


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS
PSICOLÓGICAS**

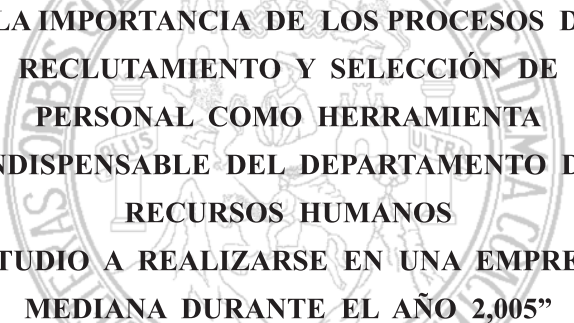


**“LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL COMO HERRAMIENTA
INDISPENSABLE DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS ESTUDIO A
REALIZARSE EN UNA EMPRESA MEDIANA
DURANTE EL AÑO 2,005”**

NADIA MARICRUZ HERRERA NAVAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**“LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL COMO HERRAMIENTA
INDISPENSABLE DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
ESTUDIO A REALIZARSE EN UNA EMPRESA
MEDIANA DURANTE EL AÑO 2,005”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

NADIA MARICRUZ HERRERA NAVAS

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE:

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA

GUATEMALA, ABRIL 2006

CONSEJO DIRECTIVO

**Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Licenciada María Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana del Rosario Álvarez de García
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATERDRÁTICOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Estudiante Edgard Ramiro Arroyave Sagastume
Estudiante Brenda Jullisa Chamám Pacay
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 390-2005
CODIPs. 757-2006

De Orden de Impresión Informe Final
de Investigación

28 de abril de 2006

Estudiante
Nadia Maricruz Herrera Navas
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO OCTAVO (18º) del Acta DIECIOCHO GUIÓN DOS MIL SEIS (18-2006) de sesión celebrada por el Consejo directivo el 21 de abril de 2006, que copiado literalmente dice:

"**DÉCIMO OCTAVO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS" de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

NADIA MARICRUZ HERRERA NAVAS

CARNÉ 2000-16503

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Karla Emy Vela de Ortega y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para la Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA



/Gladys

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 Y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 13-2006
REG. 390-2005

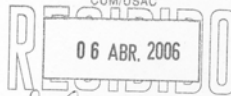
Guatemala, 31 de marzo de 2006

INFORME FINAL

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



Firma: *MGT* hora: 13:50 Registro: 390-05

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enriquez, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

“LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”

ESTUDIANTE:

CARNÉ No

Nadia Maricruz Herrera Navas

200016503

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Mayra Lina de Álvarez
LICENCIADA MAYRA LINA DE ALVAREZ
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"

c.c. Revisor / a
Archivo

MLDA / edr



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

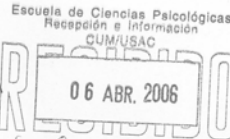
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 Y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 014-2006

Guatemala, 31 de marzo de 2006

LICENCIADA
MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
CIEPs. "MAYRA GUTIÉRREZ"
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



LICENCIADA DE ÁLVAREZ:

Firma: *MAYRA* hora 13:50 Registro 390-05

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS"

ESTUDIANTE:

CARNÉ No.

Nadia Maricruz Herrera Navas

200016503

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICENCIADO MARCO ANTONIO GARCÍA ENRÍQUEZ
DOCENTE REVISOR

c.c.: Archivo
Docente Revisor / a

MAGE / edr



Guatemala,
01 de agosto de 2005

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Centro de Investigación en Psicología
-CIEPS- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licda. de Álvarez:

De manera atenta me permito informarle que he asesorado el Informe Final de Investigación, titulado: **"LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. ESTUDIO A REALIZARSE EN UNA EMPRESA MEDIANA DURANTE EL AÑO 2005"**. De la carrera de Licenciatura en Psicología, a cargo de la estudiante Nadia Maricruz Herrera Navas, con número de carné 200016503. El Informe en mención cumple con los requisitos necesarios por lo que fue aprobado y se solicita continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,



Lic. Karla Emy Vela de Ortega
Asesora

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

cc: Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg.390-2005

CODIPs. 1249-2005

De aprobación de proyecto de Investigación

26 de julio de 2005

Estudiante
Nadia Maricruz Herrera Navas
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante Herrera Navas:

Transcribo a usted el Punto DÉCIMO QUINTO (15º) del Acta CUARENTA Y CUATRO GUIÓN DOS MIL (44-2005) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 21 de julio de 2005, que literalmente dice:

"DÉCIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Proyecto de Investigación, titulado: "LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS", de la Carrera: Licenciatura en Psicología, presentado por:

NADIA MARICRUZ HERRERA NAVAS

CARNÉ No. 2000-16503

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, resuelve APROBAR SU REALIZACIÓN y nombrar como asesora a la Licenciada Karla de Ortega y como revisor al Licenciado Marco Antonio García Enríquez."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA a.i.



/Gladys



A QUIEN INTERESE

Por medio de la presente se hace constar que la estudiante **NADIA MARICRUZ HERRERA NAVAS**, con número de carné 200016503, realizó durante los meses de febrero a julio del año 2005 su trabajo de Tesis en esta Institución, implementando con doce jóvenes universitarios el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección.

Y para los usos que a la interesada convengan extendiendo, firmo y sello la presente en una hoja de papel membretado de la Institución, a los veintisiete días del mes de julio del año dos mil cinco.



Arquitecto Julio Aguirre

Gerente

Arq. Julio Roberto Aguirre Contreras
Colegiado 1604

/op

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Licenciada M.A. en Psicología Selma Castillo de Meneses
Colegiado No.6,236

Licenciada en Diseño Gráfico Wendy Herrera Navas
Colegiado No. 12

ACTO QUE DEDICO:

A Dios	Por su amor e infinita bondad, y llenar mi vida de innumerables bendiciones
A mis padres	Blanqui y Miguel Ángel Por su amor, confianza y entrega incondicional
A mis hermanos	Sergio, Fredy y Wendy Por su ejemplo, amor y presencia en mi vida.
A mi familia en general	Por su apoyo y cariño
A mis amigos	Por su confianza, amistad y apoyo en todo momento.
Muy especialmente a:	Licda. Selma Castillo de Meneses Por fortalecer con su ejemplo mi carrera profesional y creer en mí.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Empresa ARQO -Departamento de Recursos Humanos-
Licenciada Karla Emy Vela de Ortega
Licenciada Selma Castillo de Meneses

Muy especialmente

Licenciado Marco Antonio García
Por su profesionalismo en la orientación y guía de la presente investigación. Así
como su disposición y colaboración.
Licenciada Karla Emy Vela de Ortega
Por compartir su conocimiento y experiencia en la elaboración de este trabajo

INDICE

Prólogo	01
Capítulo I : Introducción	02
Marco Teórico	04
Desempleo	04
Jóvenes Profesionales	05
Departamento de Recursos Humanos	05
Procesos de Recursos Humanos	06
Reclutamiento y Selección de Personal	07
Entrevista	08
Evaluaciones o Pruebas	09
Alternativas de Aprendizaje “Manual de Procedimientos De Reclutamiento y Selección”	09
Capítulo II: Técnicas e Instrumentos	
Instrumentos de Recolección de Datos	12
Capítulo III: Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	
Gráfica No. 1	15
Gráfica No. 2	16
Gráfica No. 3	17
Gráfica No. 4	18
Gráfica No. 5	19
Análisis Global	20
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	21
Recomendaciones	22
Bibliografía	23
Anexos	25
Resumen	50

PRÓLOGO

El presente trabajo fue elaborado con el fin primordial de contribuir a la solución de la dificultad en la adquisición y ejecución de competencias en los procesos de Reclutamiento y Selección, por parte de Jóvenes Profesionales. Para contrarrestar esta problemática se elaboró un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección con el objetivo de facilitar la adquisición de competencias y mejorar la productividad y eficiencia de los jóvenes en sus actividades laborales. Ellos son considerados los conductores y líderes de empresas del mañana, es por ello que su preparación teórica y práctica es necesaria en toda Organización.

La realización eficaz de procesos de reclutamiento y selección aporta indiscutiblemente valor agregado a las empresas, ya que si se contemplan dos empresas con igual cantidad de ganancias y productividad y que se dedicasen a brindar el mismo servicio, lo único que podría diferenciarlas sería su recurso humano, y por ello los métodos de aprendizaje alternativo como lo son los Manuales fortalecen la formación profesional y laboral de su personal.

Ya que el problema investigado tiene relación directa con todas las gestiones y procesos de Recursos Humanos, se consideró de gran importancia para la Psicología Industrial el trabajo en el ámbito laboral con jóvenes universitarios recién graduados.

La realización de esta investigación permitió ampliar los conocimientos sobre los procesos de Recursos Humanos, y específicamente de las áreas de Reclutamiento y Selección, así también la experiencia diaria en la enseñanza con jóvenes profesionales permitió tomar conciencia sobre la importancia que tiene la profesionalización en el desempeño de todas las acciones laborales.

Esta investigación aportó al campo de la Psicología Industrial, métodos alternos de aprendizaje laboral, beneficiando a los psicólogos y psicólogas encargados de Recursos Humanos, no sólo buscó generar competencias sino mantener y fortificar las ya existentes. En el área social esta investigación ayudó a que los estudiantes tengan una mejor información y preparación en el tema de los procesos de Recursos Humanos, así como una guía para iniciarse con mayor facilidad en el campo laboral. Así mismo benefició a los Jóvenes Profesionales al brindarles otra alternativa de aprendizaje como un Manual de Procedimientos que los oriente e instruya en los procesos de Reclutamiento y Selección, y a la vez optimice su preparación.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se describe como problema específico la dificultad en la adquisición de competencias, englobando conocimientos, habilidades y cualidades que tiene una persona, en los procesos de Reclutamiento y Selección, por parte de jóvenes recién graduados de la Universidad y que inician su experiencia laboral en el área de Recursos Humanos.

Como estudiante del área industrial, la tarea de investigar sobre los procesos de Reclutamiento y Selección permitió brindar conocimientos más amplios y concretos en el plano, así también presentó alternativas de aprendizaje paralelo como lo es un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección que facilitó la comprensión y adquisición de competencias en el personal encargado de Recursos Humanos.

