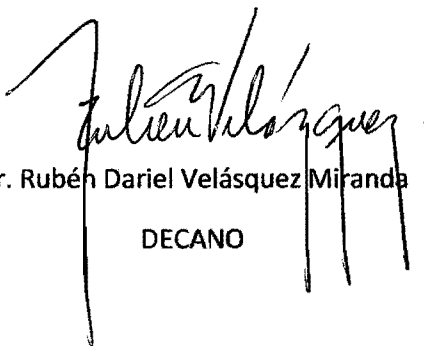
Magdoni Carolina López Gamboa

AUTORA



MSc. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO