

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE  
UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVO”**

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

**POR**

**NUVIAN YULIANA GARCÍA  
JONATAN CORADO GARCÍA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADOS**

**GUATEMALA, MAYO DE 2018**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a woman holding a book, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter.

CONSEJO DIRECTIVO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
**SECRETARIA**

M.A. Karla Amparo Carrera Vela  
Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Pablo Josue Mora Tello  
Mario Estuardo Sitaví Semeyá  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

22 de marzo de 2018

Estudiantes

Nuvian Yuliana García  
Jonatan Corado García  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO PRIMERO (21º.) del Acta VEINTIDÓS GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (22-2018), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 22 de marzo de 2018, que copiado literalmente dice:

**VIGÉSIMO PRIMERO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

Nuvian Yuliana García  
Jonatan Corado García

CARNÉ No. 200419198  
CARNÉ No. 200513509

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Gladys Aracely Enríquez Ortiz, y revisado por el Licenciado Pedro José de León Escobar. 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 Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

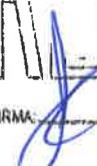
Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal  
SECRETARIA



/Gaby



Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC

**INFORME FINAL**  
2<sup>o</sup> MAR 2018  
FIRMA:  HORA: 15:00 Registro: 211

Guatemala, 19 de marzo de 2018

Señores  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que el licenciado **Pedro José de León Escobar** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”.**

**ESTUDIANTES:**  
Nuvian Yuliana García  
Jonatan Corado García

**DPI. No.**  
1575214350101  
1667855470101

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 15 de febrero del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 08 de marzo de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.  
“Mayra Gutiérrez”



**Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”**  
**9<sup>o</sup>. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530**



Guatemala, 19 de marzo de 2018

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

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

**“REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”.**

**ESTUDIANTES:**

**Nuvian Yuliana García**  
**Jonatan Corado García**

**DPI. No.**

**1575214350101**  
**1667855470101**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 15 de febrero de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAR A TODOS”**



**Licenciado Pedro José de León Escobar**  
**DOCENTE REVISOR**

Guatemala 27 de abril de 2016.

Licenciada Miriam Ponce  
Coordinadora Unidad de Graduación  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Licenciada Ponce

Le informo a usted que realice la revisión correspondiente y apruebo el informe final del proyecto titulado:

**"REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO"**

ESTUDIANTES:

**NUVIAN YULIANA GARCIA  
JONATAN CORADO GARCIA**

CARNE:

**2004-19198  
2005-13509**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por lo que se autoriza a los estudiantes presentar su informe final de la investigación para someterlo a revisión correspondiente de parte del revisor asignado por esta Unidad, quien en base a esta revisión establecerá si el mismo cumple con los requerimientos académicos y administrativos.



Licda. Gladys Aracely Enríquez Ortiz  
Psicóloga  
Colegiado No. 1057  
Licenciada Gladys Aracely Enríquez Ortiz  
Colegiado No. 1057  
Asesora de Tesis



Guatemala Mayo 2016

Licenciada  
Miriam Ponce  
Coordinador del Centro de Investigaciones  
En Psicología. CIEPs. "Mayra Gutierrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad San Carlos de Guatemala

Respetada Licenciada Ponce:

En nombre de nuestra institución hago constar que los estudiantes Jonatan Corado Garcia con número de carné 2005135009 y Nuvia Yuliana Garcia con carné 200419198, realizaron su trabajo de campo con 40 Jefes de Tienda, comprendidos entre las edades de 25 a 40 años, de sexo masculino, como parte de la investigación titulada: "Reestructuración del proceso de selección de personal de una empresa que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo", ubicada en el kilómetro 16 carretera al Salvador, durante el año 2015.

Por lo anterior no tengo ningún inconveniente en que los estudiantes continúen sus trámites necesarios para la culminación de esta investigación.

Atentamente,

Licenciada Ingrid Avendaño  
Jefe de Departamento de Gestión Humana  
Tel. 6620-9720



**MADRINAS DE GRADUACIÓN**

**POR JONATAN CORADO GARCÍA**

**GLADYS ARACELY ENRÍQUEZ ORTIZ**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 1,057**

**ARELYS SARAÍ CORADO GARCÍA**

**LICENCIADA QUÍMICA BIÓLOGA**

**COLEGIADO 5,247**

**POR NUVIAN YULIANA GARCÍA**

**GRIZEL CARAVANTES**

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**COLEGIADO 21,733**

**GLADYS ARACELY ENRÍQUEZ ORTIZ**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 1,057**

## ACTO QUE DEDICO

A:

Dios y la Virgen María: Por guiar mis pasos y darme fuerzas para seguir adelante y alcanzar este sueño.

Mamá Amparo: Por su amor, dedicación y apoyo incondicional en cada momento de mi vida, porque siempre ha creído en mí y porque sin ella no lo hubiera podido lograr.

Abuela María Ana García: Por su amor y dedicación.

Hermanas: Shildrid, Marilin, Jennifer por estar siempre presentes acompañándome.

Sobrinos: Josseline, Melanie, Jennifer, Justin, Galilea y Sebastián

Familia Ortiz del Cid: En especial a Alfonso e Irma por todo su apoyo, dedicación, amor durante todo este tiempo y por creer en mí.

Amigos de Universidad: Anita, Nancy, Sonia, Sergio, Mario, Ana, Emilio y Carmen por el apoyo y amistad durante estos años de carrera.

En especial: A Jonatan Corado García por compartir este proyecto para culminar mi carrera.

Nuvian Yuliana García

A:

Dios: Por darme fuerza para no desmayar y a pesar de las dificultades siempre me mostró la solución, me tomó en sus manos de amor.

Padres: Santiago y Londy Elioenaí, por darme todo su apoyo y confiar en mí, por enseñarme el buen camino y a pesar de las circunstancias que existieron me animaron a seguir adelante.

Esposa e hija: Susan de Corado e Isabella Corado, por su apoyo incondicional, desinteresado y por amarme.

Hermanos: Carlos, Arelys y Karin, por su cariño

Hermanos en Cristo: Luis Enrique, David, Cinthya, Gerson, Álvaro, Alejandro y Jessi, por sus oraciones.

Amigos de Universidad: Mario, Anita, Yuliana, Nancy, Sergio, Ana Cerin, Mafer y Luisa por haber compartido estos años de carrera conmigo.

Asesora: Por no perder la confianza en mí.

Jefa: Ingrid, por brindarme su apoyo y trasladarme parte de su conocimiento.

En especial: A Yuliana García por compartir este proyecto para culminar mi carrera.

Jonatan Corado García

## **AGRADECIMIENTOS**

- Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Escuela de Ciencias Psicológicas, nuestra casa de estudios.
- Licda. Gladys Enríquez y Lic. Pedro de León por sus finas atenciones.
- Inversiones Centroamericanas, S.A., por su apoyo a nuestra superación.

## ÍNDICE

PRÓLOGO .....	4
CAPÍTULO I.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Planteamiento del problema .....	6
1.2 Marco teórico .....	8
1.2.1 Antecedentes.....	8
1.2.2 Proceso de selección de personal.....	13
1.2.3 Requisición de personal.....	13
1.2.4 Reclutamiento .....	14
1.2.5 Selección .....	16
1.2.6 Solicitud de empleo.....	19
1.2.7 Currículum vitae u hoja de vida.....	20
1.2.8 Entrevista de selección.....	20
1.2.9 Pruebas.....	22
1.2.10 Examen médico.....	24
1.2.11 Investigación de antecedentes o referencias.....	25
1.2.12 Análisis y decisión final.....	26
1.2.13 Estrategia de decisión .....	26
1.2.14 Decisión final.....	27

CAPÍTULO II.....	28
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	28
2.1    Modelo de investigación.....	28
2.2    Técnicas.....	28
2.2.1    Técnicas de muestreo.....	28
2.2.2    Técnicas de recolección de datos.....	29
2.2.3    Técnicas de análisis de datos.....	30
2.3    Instrumentos.....	30
2.3.1    Lista de cotejo.....	30
2.3.2    Guía de la encuesta de servicio.....	30
2.3.3    Guía de la encuesta de percepción.....	31
2.4    Cuadro de operacionalización.....	32
CAPÍTULO III.....	33
3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	33
3.1    Características del lugar y de la muestra.....	33
3.2    Presentación, análisis e interpretación de los resultados .....	34
CAPÍTULO IV .....	47
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
4.1    Conclusiones .....	47
4.2    Recomendaciones .....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
Anexos	

## RESUMEN

Título: *«Reestructuración del proceso de selección de personal de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo».*

Autores: Nuvian Yuliana García  
Jonatán Corado García

La investigación tuvo como objetivo general describir cómo un adecuado proceso de selección de personal repercute positivamente en una empresa que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, asimismo identificó el proceso actual de selección de personal, indagó sobre la opinión de dicho proceso de los jefes de las tiendas y los encargados de realizarlo. Por último se brindaron las herramientas que permitieron ejecutar un buen proceso a los responsables de llevarlo a cabo. La investigación estuvo orientada en la descripción de cómo un adecuado proceso de selección de personal puede impactar en la empresa. Establecido el impacto se procedió a proporcionar una manera efectiva de contratación, al establecer mejores tiempos, que los candidatos sean los adecuados y estén calificados para el puesto de trabajo. Mediante la propuesta de reestructuración, se logró la actualización del manual de reclutamiento y selección de personal de la empresa por medio de un taller informativo y un programa de sensibilización que permita realizar cambios en el proceso.

Se utilizó la observación directa en el proceso, así como una lista de cotejo para saber los parámetros a considerar. Se seleccionó una muestra por conveniencia, involucrando a 40 de 85 jefes de sexo masculino, comprendidos entre 25 a 40 años de edad y con estabilidad laboral de un año. Se aplicaron encuestas para conocer la opinión con respecto a la efectividad del proceso. La investigación se llevó a cabo durante el primer semestre del año 2015. A concluir que el funcionamiento del proceso de selección es de vital importancia para fortalecer la estabilidad laboral, satisfacción de los jefes de tiendas y para que los colaboradores cumplan a la perfección las atribuciones del puesto para el cual fueron contratados.

## PRÓLOGO

La realización de esta investigación respondió a la necesidad de poder reestructurar el proceso de selección de personal de una empresa, que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo. En este caso, el grupo que se convirtió en sujeto de la investigación fueron 40 jefes de las 85 sucursales de la región central y central sur de la ciudad capital. Las tiendas cuentan con jefes de sexo masculino comprendidos entre las edades de 25 y 40 años, con estabilidad mínima de un año. Plantear la reestructuración del proceso de selección forma parte de la idea de poder brindar un servicio que cumpla con las expectativas y necesidades que el cliente interno posee por realizar la contratación de personal eficiente en un tiempo mínimo.

Por esta razón se presenta un estudio realizado sobre el actual proceso de selección, que inicia con una observación del mismo hasta concluir con los resultados que presentan los jefes de tiendas, quienes otorgan su opinión sobre lo favorable o ineficaz que puede llegar a ser este proceso de selección. En virtud que las exigencias cada vez suelen ser más altas para contratar colaboradores, ya que deben cumplir con estándares de calidad que beneficien tanto al cliente interno como externo. La falta de personal es perjudicial para la tienda que posee la plaza disponible, ya que esto implica que debe ampliar los horarios de los colaboradores asignados actualmente a la tienda; representando esto un costo adicional debido a que se deben pagar sueldos extraordinarios. Es por ello que en ocasiones aceptan a candidatos que no cumple con las cualidades requeridas, pues se debe ocupar rápidamente la plaza vacante.

Fue necesario identificar el proceso actual de selección de personal, indagar sobre la opinión del proceso de selección de personal de los jefes de las tiendas y los encargados de realizar el mismo; indicar las áreas de mejora dentro

del proceso de selección de personal, disminuir la resistencia al cambio, la reestructuración del proceso de selección que pudo generarse en los jefes de tiendas y el personal encargado de ejecutar el mismo. La investigación permitió que los resultados obtenidos fueran presentados a las máximas autoridades de la empresa, que a su vez catalogaron como convenientes los estudios realizados.