Los temas relacionados con el área industrial tienen gran importancia en las Ciencias Psicológicas ya que existen diversas investigaciones que buscan actualizar y presentar alternativas innovadoras para mejorar el valor humano en las empresas.

En esta investigación se abarcó el desempleo de nuestro país, características de Jóvenes Profesionales, procesos de Recursos Humanos y específicamente los procesos de Reclutamiento y Selección, y la elaboración de un Manual de Procedimientos como alternativa estratégica del Departamento de Recursos Humanos.

En el análisis de tan importante tema, se pudo observar que las principales causas de la ineficiencia en los procesos de Reclutamiento y Selección en un Departamento de Recursos Humanos es la falta de preparación profesional y búsqueda precipitada de alternativas que brindan apoyo momentáneo pero no generan competencias a largo plazo que manifiesten mayores frutos laborales.

Citando a Marha Alles: *“la función de capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea”*; es por ello que la meta principal de esta investigación fue la elaboración de un Manual dirigido a jóvenes recién egresados de la Universidad que están ubicados en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa mediana, y que sirvió de guía en la realización de procesos de Reclutamiento y Selección. La población con la cual se trabajó se conformó por 12 jóvenes, los cuales cuentan con estudios universitarios y conocen teóricamente las funciones del Departamento de Recursos Humanos, sin embargo presentan dificultad en la ejecución de procedimientos de Reclutamiento y Selección.

Para la correcta administración del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección se trabajó durante un mes y medio en sesiones semanales, que no excedieron de una hora. Así también se realizaron ejercicios individuales que facilitaron el aprendizaje de los jóvenes. Los resultados del Manual fueron evaluados por los encargados directos de los aprendices, a través de un cuestionario con esquema FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que contenía preguntas directas que evidenciaban o no la efectividad del mismo. Por último es importante dar a conocer que todos los participantes fueron evaluados antes de la administración del Manual y nuevamente al final de las sesiones para comprobar la hipótesis planteada en esta investigación: *El uso del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección permite desarrollar competencias en jóvenes profesionales.*

En el área de la Psicología Industrial se considera el aprendizaje como una tarea constante, un trabajo que requiere energía y esfuerzo, y para alcanzar los resultados laborales óptimos en los jóvenes con los que se trabajó, se buscó generar competencias que incrementaran su valor laboral y exhortando el estudio y práctica autodirigida los beneficios a largo plazos fueron mayores.

MARCO TEÓRICO

Los patrones socioeconómicos en que vivimos los guatemaltecos, hacen cada vez más notorio el desempleo, y a la vez son evidentes las exigencias que tienen las empresas respecto a su personal, buscando profesionales idóneos para las posiciones de trabajo.

Desempleo

El desempleo puede definirse según Martha Alles, como “el paro forzoso de actividad laboral”¹ sin embargo argumenta que desde la óptica del individuo siempre es doloroso y puede parecer insensible clasificarlo, pero una de las causas del desempleo en Guatemala son los perfiles requeridos por las empresas, ya que aunque no piden perfiles imposibles sí escasos.

El desempleo es aún más difícil para los jóvenes profesionales, ya que algunas empresas se interesan por ellos porque representan mano de obra con la menor paga. Sin embargo existen empresas comprometidas con su recurso humano y lo “piensan como el capital intelectual de su empresa y como un elemento estratégico para su negocio, y los tienen en cuenta para crear futuros gerentes en su organización”²

Estas empresas brindan distintos programas para los jóvenes, como lo son las becas o pasantías, trainees (proceso dirigido a estudiantes universitarios con el 85% de cursos aprobados y cursando el último año), elaboración de guías o manuales de trabajo autodirigido, en la que los lectores realizan trabajo individual tras breves explicaciones por parte de un experto. A través de los manuales o programas de Recursos Humanos se pueden detallar cada uno de los procesos que se trabajan, la importancia de los mismos y cómo se deben trabajar.

La calidad en las empresas no constituye un fenómeno nuevo dentro de la enseñanza y la formación, pero el interés por las normas ISO 9000 es de origen relativamente reciente. Desde comienzos de la década de los 90, toda una serie de instituciones docentes de Europa han obtenido un certificado ISO 9001 o ISO 9002. Aún cuando la certificación ISO 9000 siga siendo un fenómeno marginal en el mundo de la enseñanza y la formación, la cifra de instituciones y departamentos certificados se halla en aumento, ya que cada vez es más frecuente la preocupación por hacer más competitivas las empresas, considerando la formación de su personal como prioritario; el utilizar alternativas de aprendizaje definitivamente permiten aumentar el valor agregado de las Instituciones.

¹ Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. España. Editorial Gránica. 2000. Pág. 44

² IDEM. Alles, Martha Alicia. Pág. 221

Al hablar de desempleo también es importante hacer mención del concepto de empleabilidad, que “es la posibilidad de conseguir un nuevo empleo”³ Las personas pueden ser o no ser empleables, tener empleabilidad baja o alta, y esta se mide de acuerdo a los meses u otras unidades de tiempo en las que una persona tiene empleo o se encuentra desempleada.

Jóvenes Profesionales

Los jóvenes profesionales son todos aquellos individuos recién graduados o egresados de la Universidad y que cuentan con experiencia profesional universitaria más que experiencia laboral. Un aspecto que hace diferencia en los jóvenes profesionales son sus competencias, ya que juegan un rol preponderante con relación a los conocimientos. Una de las más importantes es el liderazgo, en la que el joven a través de su carisma logra persuadir, convencer y generar seguidores.

Varios grupos dentro de la sociedad guatemalteca contienen individuos bien calificados cuyas contribuciones potenciales no se están utilizando por completo. Estos grupos incluyen las mujeres, personas con dificultad física, minorías raciales y recién egresados universitarios. “Debido a los prejuicios hacia los solicitantes de estos grupos, muchas compañías se han privado de empleados potenciales que tienen talentos y calificaciones para aportar una contribución valiosa. La sociedad también ha compartido la pérdida resultante de este desperdicio de recursos humanos.”⁴

Departamento de Recursos Humanos (RRHH)

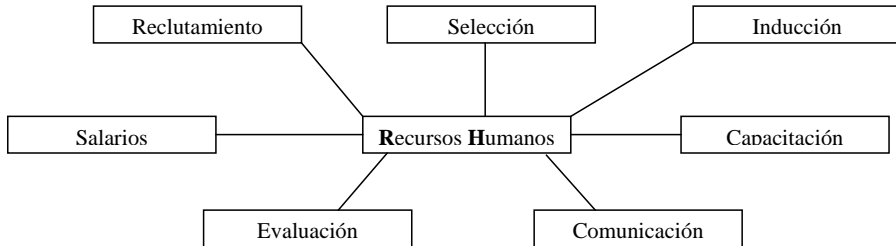
La mayoría de empresas cuentan con un Departamento de Recursos Humanos o Departamento de Personal; generalmente en los organigramas este Departamento se encuentra reportando directamente a la Gerencia, ya que los cambios y evaluaciones de personal se evidencian inicialmente en Recursos Humanos. La importancia que genera el Departamento de Recursos Humanos en una empresa radica en la optimización del desarrollo profesional de sus colaboradores y de la producción o servicio a brindar.

³ IDEM. **Alles, Martha Alicia.** Pág. 46

⁴ **Chruden, Herbert J; Arthur Sherman Jr.** Administración de Personal. Editorial Continental, S.A. 1989. México. Pág. 122

Procesos de Recursos Humanos

Un Departamento de Recursos Humanos que maneje todos los procesos o secciones de RRHH tiene asegurado su indispensabilidad en una empresa. El propósito de establecer procesos es volver eficaz y realizables las metas del Departamento. Entre los procesos de RRHH se esquematizan los siguientes:



Una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos es la participación directa en el negocio de la empresa, ofreciendo empleados competitivos capaces de adecuarse al contexto y nivel actual.

Todos los procesos de RRHH incrementan el valor agregado del Departamento, ya que cada uno de ellos persigue el mismo fin: *obtener y conservar personal idóneo para la empresa*. A continuación se describen los procesos de RRHH:

1. Reclutamiento: es el proceso en el que se identifica e interesa a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una empresa
2. Selección: es el proceso en el que se elige de un grupo a un individuo para que se desempeñe laboralmente en una posición de trabajo
3. Inducción: es el proceso en el que se socializa al nuevo empleado con la empresa y posición de trabajo
4. Capacitación: es el proceso en el que se inicia un transcurso de aprendizaje con un individuo buscando que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes de una posición de trabajo:
5. Comunicación: es el proceso en el que se informa al personal a través de diversos medios y canales evitando los rumores de pasillo.
6. Evaluación: es el proceso en el que se retroalimenta al individuo sobre el trabajo realizado y se cuantifican las metas alcanzadas. La evaluación de mayor éxito es la 360°, siendo esta un “esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subalternos”⁵
7. Salarios: es el proceso de compensación o remuneración de una posición de trabajo de acuerdo al mercado laboral y los objetivos del puesto.

⁵ OP CIT. Alles, Martha Alicia. Pág. 397

Reclutamiento y Selección de Personal

Todos los procesos de RRHH tienen el mismo nivel de importancia sin embargo se detallan extensamente los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, ya que a través de ellos se inicia una relación laboral exitosa.

La realización eficaz de los procesos de reclutamiento y selección, crea valor agregado a la empresa, ya que si se contemplan dos empresas con igual cantidad de ganancias y productividad y que se dedican a brindar el mismo servicio, lo único que podría diferenciarlas sería su recurso humano.

El Reclutamiento de acuerdo a Harold Koontz y Heinz Wehrich es “la atracción de candidatos calificados para el desempeño de funciones organizacionales”⁶ Para que en el Reclutamiento se obtenga el personal con los perfiles deseados se debe iniciar por realizar la Especificación y Descripción del puesto de manera detallada y exacta. En este punto se enumeran las características, competencias, y aptitudes que se desean en los candidatos. Se especifica el rango de edad, el nivel educativo y experiencia requerida, así también se describen las competencias necesarias o esperadas, que prevean el éxito laboral de un individuo en determinada posición de trabajo.

Posteriormente es necesario elegir el medio por el cual se dará a conocer que se tiene una plaza vacante. Es importante elegir el canal acorde a la posición de trabajo. Entre los más comunes se encuentra la publicación de anuncios por medios escritos, televisivos, radio e internet, entrega de volantes, afiches, elaboración de mantas, uso de altoparlantes y consultoría externa dependiendo la población que se desee atraer.

La fase final del Reclutamiento es el análisis curricular en el que se realiza un estudio minucioso de la currícula que se ha recibido para así proceder a seleccionar los acordes al perfil de trabajo. El análisis curricular se realiza en base a un cuadro descriptivo, en el que se enumeran las características que se calificarán y el puntaje asignado a cada uno de ellos.

El Reclutamiento de Personal puede ser interno o externo, el primero es aquel en el que se busca personal internamente, es decir dentro de la empresa, y el externo es en el que se atraen candidatos fuera de la empresa. Las ventajas principales del Reclutamiento interno es la economía y rapidez, así también que incrementa la motivación en los empleados. Y las ventajas del Reclutamiento externo es la innovación de personal y el uso en inversiones de capacitación y desarrollo.

⁶ **Koontz, Harold; Heinz Wehrich.** Administración, Una Perspectiva Global. México. Editorial McGraw-Hill. 1998. Pág. 385

La Selección de Personal se conceptualiza también como la “actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.”⁷

El Departamento de Recursos Humanos utiliza el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal, y contar con profesionales dentro de la empresa.

El proceso de Selección conlleva una serie de pasos necesarios para obtener el personal requerido, siendo:

1. Solicitud de Empleo
2. Entrevista Inicial con el encargado de RRHH
3. Aplicación de Pruebas Psicométricas
4. Administración de Pruebas Técnicas (si se solicitan)
5. Elaboración de Referencias laborales y personales
6. Elaboración de Informe Final
7. Entrevista final con el jefe inmediato

Entrevista

“La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar”⁸

La entrevista inicial pretende obtener información del candidato; confrontar y validar los datos consiguiendo respuestas que no se solicitan en la Solicitud de Empleo. La objetividad y neutralidad en la entrevista son vitales para lograr los objetivos.

Existen distintos tipos de preguntas en una entrevista:

- Preguntas cerradas: las que se responden con una sola palabra. *Sí, no.*
- Preguntas de sondeo: son sencillas y cortas, como *¿por qué?, ¿cómo sucedió?*
- Preguntas hipotéticas: presentando un caso ficticio y cuestionando que haría el entrevistado en determinada situación. *¿qué haría usted si...?*
- Preguntas intencionadas: se presentan dos opciones o elecciones *¿qué elegiría usted entre trabajar en el interior o exterior del país?*
- Preguntas que sugieren la respuesta esperada: formulando preguntas en las que se indica que se espera que el entrevistado responda, *¿continuará con sus estudios, verdad?*
- Preguntas abiertas: permiten que el entrevistado hable explícitamente sobre un tema.

⁷ **Beer, Mark.** Gestión de los Recursos Humanos. España. Editorial Ministerio del Trabajo. 1989. Pág. 20

⁸ OP CIT. **Alles, Martha Alicia.** Pág.140

La entrevista por competencias o profunda tiene por objetivo el análisis profundo del candidato y es de gran utilidad en los jóvenes profesionales, ya que permite observar y determinar actitudes, habilidades y conocimientos de un individuo. Generalmente esta entrevista se realiza con preguntas abiertas que hagan referencia a situaciones pasadas y comportamientos concretos, en las que el entrevistado relate sus reacciones y métodos utilizados en determinadas situaciones.

“Al plantearse la selección por competencias, más aún si se están seleccionando personas jóvenes, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías, o referencias para adquirir nuevas competencias”⁹

En toda entrevista por competencias se deben tener claras las competencias que se desean conocer más o determinar si las tiene o no un candidato.

Evaluaciones o Pruebas

Las evaluaciones nos permiten conocer más al candidato, determinando las actitudes y aptitudes que aportará a la posición de trabajo. Estas pueden ser de tres tipos:

1. Psicológicas: las pruebas psicológicas pretenden ser un elemento informativo más a considerar en la selección de personal, sin embargo éstas no son eliminatorias en el proceso de selección, salvo en casos en los que se detecten estados patológicos.
2. De Potencial: las pruebas de potencial pretenden evaluar el potencial del candidato o bien diagnosticar qué tipo de capacitación específica o desarrollo debe recibir para lograrlo.
3. Técnicas: las pruebas técnicas pretenden comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos que el candidato posee. En algunas posiciones de trabajo las pruebas técnicas son determinantes ya que prefieren evitar capacitar al personal y obtener uno que sepa el manejo de lo requerido.

Alternativas de Aprendizaje

Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección

La escasez de individuos con entrenamiento científico y técnico ha creado la necesidad de buscar métodos alternos en la optimización del recurso humano. Para las empresas es importante contar con personal capacitado que esté orientado al éxito, ya que en esencia el éxito profesional conlleva al éxito empresarial.

⁹ **Dessler, Gabriel.** Administración de Personal. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994. Pag. 324

Las empresas modernas han pretendido cambiar los paradigmas respecto a los grupos con desventaja laboral, en especial con los jóvenes recién graduados, ahora tienen como objetivo los programas que estimulen el aprendizaje y busquen la adquisición de competencias.

Este tipo de programas son comúnmente llamados *Entrenamiento de Aprendices*, el cual es “un sistema de entrenamiento el cual proporciona al trabajador joven que ingresa a la industria, instrucción y experiencia, tanto en el puesto como fuera de éste, en los aspectos prácticos y teóricos de un oficio especializado.”¹⁰

Así, la falta de habilidad práctica en el área de Recursos Humanos pretende mejorarse con la implementación de programas intensivos o de corto plazo, como los son los Manuales que requieren un 100% de participación del lector.

Estos Manuales para facilitar la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección en personas encargadas de Recursos Humanos deben tener como mínimo el siguiente contenido:

- 1. Introducción** (explicando la importancia del manual, estableciendo compromisos del lector)
- 2. Objetivos: General y Específicos**
- 3. Conceptualización Teórica**
 - a. Proceso de Reclutamiento
 - b. Proceso de Selección de Personal
- 4. Enumeración de Fases**
 - a. Divulgación
 - b. Análisis Curricular
 - c. Documentación
 - d. Evaluación de Expediente
 - e. Entrevista
 - f. Evaluación Técnica y Psicométrica
 - g. Elaboración de Referencias Laborales y Personales
 - h. Elaboración de Informe Finales
 - i. Aceptación del Candidato (Políticas)
- 5. Anexos**
- 6. Bibliografía**

¹⁰ OP CIT. **Chruden, Herbert J; Arthur Sherman Jr.** Pág. 197

Es necesario que un Manual de Reclutamiento y Selección contenga en su contenido los test psicológicos, ya que éstos desempeñan un papel importante en la selección y colocación de personal.

La administración de las pruebas a los candidatos al puesto de trabajo requiere tanta diligencia y precaución como el proceso de validación, con objeto de que los solicitantes sean adecuadamente motivados para tomar las pruebas y que éstas se interpreten y califiquen con propiedad; “si bien los tests psicológicos proporcionan una base objetiva para tomar decisiones y con frecuencia son más válidos que otros métodos que puedan usarse, un test jamás es un predictor del éxito en el puesto. Sin embargo, sirve para maximizar la selección de éxitos probables y para minimizar la selección de fracasos probables.”¹¹

Estos programas además de dar más atención a incrementar la oferta disponible de personal científico, técnico, capacitado y de obtener una participación activa y total de éste, por su parte las empresas pueden obtener ventaja utilizando más efectivamente a los que ya están empleados. Esta práctica permite que el personal técnico se ocupe de los deberes compatibles con su educación, para el beneficio, tanto de la eficiencia de la compañía, como de la moral de las personas incluidas.

“Para que una organización opere al máximo de su efectividad cada posición dentro de ella debe ser llenada por la persona que esté mejor calificada”¹² Sin embargo es necesario que la empresa contribuya a la formación del personal y se preocupe por brindarle métodos alternos para su aprendizaje. Así una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla.

El éxito de estos Manuales depende de algo más que la identificación de las necesidades de entrenamiento y la coordinación del programa, deben plantear de forma clara los objetivos y metas de lo que se quiere lograr y en cuánto tiempo planea hacerse. Es necesario considerar los principios psicológicos del aprendizaje, como la motivación, ya que una de las condiciones fundamentales para el aprendizaje es que quien va a entrenarse esté suficientemente motivado; esto es para un aprendizaje óptimo, el lector deberá reconocer la necesidad de adquirir nueva información o de contar con nuevas competencias. Es necesario que experimente la necesidad de reconocimiento, seguridad y autorrealización durante la lectura del Manual, así podrá sentir que su contribución es realmente importante para el éxito de la empresa.

¹¹ IDEM. **Chruden, Herbert J; Arthur Sherman Jr.** Pág. 183

¹² IDEM. **Chruden, Herbert J; Arthur Sherman Jr.** Pág. 128

CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la comprobación de la hipótesis: “*El Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección permite desarrollar competencias en jóvenes profesionales*” se realizó esta investigación en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa mediana de la ciudad capital. La población a estudiar fue de ambos sexos, en edades de 21 a 26 años, sin mayor experiencia laboral y recién graduadas de la Universidad; se tomó una muestra de 12 jóvenes recién egresados de la Universidad, que para fines prácticos se denominarán “Jóvenes Profesionales”, ya que no tienen mayor experiencia laboral, pero si profesional en el área de Recursos Humanos.

Por fines económicos y prácticos por parte de la empresa, se trabajó colectivamente en dos grupos de no más de 6 integrantes. Estos jóvenes se encuentran en edades de 21 a 26 años y son de ambos sexos. Todos desean adquirir experiencia laboral en Recursos Humanos y conocer a fondo cada uno de los procesos, sin embargo mostraron mayor interés por los procesos de Reclutamiento y Selección, ya que estos son los que mayor incidencia tienen en la empresa a trabajar.

Para la presente investigación se procedió a emplear para la selección de la muestra la técnica de muestreo no aleatoria, intencional o de juicio, ya que la población bajo estudio es pequeña. Los casos observados fueron de jóvenes profesionales de ambos sexos que presentaron dificultad en la adquisición de competencias en los procesos de Reclutamiento y Selección.

La dificultad en la adquisición de competencias por parte de los jóvenes profesionales se observó en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa mediana de la ciudad capital. Por las condiciones laborales se trabajó grupalmente con ellos en reuniones semanales que no excederán una hora de trabajo.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la elaboración de la presente investigación se empleó como instrumento de recolección de datos la observación participativa, ya que por medio de la aplicación de este instrumento se interactuó con los jóvenes profesionales permitiendo conocer profundamente las debilidades y características del problema.

1. Se inició con la *observación* de los jóvenes profesionales dentro del Departamento de RRHH, en la aplicación directa de los procesos de Reclutamiento y Selección. La observación es una técnica que atiende uno o varios sucesos y que permitirá evaluar los indicadores de la variable independiente.

2. Se realizaron entrevistas estructuradas con preguntas cerradas, aplicadas antes y después de la ejecución del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, a cada uno de los 12 jóvenes profesionales para detectar sus deficiencias y limitantes, así como determinar los objetivos generales del Manual. La entrevista final siguió el mismo esquema de la inicial para determinar los beneficios y alcances del Manual. La entrevista es una técnica que permite obtener información de un individuo o suceso y que permitirá evaluar los indicadores de la variable dependiente.
3. Así también se trabajó con cuestionarios de preguntas cerradas, dirigidos a los jefes inmediatos de los jóvenes profesionales para determinar los cambios observados en su trabajo y productividad. En este cuestionario se trabajó con un esquema de **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) en el que los jefes inmediatos pudieron describir brevemente las ventajas y desventajas del Manual trabajado con los 12 jóvenes profesionales. Los cuestionarios son instrumentos que buscan información específica de un tema particular y pretende evaluar de igual forma los indicadores de la variable dependiente.

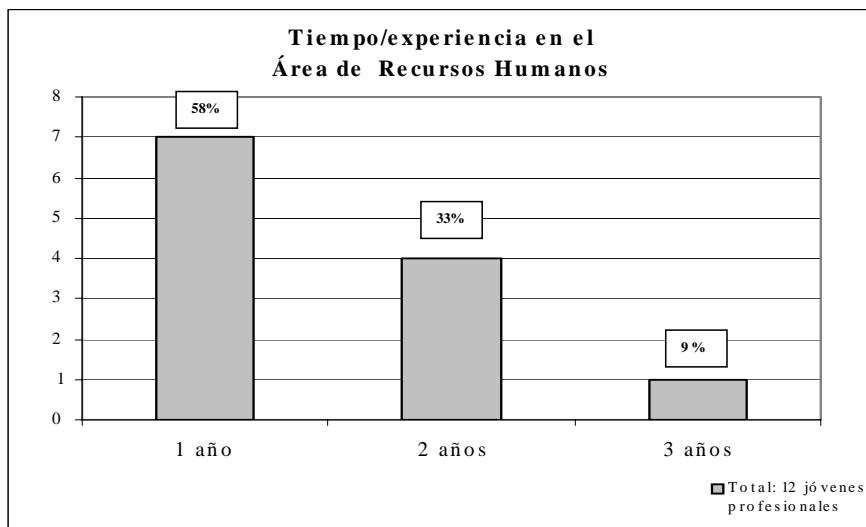
El tipo de investigación que se realizó fue De Diseño, porque sintetizó la experiencia empírica y la teoría respecto a la estructuración de un Manual a seguir para la solución de ciertas necesidades o debilidades de la población a estudiar; a través de la implementación de un programa dirigido a jóvenes profesionales sin mayor experiencia laboral se les brindó una forma de conducirse exitosamente en el área laboral, uniendo la teoría y práctica para unificar procedimientos. Se procuró a través de este Manual garantizar la calidad, definiéndose ésta de conformidad con las normas ISO, como toda actividad planificada y sistemática aplicada dentro del sistema de la calidad y manifiestamente necesaria para inspirar la confianza adecuada en que una organización cumplirá los requisitos de la calidad.

Así también se catalogó como una Investigación de Campo ya que se tuvo relación directa con el problema a estudiar, permitiendo hacer evaluaciones y aportaciones que enriquezcan las soluciones en la adquisición de competencias por parte de jóvenes profesionales. Se consideró una Investigación Descriptiva ya que permitió hacer un informe completo de los procesos de reclutamiento y selección, intervención y participación tanto de la empresa como del recurso humano. De igual forma se señalaron las características principales y predominantes del problema a estudiar, causas y repercusiones en el área de la psicología laboral.

Como técnica estadística para facilitar la comprensión de los resultados obtenidos, se aplicó el análisis porcentual para evidenciar numéricamente los resultados obtenidos. Se utilizaron gráficas de barras verticales para representar los datos obtenidos como resultado del trabajo de investigación. Así también, se empleó un análisis cualitativo en el que se sintetizó las entrevistas realizadas a los jóvenes profesionales antes y después del Manual, a través de un informe descriptivo en el que se tomaron las ideas centrales y recurrentes de estos profesionales; exponiendo de forma explícita las ventajas y desventajas que pudiera tener la aplicación del Manual, el grado de dificultad encontrado la veracidad y totalidad del contenido

CAPÍTULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

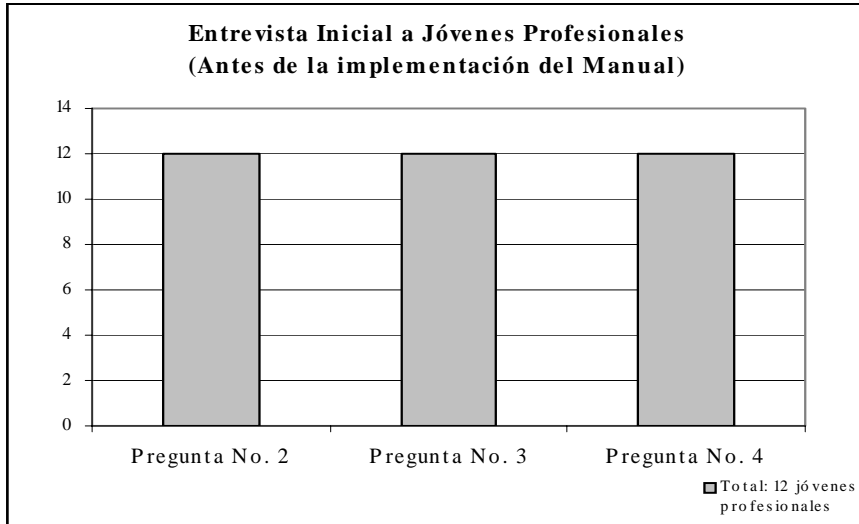
Gráfica No. 1



Fuente: Resultados obtenidos en la Entrevista Inicial dirigida a Jóvenes Profesionales. Aplicada antes de la Implementación del Manual de Procedimientos. Junio 2,005

En la presente gráfica se puede observar que de la totalidad de los jóvenes profesionales, la mayoría lleva laborando en el Área de Recursos Humanos un año, representando el 58 %. Un 33 % lleva dos años y solamente un 9% lleva tres años. Esto indica que la mayoría de jóvenes profesionales evaluados no exceden de un año de práctica y conocimientos de los procesos de Reclutamiento y Selección, refiriéndose la mayoría al año de experiencia adquirida en los centros de práctica durante años de estudios universitario y por ello cuentan con experiencia profesional más que con experiencia laboral. Se hace mención que la experiencia en el Área de RRHH de la mayoría de los jóvenes profesionales evaluados no satisface el mínimo de experiencia laboral requerida (2 años) en empresas guatemaltecas, ya que con dos años de trabajo continuo se evidencia estabilidad y capacidad laboral.

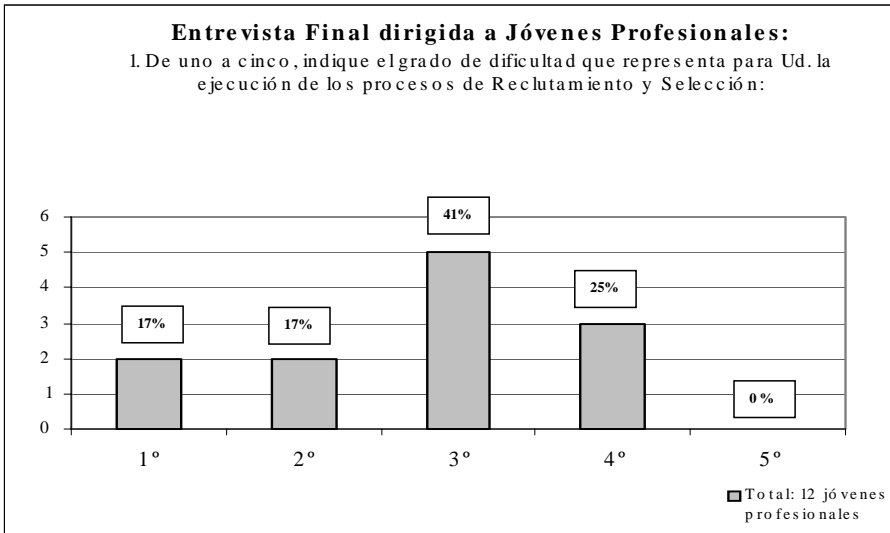
Gráfica No. 2



Fuente: Resultados obtenidos en la Entrevista Inicial dirigida a Jóvenes Profesionales. Aplicada antes de la Implementación del Manual de Procedimientos. Junio 2,005

Para la realización de esta gráfica se utilizaron las preguntas 2, 3 y 4 de la Entrevista Inicial dirigida a Jóvenes Profesionales. Estas hacen mención a la dificultad de la ejecución de Procesos de Reclutamiento y Selección; la importancia de profesionalización en áreas específicas de Recursos Humanos, e interés por conocer los Procedimientos de Reclutamiento y Selección a través de un Manual. De la totalidad de la población, es decir el 100% contestó a las tres preguntas de forma positiva, contando con la opción de “SI” y “NO”; ya que la ejecución de los procesos de RRHH les representaba dificultad y por ello consideraban importante la profesionalización en dicha área; así también les pareció interesante conocer de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección a través de un Manual que detalladamente abarcará temas específicos de esos procedimientos y facilitara su aprendizaje. Conjuntamente las personas con dificultad física y los jóvenes profesionales forman parte de un grupo calificado pero que no utiliza totalmente su potencial, y es por ello que la profesionalización en RRHH representa beneficios y contribuciones valiosas en su desempeño laboral.

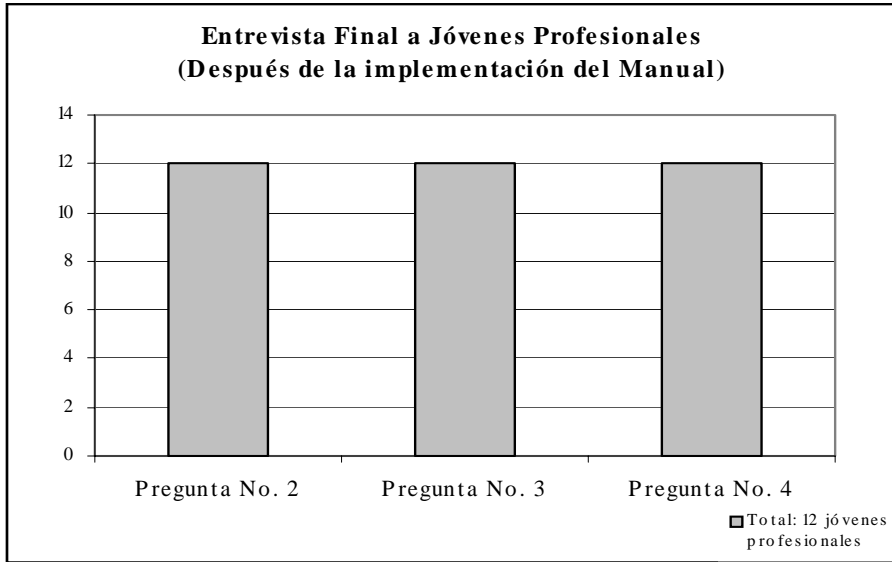
Gráfica No. 3



Fuente: Resultados obtenidos en la Entrevista Final dirigida a Jóvenes Profesionales. Aplicada después de la Implementación del Manual de Procedimientos. Junio 2,005

En esta gráfica se puede evidenciar el grado de dificultad que representa la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección para los Jóvenes Profesionales. Representando el 48% un grado intermedio de dificultad, un 25% un grado de dificultad mayor al intermedio y un 17% representa uno y dos grados de dificultad menor al intermedio. Es decir que en su mayoría los jóvenes profesionales manifiestan dificultad en la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección, a pesar de llevar un año en el ámbito laboral del área de Recursos Humanos, sin embargo la experiencia adquirida es en otras áreas o bien, en actividades mecánicas o sistemáticas de archivo. Sin embargo la dificultad es detectada no sólo en la ejecución de procesos de RRHH, sino en la unificación de la teoría y práctica logrando un seguimiento y combinación acertada.

Gráfica No. 4

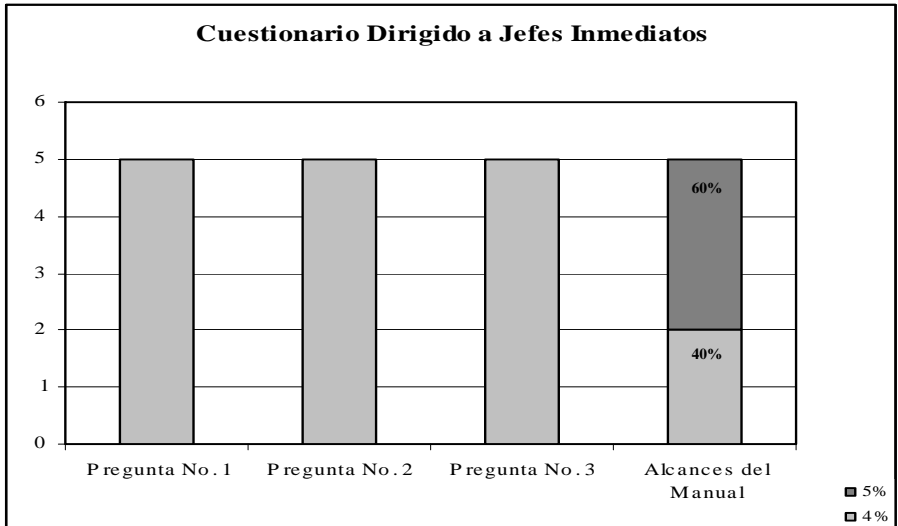


Fuente: Resultados obtenidos en la Entrevista Final dirigida a Jóvenes Profesionales. Aplicada después de la Implementación del Manual de Procedimientos. Junio 2,005

Por medio de la presente gráfica se puede establecer que la Hipótesis planteada al inicio de esta investigación se comprobó, ya que a través del uso del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección se desarrollaron competencias en jóvenes profesionales y se mejoró su productividad. El 100% de los jóvenes consideraron de utilidad en sus actividades laborales el uso del Manual. Así también el contenido, temática, descripciones y explicaciones del Manual llenaron sus expectativas y lo consideraron completo. De igual forma se puede concluir que los jóvenes profesionales establecieron que por medio del Manual se mejoró su rendimiento laboral en el Departamento de Recursos Humanos. Utilizar un Manual como alternativa de aprendizaje, permite en una empresa contar con personal capacitado que esté orientado al éxito, ya que el éxito profesional de los jóvenes conlleva al éxito empresarial.

De igual forma se demostró que la falta de habilidad práctica en el Área de Recursos Humanos se mejoró con la implementación de programas intensivos o de corto plazo, como lo es el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección.

Gráfica No. 5



Fuente: Resultados obtenidos en el Cuestionario dirigido a Jefes Inmediatos de doce (12) Jóvenes Profesionales. Junio 2,005

Esta gráfica permite observar la percepción de los Jefes Inmediatos de los Jóvenes Profesionales, a cerca de la implementación del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección. De acuerdo al cuestionario aplicado a los Jefes, se determinó que hubo cambios positivos en el rendimiento laboral de los Jóvenes Profesionales, así como mejoría en la productividad y eficacia de sus actividades en el Departamento de Recursos Humanos. Por parte de las Jefaturas se consideró que el tiempo, contenido y el facilitador del Manual fueron adecuados y eficientes. Haciendo referencia a la pregunta No. 4 del Cuestionario, se establece que la calificación mayor (5 = 100%) asignada al Manual en cuanto a los alcances que tuvo con su aplicación, fue del 60% de los encuestados. Y el resto lo calificó en un 80%, respecto al alcance, objetivos y trascendencia del mismo. Es decir que la mayoría consideraron “excelente” y “muy bueno” los alcances del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, ya que oportunamente facilitó la ejecución de dichos procesos y se cumplió con el objetivo general de contar con universitarios calificados para el logro de metas de productividad establecidos por la Institución.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Para comprobar si el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección permite desarrollar competencias en jóvenes profesionales, se tomaron esencialmente dos variables: *El Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, y competencias*, como principales beneficios de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal como herramienta indispensable del Departamento de Recursos Humanos.

Las competencias generadas y la mejora en la productividad y eficiencia de las actividades laborales de los Jóvenes Profesionales a través del uso del Manual, evitaron mayores dificultades en la ejecución de los Procesos de Reclutamiento y Selección. Así, los datos obtenidos por parte de los Jóvenes evidenciaron la mejora en el desempeño laboral facilitando la comprensión y ejecución de las tareas asignadas; por otra parte los datos obtenidos por las Jefaturas indican que el Manual logró cumplir con los objetivos específicos de establecer, ordenar y sistematizar procedimientos a seguir en los Procesos de Reclutamiento y Selección; y contar con estudiantes universitarios formándolos laboralmente para cubrir las necesidades de la Institución.

Los jóvenes profesionales pueden diferenciarse a través de sus competencias y disposición de aprendizaje, facilitando la realización eficaz de los procesos de Reclutamiento y Selección y generando con sus resultados valor agregado a la empresa, sin embargo se necesita compromiso por parte del empleador ya que para que una organización opere al máximo de su efectividad cada posición de trabajo debe ser llenada por el personal más calificado, proporcionándole las herramientas necesarias para su desempeño esperado.

Es importante enfatizar que los jóvenes profesionales no excedían los tres años de experiencia laboral en el área de Recursos Humanos, teniendo la mayoría un año de experiencia; es por ello que la utilidad del Manual les permitió adquirir una forma alternativa de aprendizaje que facilitara la adquisición de competencias básicas para desempeñarse exitosamente en el ámbito laboral, y facilitar la ejecución de los procesos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección permitió generar competencias y fortalecer las existentes en Jóvenes Profesionales.
2. El desempleo en Guatemala abarca grandes cifras en el mundo laboral, viéndose puntualmente afectados los Jóvenes Profesionales, debido a la poca o nula experiencia con la que cuentan.
3. El uso del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección permitió la óptima administración del recurso humano, brindando oportunidad de desarrollo y carrera a los Jóvenes Profesionales.
4. La totalidad de Jóvenes Profesionales manifestaron dificultad en la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección, en diferentes grados de dificultad, ubicándose la mayoría en un grado intermedio.
5. A nivel de jefaturas se estipuló que hubo cambios positivos en el personal a cargo, respecto a productividad, eficiencia y exactitud en las tareas asignadas en las áreas de Reclutamiento y Selección.
6. El trabajo teórico-práctico en jóvenes universitarios maximizó la formación académica y profesional.
7. Las empresas modernas consideran al Departamento de Recursos Humanos como parte activa de su Plan Estratégico.
8. La efectiva y fehaciente ejecución de los Procesos de Reclutamiento y Selección en una empresa aseguran reducir los índices de rotación e incrementar el nivel de productividad.
9. En empresas medianas de la ciudad capital existe falta de habilidad práctica en el área de Recursos Humanos.
10. El personal que labora en el ámbito de Recursos Humanos fortalece su compromiso con la empresa si

RECOMENDACIONES

1. Velar por la correcta formación de los Jóvenes Profesionales para prepararlos laboralmente a través de capacitaciones y supervisión diaria que oriente sus actividades al éxito.
2. Promover la incorporación de Jóvenes Profesionales en el mundo laboral a través de becas, pasantías, trainees y capacitación.
3. Facilitar la formación profesional de jóvenes a través de programas o método alternativos de aprendizaje, en distintas áreas de Recursos Humanos.
4. Seguir y aplicar los procedimientos establecidos en el Manual en todos los procesos de Reclutamiento y Selección que realice la Empresa.
5. Concientizar a los Jefes sobre la importancia del refuerzo continuo en Jóvenes Profesionales para obtener altos niveles de productividad a través de la implementación de talleres gerenciales diseñados como parte indispensable del Plan Estratégico de la Institución.
6. Promover en los estudiantes la importancia de la preparación académica para trabajar con éxito en el ámbito laboral y desempeñarse profesionalmente.
7. Brindar al Departamento de Recursos Humanos funciones que promuevan el desarrollo humano de sus colaboradores.
8. Informar y sensibilizar al personal encargado de Recursos Humanos sobre la importancia de la correcta ejecución de los Procesos realizados.
9. Incrementar la habilidad práctica del área de Recursos Humanos a través de la implementación de programas intensivos o de corto plazo, como lo son los Manuales.
10. Enfatizar en las altas posiciones de trabajo la importancia de la dirección y compromiso que tienen con el personal bajo su cargo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia

**“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:
GESTIÓN POR COMPETENCIAS”**

Editorial Granica. España, 2000

Págs.478

2. Beer, Mark

“GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS”

Editorial Ministerio del Trabajo, España 1989.

Págs. 96

3. Chruden, Herbert J; Arthur Sherman Jr.

“ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL”

Editorial Continental, S.A. 1989. México

Págs.661

4. Davis, K.; J. Newstrom.

“EMPRESAS DEL MAÑANA”

Argentina, 2002

5. Dessler, Gabriel

“ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 1994

Págs. 716

6. González Rey, Fernando Luis

“INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN PSICOLOGÍA”

Editorial Internacional Thomson Editores,

S.A.C.V. México. 2000

Págs. 123

7. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos

“METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”

Editorial McGrawHill. México. 2003

Págs. 705

8. Imai, Masaaki

“KAIZEN, LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA”

Editorial Continental, S.A. de C.V. 10ma. Edición. México. 1998

Págs. 301

9. Katz, Diane. R. Kahn

“PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES “

Editorial Trillas. 2da Edición. México. 1977

Págs. 226

10. Koontz Harold; Heinz Wehrich

“ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”

Editorial McGrawHill, 11ava. Edición. México. 1998

Págs. 796

ANEXOS

ENTREVISTA INICIAL

Dirigida a Jóvenes Profesionales (Antes de la implementación del Manual)

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el área de Recursos Humanos? _____

2. ¿Le resulta difícil la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección?

Sí _____

No _____

3. ¿Considera importante la profesionalización de jóvenes en áreas específicas de Recursos Humanos?

Sí _____

No _____

4. ¿Le interesaría conocer los Procedimientos de Reclutamiento y Selección, a través de un Manual?

Sí _____

No _____

¡Gracias por su colaboración!

ENTREVISTA FINAL

Dirigida a Jóvenes Profesionales (Después de la implementación del Manual)

1. De uno a cinco, indique el grado de dificultad que representa para usted la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

2. ¿Fue de utilidad el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, en sus actividades laborales?

Sí _____

No _____

3. ¿Le pareció completo el contenido, temática, descripciones y explicaciones del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección?

Sí _____

No _____

4. ¿Considera que a través del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, mejoró su rendimiento laboral en el Departamento de Recursos Humanos?

Sí _____

No _____

¡Gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO

(Dirigida a Jefes Inmediatos)

Indique su apreciación del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección aplicado a los jóvenes profesionales bajo su cargo, respondiendo a las siguientes preguntas y tomando como guía el esquema FODA.

1. ¿Observó cambios positivos en el rendimiento laboral de los jóvenes profesionales, en cuanto a los Procesos de Reclutamiento y Selección?

Sí_____

No_____

2. ¿Considera que por la aplicación del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, el personal bajo su cargo mejoró su productividad y eficiencia?

Sí_____

No_____

3. ¿Le parecieron adecuados el tiempo, contenido del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección y facilitador del mismo?

Sí_____

No_____

4. De uno a cinco, califique los alcances del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, en la productividad de los jóvenes profesionales?

1_____

2_____

3_____

4_____

5_____

5. Observaciones/Recomendaciones_____

¡Gracias por su colaboración!

Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección

Las alternativas de aprendizaje en las empresas tuvieron mayor énfasis en el año 1987, según acuerdos suscritos en España por la *Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)* con diversos Organismos multilaterales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

Las empresas modernas han pretendido cambiar los paradigmas respecto a los grupos con desventaja laboral, en especial con los jóvenes recién graduados, ahora tienen como objetivo los programas que estimulen el aprendizaje y busquen la adquisición de competencias.

El propósito fundamental del diseño e implementación de estos programas, es orientar el desarrollo potencial individual del colaborador a una tarea necesaria de la educación de cualquier Organización. Con ello se busca ejercitar la capacidad de producir nuevas ideas y de ampliar el desarrollo de las ya existentes.

El Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección está dirigido a jóvenes universitarios con nula o poca experiencia en el área de Recursos Humanos, interesados en iniciar su carrera profesional. Pretende ofrecer la oportunidad de adquirir experiencia profesional y formación técnica en las áreas de Reclutamiento y Selección.

Ya que el recurso humano es considerado el capital humano, los Programas de aprendizaje buscan generar profesionales competentes con orientación al logro e identificación de objetivos

El uso de este tipo de Manuales representa beneficios tanto para la Empresa como para el Joven Profesional, es por ello que su funcionamiento asegura el éxito a nivel empresarial y profesional.

Ernesto Gore dice al hablar de la educación en la empresa "...mientras hay mucha gente que no consigue trabajo, no todos los trabajos consiguen la gente necesaria para desempeñarlos... Esta necesidad de profesionalización en las organizaciones, lleva a que haya cada vez más gente con nivel universitario o de postgrado en ellas"¹³.

¹³ Gore, Ernesto. **La educación en la empresa**. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1996

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

OBJETIVOS

Objetivo General

Contar con universitarios calificados, para contribuir al logro de los objetivos de productividad establecidos por la Institución.

Objetivos específicos

1. Establecer los procedimientos a seguir en los Procesos de Reclutamiento y Selección en un Departamento de Recursos Humanos.
2. Contar con estudiantes universitarios formándolos laboralmente para cubrir las necesidades de la Institución.
3. Buscar la prioridad del reclutamiento interno sobre el reclutamiento externo, ofreciendo mayores oportunidades de desarrollo a los colaboradores.
4. Ordenar y sistematizar el proceso de selección, estableciendo claramente los pasos a seguir para brindar un mejor servicio de reclutamiento y selección de personal.
5. Lograr a través de la optimización de procedimientos la mejor utilización de los recursos humanos, físicos y materiales.

PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para dar inicio a todos los procesos de reclutamiento es necesario contar con el perfil del puesto, que comprende la identificación del mismo, resumen del puesto, relaciones, responsabilidades y deberes, autoridad y estándares del puesto, condiciones de trabajo y especificaciones; como horario, turnos de trabajo y escala salarial. A través de la visión de la vacante o requerimiento se establecen las fuentes y medios de reclutamiento.

-Ver anexo 1-

A continuación se enumerarán los pasos a seguir en los Procedimientos de Reclutamiento y Selección:

1. DIVULGACIÓN

Para lograr la atracción de la mayor cantidad de candidatos, este proceso incluirá la colocación del anuncio con la información necesaria y beneficios otorgados, en medios escritos.

-Ver anexo 2-

2. ANÁLISIS CURRICULAR

Al recibir la currícula, se procederá a realizar un detallado análisis de la misma. Se iniciará con la revisión de la información presentada por cada candidato potencial en su respectivo Currículo. En este punto se deben considerar algunos factores clave como:

- a) Analizar la información Currículo y verificarla con la obtenida en la Solicitud de Empleo.
- b) Examinar el aspecto general del Currículo y de la Solicitud (claridad y limpieza).
- c) Considerar cualquier incongruencia como datos académicos y laborales, salarios devengados, fechas, notas, entre otros.

-Ver anexo 3-

3. DOCUMENTACIÓN

Son todos los requisitos que deben ser presentados por los candidatos que aplican al puesto:

- a) Solicitud de empleo completamente llena de forma manuscrita
- b) Curriculum Vitae con fotografía reciente (CV)
- c) Fotocopia de Cédula de Vecindad
- d) Antecedentes penales y policíacos (mínimo con 6 meses de vigencia)
- e) Tarjeta de salud y pulmones (con 1 año de vigencia)
- f) Certificado de Título o Cierre de Penum
- g) Dos fotografías
- h) Fotocopia de Tarjeta de Afiliación al IGSS y NIT en caso de tener

4. EVALUACIÓN DEL EXPEDIENTE

Al preseleccionar a los candidatos, se deberá realizar un cuidadoso estudio para ubicar a los que cumplan de mejor forma los requisitos y el perfil del puesto.

Se hará un segundo análisis del expediente del candidato en el que se comparará la información del CV y el de la Solicitud de Empleo, considerando lo siguiente: examinar *el aspecto general de la solicitud y cualquier dato incongruente*.

5. ENTREVISTA

La entrevista de selección deberá ser realizada con el objeto de verificar toda la información proporcionada por el candidato, obteniendo información que no esté en el CV o Solicitud, o bien para corroborar algún dato. También será utilizada para poder determinar si el candidato cumple con los perfiles de trabajo. Antes de iniciar la entrevista el entrevistador debe leer el Currículo para familiarizarse con la información.

El entrevistador debe generar un ambiente agradable para lograr el rapport (empatía y armonía) con el entrevistado; con ello se facilitará la obtención de información y se podrá guiar la entrevista hacia los puntos de interés, es de vital importancia la escucha activa, hacer anotaciones y observar los gestos, expresiones, ademanes, silencios, resistencia a preguntas, tono de voz y apariencia general.

Los candidatos preseleccionados deben ser citados de acuerdo a una programación realizada por el entrevistador. La entrevista debe durar como mínimo 30 minutos, debe realizarse en un lugar adecuado con privacidad y distractores mínimos.

Es necesario abarcar las siguientes áreas en la entrevista inicial:

- a) **Familia:** ¿Cómo es el contexto y dinámica familiar?
- b) **Experiencia Laboral:** ¿Cuál era el título o nombre del puesto y funciones? Fracasos y éxitos en el desempeño de su trabajo.
En esta área es prudente utilizar la metodología **STAR** (Situación, Tarea, Acciones, Resultados), que consiste en pedirle al candidato que narre una situación laboral problemática en la que haya tenido que intervenir, qué acciones tomó, qué correcciones hizo y cuál fue el resultado final que tuvo. Con esta metodología se evidenciará cuánto una persona tarda en reaccionar (dar una respuesta), cuál era su porcentaje de participación en su antiguo trabajo y si tiene o no competencias.
- c) **Escolaridad:** ¿Qué lo motivo a estudiar “X” carrera, qué asignatura le gusta más o le gusta menos, cuál se le dificulta?
- d) **Intereses:** ¿Qué hace en el tiempo libre, a qué lo dedica, cuáles son sus valores?
- e) **Metas:** ¿Tiene objetivos, sabe lo que quiere de su vida? ¿Expectativas salariales?
- f) **Salud:** ¿Padece alguna enfermedad, ha sufrido accidentes o intervenciones quirúrgicas?
- g) **FODA:** ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
-Ver anexo 4, 5 y 6

6. EVALUACIÓN TÉCNICA Y PSICOMÉTRICA

Las pruebas son procedimientos eficientes y estandarizados que complementan la información de los candidatos. Son aplicadas con el propósito de obtener mayor información sobre las habilidades, aptitudes y personalidad de los candidatos, con el fin de predecir a través de pruebas las tendencias más recurrentes en el desempeño laboral; al ser combinadas formarán una batería que incluya como mínimo pruebas de personalidad, aptitudes y áreas técnicas.

Todos los candidatos deben someterse a las pruebas bajo las mismas condiciones y estas deben ser las adecuadas, es necesario un lugar iluminado, ventilado, limpio y tranquilo.

- **Las pruebas de inteligencia** están diseñadas para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental, y capacidad para identificar relaciones en situaciones complejas.
- **Las pruebas de habilidad y aptitud** persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.
- **Las pruebas de personalidad** están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo.

Las pruebas padecen varias limitaciones, no son tan exactas para constituir las como la única medida de las características de las personas. Es por ello que deben interpretarse de acuerdo al historial de cada individuo.

A continuación se sugiere una combinación de pruebas psicométricas básicas para la evaluación de los jóvenes profesionales:

- **Test de Inteligencia OTIS SUPERIOR:** Es un instrumento que determina la habilidad global e inteligencia general y abstracta. Comprende áreas verbal, razonamiento matemático, razonamiento abstracto y comprensión de conceptos.
Tiempo de aplicación: 30 minutos
Tiempo de calificación: 5 minutos
Forma de aplicación: individual o colectiva

- **Sistema de Perfil Personal DISC:** Es un instrumento que ayuda a conocer a las personas y su comportamiento en su ambiente de trabajo, aporta características personales y reacciones usuales en el ámbito laboral.

Tiempo de aplicación: 5 minutos

Tiempo de calificación: 20 minutos

Forma de aplicación: individual o colectiva

- **Perfil individual del Moss:** Determina adaptabilidad y juicio social. Comprende las áreas de habilidad de supervisión, capacidades de decisión, evaluación y relaciones interpersonales.

Tiempo de aplicación: 30 minutos

Tiempo de calificación: 20 minutos

Forma de aplicación: individual o colectiva

7. REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES

Antes de contratar a un candidato es necesario conocer la opinión de su jefe anterior en cuanto al desempeño laboral. Es de utilidad conocer si tuvo o no problemas tanto con compañeros como con jefes o clientes. Si el candidato no ha trabajado en otras empresas se harán las referencias personales, con vecinos, catedráticos o compañeros de estudios, las de familiares no tienen mayor trascendencia.

-Ver anexo 7 y 8-

8. INFORMES DE SELECCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de selección de los candidatos se elaborarán los informes de cada uno de ellos, conformados por: datos generales, datos académicos y de formación profesional, información de experiencia laboral (si la hubiese), información de referencias personales, Resultados de evaluaciones psicométricas (Habilidad General - Estilo de trabajo - Adaptabilidad y juicio social) conclusiones, recomendaciones y un espacio para el requeriente, el cual debe ser completado y enviado al Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de dar seguimiento al proceso y coordinar según con el Jefe Inmediato, sobre las decisiones de aceptación de candidatos.

-ver anexo 9-

9. ACEPTACIÓN DEL CANDIDATO

Recursos Humanos entrega los informes de los candidatos a los Jefes Inmediatos y son ellos quienes toman la decisión de aceptación o rechazo. La decisión final de aceptación corresponde al Jefe Inmediato, y es este quien debe informar al nuevo colaborador de sus responsabilidades y beneficios, así de realizar el “contrato psicológico”, ya que cuando la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado a un individuo debe procurarse entonces condiciones que permitan mantener un alto nivel de eficiencia hacia la empresa, y que la persona tenga sus necesidades satisfechas.

Cuando un candidato, después de cumplir con el proceso de Reclutamiento y Selección, es aceptado, se le deberá notificar a través de una llamada telefónica y se le indicarán las condiciones de trabajo establecidas, así como la documentación necesaria que se necesita presente en su primer día de trabajo.

Políticas de Aceptación

Un objetivo del Departamento de Recursos Humanos es el Reclutamiento y Selección de personal idóneo y por ello es necesario basarse en las siguientes políticas:

1. De acuerdo a las políticas establecidas por la Institución no podrá optar a realizar el programa ningún candidato que tenga algún grado de parentesco de consanguinidad o afinidad con otras personas empleadas dentro de la Institución.
2. No será posible admitir a ningún candidato sin haber seguido el proceso de Reclutamiento y Selección.
3. El candidato deberá presentar toda la documentación solicitada.
4. El Departamento de Recursos Humanos se reservará el no dar trámite a una solicitud que a juicio de la Institución no cumpla con los requisitos necesarios.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Alles, Martha Alicia

**“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.
GESTIÓN POR COMPETENCIAS”**

Editorial Granica S.A., Argentina, 2000

Págs. 478

Chruden, Herbert J; Arthur Sherman Jr.

“ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL”

Editorial Continental, S.A. 1989. México

Págs.661

González, Estuardo H.

**“EL RECURSO HUMANO IMPRESCINDIBLE EN EL MUNDO
LABORAL”**

Editorial González, México, 1999

Págs. 103

Koontz Harold, Heinz Weihrich

“ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”

Editorial McGraw-Hill, México, 1998

Págs. 796

Gore, Ernesto.

“LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA”.

Ediciones Granica. Buenos Aires, 1996

Págs. 295

PERFIL DEL PUESTO

Título del Puesto:	Asistente de Recursos Humanos
Departamento:	Departamento de Recursos Humanos
Sección:	Reclutamiento y Selección
Puesto al que reporta:	Jefe Departamento Recursos Humanos
Puesto(s) que supervisa:	No supervisa puestos de trabajo

Descripción de Funciones

Función General

- Apoyar directamente en todas las actividades y tareas de la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos.

Funciones Específicas (de acuerdo al área de trabajo)

- Atender a los clientes internos con los requerimientos hacia el Departamento
- Elaborar perfiles de puestos de la Institución
- Elaborar anuncios y/o afiches de los puestos requeridos
- Realizar el análisis curricular para los puestos requeridos
- Citar a los candidatos para ser entrevistados
- Realizar entrevistas
- Aplicar, calificar e interpretar Baterías de Pruebas Psicométricas
- Coordinar la elaboración de Pruebas Técnicas
- Realizar referencias laborales y personales de los candidatos preseleccionados
- Realizar informes de selección

Tiene a su cargo la supervisión directa de:

- Puestos a los que controla y asigna tareas

Manejo de Equipo

- Mobiliario: Escritorio, Sillas, Mesas y Estantería
- Equipo de Cómputo: Computadora, Supresor e Impresora.

Relaciones

- Este puesto de trabajo tiene relación interna directamente con todos los Departamentos de la Institución. Externamente se relaciona con clientes y proveedores de la Sección.

Educación

- Como mínimo estudios de Psicología Industrial o Carrera afín.

Capacitación Técnica

- Manejo en Ambiente Office.
- Dominio de Pruebas Psicométricas (personalidad-habilidades-conocimientos)
- Manejo de grupos de trabajo

Experiencia

- Experiencia mínima de un año en área similar.

Esfuerzo Mental

- El trabajo implica coordinación de funciones de personal y planificación, en la mayor parte de tiempo.

Esfuerzo Físico

- El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado, en oficina privada. No se sale de la oficina.

Ambiente de Trabajo

- El trabajo directo se realiza la mayor parte atendiendo personal.

Horario

- El horario establecido es de 8:00 a 17:00 horas. Disponibilidad de horario cuando se requiera.

Datos Complementarios

- Presentación personal adecuada
- Excelentes relaciones interpersonales

ANUNCIO

Logotipo de la
Institución
(Opcional)

CONTRATARÁ:

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

(Nombre del puesto)

Realizar funciones y dar seguimiento a los procesos de la Sección de Reclutamiento y Selección

(Objetivo del puesto)

REQUISITOS

- Estudios Universitarios de Psicología Industrial o carrera afín
- Manejo de Pruebas Psicométricas
- Manejo de Ambiente Office

BENEFICIOS

- Compensación de 16 salarios anuales
- Seguro de Vida y Gastos Médicos
- Desarrollo Profesional

**Interesados enviar Curriculum Vitae con fotografía reciente y pretensión salarial
antes del 18 de abril 2005 a la 9ª. Av. 4-52, zona 4.**

FORMATO DE ANÁLISIS CURRICULAR

Parámetros a evaluar	Ponderación o Punteo Ideal	Punteo Obtenido O Punteo Real
1. Estudios Mínimos	20	
2. Edad / Género	20	
3. Competencias	20	
4. Actitud hacia el aprendizaje	15	
5. Experiencia *	20	
TOTAL	100	

* Considerar como experiencia, la organización estudiantil y práctica universitaria, participación y organización de actividades universitarias.

FORMATO DE ENTREVISTA INICIAL

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto al que opta: _____

Entrevistador: _____

I. RELACIONES INTERPERSONALES

1. Si pudiera escoger ¿Qué cualidades le gustaría que tuvieran las personas con las que le tocaría trabajar? _____

2. ¿Con qué tipos de personas ha sentido Ud. que se le dificulta más trabajar?

3. ¿Cómo es el jefe con el que más le ha gustado trabajar? ¿Y con el que menos?

4. ¿Cuál diría que es su principal cualidad, según la opinión de su jefe (actual o anterior)?

5. ¿En qué diría su jefe (actual o anterior) que a usted le hace falta mejorar?

II. DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

6. ¿Qué cree que diferencia a un buen trabajador de un mal trabajador?

7. ¿Qué era lo que menos le gustaba de su trabajo anterior? _____

8. ¿Cuál ha sido la situación más difícil que le ha tocado vivir en su trabajo? ¿Cómo lo resolvió? _____

9. ¿Qué cualidades cree usted que tiene para realizar bien este trabajo? _____

10. ¿En qué condiciones físicas o ambientales ha trabajado? _____

III. MOTIVACIONES Y VALORES

11. ¿Hubo alguna, condición a la cual le haya sido un poco más difícil acostumbrarse?

12. ¿Cómo se imagina usted que es este trabajo? _____

13. ¿Cuál considera que es la falta más grave que puede cometer un empleado en el trabajo?

14. ¿Cómo dirían los demás que es usted? ¿Cómo lo describirán los demás?

Observaciones _____

ENTREVISTA PARA JÓVENES PROFESIONALES

1. ¿Cuénteme sobre su familia, con quienes vive, qué hace cada uno de ellos?

2. ¿Por qué decidió ir a la Universidad?

3. ¿Cómo financió sus estudios?

4. ¿Por qué eligió su especialidad o carrera?

5. ¿Sus padres influyeron en su elección?

6. ¿Qué materias le gustaron más y cuáles menos?

7. ¿Hubo algún curso que le pareció particularmente difícil?

8. Si mañana pudiera comenzar sus estudios otra vez, ¿qué carrera elegiría? ¿por qué?

9. En la Universidad, ¿qué recursos utilizaba para convencer a alguien de sus ideas?

10. Basándose en lo que sabe el mercado laboral, ¿qué asignaturas le parecen más útiles?

11. ¿Qué consejo le daría a un estudiante que proyecta ingresar a su especialidad?

12. ¿Cuáles son sus experiencias más memorables de la Universidad?

13. ¿En qué actividades extracurriculares participó? ¿Por qué las eligió? ¿Cuál fue la que más disfrutó y por qué?

14. En qué asignaturas obtuvo sus mejores notas? ¿por qué? ¿cómo considera que eso influirá en su desempeño en el puesto?

15. ¿Se siente satisfecho con las calificaciones que obtuvo en la Universidad?

16. ¿Considera que sus calificaciones reflejan con precisión su rendimiento?

17. ¿Alguna vez recibió una calificación menor que la que esperaba? ¿qué hizo al respecto?

18. ¿En qué actividades competitivas participó? ¿Qué aprendió entonces?

19. ¿La competencia ha tenido un impacto positivo o negativo en sus logros? ¿cómo?

20. ¿Se esfuerza por mantenerse actualizado? ¿cómo?

21. ¿Qué ha realizado específicamente que demuestre su poder de iniciativa?

22. ¿Qué lo irrita?

23. ¿Qué habilidades suyas pueden mejorarse en este momento?

24. ¿Quién o qué ha sido de mayor influencia en su vida?

25. ¿Es usted persona de mucha iniciativa? Mencione un ejemplo

26. ¿Recuerda algún desafío que haya enfrentado? ¿Cómo lo manejo?

27. Cuénteme sobre actividades extracurriculares en que haya participado y que puedan hoy ayudarlo en este empleo.

28. En caso de que el postulante haya trabajado durante sus estudios:

¿Qué aprendió como estudiante de su experiencia laboral?

29. Pregunta aplicable en el caso de que una persona no trabaje en temas relacionados con sus estudios universitarios: ¿por qué trabaja en este campo y no en algo más acorde a su profesión?

30. Su currículum no menciona ninguna experiencia laboral. ¿Especifique por qué?

31. Para el caso que una persona tenga ya experiencia en un área específica: ¿por qué desea retirarse de una carrera consolidada para ingresar a una posición inicial?

32. Si el entrevistado utilizó más tiempo que el estándar para cursar sus estudios pueda preguntar acerca de las causas, por ejemplo, si dejó un período los estudios y luego los retomó. El entrevistado no debe sentir que usted lo juzga por una mala elección de carrera o una interrupción de la misma. Usted sólo desea conocer sus motivaciones en cada caso

GUÍA DE ENTREVISTA INICIAL

Nombre del Solicitante: _____
Puesto al que aplica: _____
Departamento: _____
Fecha: _____
Evaluado por: _____

I. INFORMACIÓN FAMILIAR

- ◆ *Realice un breve comentario sobre su familia:*

- ◆ *Qué cree usted que fue lo más valioso que aprendió de su familia?*

- ◆ **Qué persona es la que usted más admira en su familia y por qué?**

II. INFORMACIÓN PROFESIONAL:

- ◆ **Comente qué ha estudiado, cómo ha sido su rendimiento, y que le llamaría atención seguir estudiando y por qué?**

- ◆ *Cómo se enteró de la oportunidad de aplicar a esta plaza?*

- ◆ *Cómo calificaría la experiencia que posee para este puesto?*

IV. INFORMACIÓN GENERAL:

- ◆ **Cómo se describe a usted mismo?**

- ◆ **Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?**

OBSERVACIONES:

ASPECTO		PONDERACIÓN		
◆	Presentación Personal	No apropiada	Apropiada	Excelente
◆	Proyecta Confianza	Muy Poca	Aceptable	Confiable
◆	Seguridad y determinación	Inseguro	Aceptable	Muy seguro
◆	Disponibilidad	Inmediata	No inmediata	
◆	Desenvolvimiento Oral	Deficiente	Aceptable	Excelente
◆	Experiencia	Deficiente	Aceptable	Excelente

RESUMEN:

- ◆ **Puntaje en general**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nombre y Firma del entrevistador: _____

Fecha de la Entrevista _____

Logotipo de la
Institución

-Anexo 9-

DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

INFORME DE SELECCIÓN

NOMBRE
PUESTO
DEPARTAMENTO SOLICITANTE
FECHA DE LA ENTREVISTA
DIRECCIÓN
TELÉFONO
No. CÉDULA
FECHA DE NACIMIENTO
REFERIDO POR

DATOS GENERALES

DATOS ACADÉMICOS Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL

INFORMACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL (si la hubiere)

INFORMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

RESULTADOS DE EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS

Habilidad General _____
Adaptabilidad y juicio social _____
Estilo de trabajo _____

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Firma _____

*** PARA USO DEL REQUIRIENTE ***

ACEPTADO: SI NO FECHA DE ALTA: _____

OBSERVACIONES: _____

FORMATO DE CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

I DATOS DEL SOLICITANTE:

Nombre del candidato:	
Puesto que solicitó en la empresa:	
Nombre del Entrevistador:	

II DATOS DEL INFORMANTE:

Nombre completo:			
Parentesco o relación:			
Dirección:			
Teléfonos:		E-mail:	

III REFERENCIAS DEL CANDIDATO:

Tiempo de conocerle	
Lugares en los que ha trabajado:	
Fortalezas:	
Debilidades:	

Observaciones	
---------------	--

Nombre y Firma del Entrevistador: _____
 Fecha: _____

FORMATO DE CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

I DATOS DEL SOLICITANTE:

Nombre del candidato:	
Puesto que solicitò en la empresa	

II DATOS DEL INFORMANTE:

Nombre completo:			
Cargo que ocupa:			
Nombres de la empresa:			
Dirección de la empresa:			
Teléfonos:		E-mail:	

III REFERENCIAS DEL CANDIDATO:

Puesto ocupado en esa empresa:			
Nombre del Jefe Inmediato:			
Puesto del Jefe Inmediato:			
Fecha de ingreso		Fecha de Egreso:	
Tuvo relación directa con el candidato			
Cuál fue el motivo de retiro?			

Cuestionamiento	SI	NO	OBSERVACIONES
Faltaba continuamente a sus labores			
Tenía problemas personales			
De qué tipo			
Tuvo problemas con bebidas alcohólicas			
Realizó algún tipo de trabajo sindical			
Cooperaba con sus compañeros de trabajo			
Manejaba dinero en efectivo			
Fue ascendido de puesto			

Descripción de las Tareas Desempeñadas:	_____

Motivo de Retiro: RENUNCIA: _____ DESPIDO: _____ OTROS: _____

Nombre y Firma _____
Fecha _____

RESUMEN

El problema planteado en esta investigación es la dificultad en la adquisición de competencias en los procesos de Reclutamiento y Selección, por parte de jóvenes universitarios recién graduados.

Se trabajó colectivamente con 12 jóvenes profesionales de ambos sexos y en los rangos de edad de 21 a 26 años.

La mayoría de jóvenes profesionales les resulta difícil encontrar un empleo en el que no requieran experiencia mínima en la posición de trabajo, o bien se les acepta con un menor salario o menores beneficios, pero las empresas modernas han cambiado los paradigmas respecto a los grupos con desventaja laboral, en especial con los jóvenes recién graduados y por ello se buscó con la implementación de programas en el Departamento de Recursos Humanos, en las secciones de Reclutamiento y Selección se obtienen beneficios tanto para la empresa como para los jóvenes profesionales que se inician en el área laboral.

Para la realización de esta investigación se planteó como principal objetivo el fortalecimiento de la formación teórico-práctica de los jóvenes profesionales en el área de Recursos Humanos en los Procesos de Reclutamiento y Selección; para ello se elaboró un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, que pretendía ordenar y sistematizar los procesos, estableciendo claramente los pasos a seguir para brindar un mejor servicio de reclutamiento y selección de personal.

Es importante destacar que gran porcentaje del éxito en la implementación del Manual de Procedimientos se debió al planteamiento claro de los objetivos y metas que se pretendían lograr y el tiempo con el que se contaba para ello.

Para concluir se destaca que se comprobó la hipótesis planteada, la cual se refiere al desarrollo de competencias en Jóvenes Profesionales a través del uso del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección, optimizando la productividad y eficacia en el desempeño laboral. Para determinar la veracidad de la hipótesis en mención se recurrió a la aplicación de cuestionarios y encuestas dirigidos a los Jóvenes Profesionales y Jefes Inmediatos.