Con la presente reestructuración, el personal que se encarga de ejecutar el proceso, los jefes de tienda que solicitan servicio de reclutamiento, los jefes administrativos, la gerencia de recursos humanos y por consiguiente la empresa en general, se beneficiaron al obtener candidatos capacitados para desempeñar los puestos en un tiempo menor al existente. Los jefes que participaron en la investigación pudieron expresar con sinceridad opiniones sobre el estado del proceso de selección de personal, ya que las encuestas se realizaron de forma anónima.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Planteamiento del problema

La falta de un proceso integrado por técnicas adecuadas que permitan realizar una debida evaluación y una efectiva selección de personal, puede ser un serio problema, tanto para la empresa como para el candidato seleccionado; esto debido a que el proceso de selección «consiste, en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado, en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas».<sup>1</sup> Por lo que cabe mencionar que es de suma importancia para el tema de selección de personal, que no sólo permita cubrir la vacante, sino que pueda estar en sintonía con los objetivos de la empresa.

Las contrataciones no efectivas, son «aquellas que después de pactadas con el candidato, se da por terminada la relación laboral, ya sea por factores externos o internos antes de concluido el periodo de prueba».<sup>2</sup> La permanencia de nuevos colaboradores en un número considerable es de dos meses o menos, situación que conlleva a reclutar constantemente, es decir a realizar «el proceso por medio del cual se determinan las fuentes y medios para hacer que las personas lleguen a la empresa para calificarles como empleados potenciales»;<sup>3</sup> así mismo a seleccionar y contratar personal continuamente. Esto a su vez no solo genera mayor actividad, sino que los costos de todo el proceso se vean afectados y que aumente la inconformidad de los jefes de tiendas, por no contar con el personal completo para cada tienda.

---

<sup>1</sup>Cruz Martínez, Fabiola, reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, 30 de julio 2013, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>2</sup>Inversiones Centroamericanas, informe estadístico de reclutamiento y selección de personal, marzo 2012.

<sup>3</sup>Cruz Martínez, Fabiola, Op. Cit. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

La empresa en la cual se llevó a cabo la investigación, cuenta con una serie de tiendas a nivel nacional, mismas que distribuyen productos de consumo masivo que debido a su distribución estratégica permite cubrir las necesidades del consumidor. Cada tienda mantiene un horario de atención al cliente de 7:00 de la mañana a 10:00 de la noche, por lo que se requiere personal distribuidos en dos turnos de trabajo. Cada sucursal cuenta con ocho empleados, cuatro en el turno de la mañana y cuatro en el turno de la tarde. El personal se encuentra distribuido en los puestos de encargado, cajero, colocador de producto y suplente de turnos. Los jefes de tienda son los asignados de informar sobre la existencia de una plaza vacante para dar inicio con los procesos de contratación de nuevo personal.

Fue de suma importancia para la investigación saber ¿cuál es el proceso actual de selección de personal? ¿qué opinan del proceso actual de selección de personal, los colaboradores que solicitan el servicio y los encargados de ejecutarlo? ¿dónde se encuentran las áreas a mejorar en el proceso de selección de personal? ¿qué propuestas se podrían realizar para mejorar el proceso de selección de personal? ¿generaría resistencia en los empleados el cambio propuesto del proceso de selección de personal?

En primera instancia se utilizó una muestra de tipo intencional para abordar a los jefes de las tiendas seleccionadas y, aplicando encuestas a los encargados de la sucursal se pudo apreciar las fases que se llevan a cabo al solicitar el servicio. Asimismo mediante la observación del proceso completo de selección de personal se logró distinguir las secciones que generaban mayores inconvenientes o perjudicaban el proceso. Una vez identificadas las áreas de mejora se procedió a reestructurar el proceso de selección de personal y mediante una campaña de sensibilización se abordó la resistencia que pudo generar la propuesta.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Antecedentes**

Los estudiantes Roaldo Augusto Albizures Veliz y Heidy Yosabeth Pinto Carrera, realizaron la investigación titulada «Elaboración y aplicación de un programa de reclutamientos y selección de personal para una empresa comercial, del área metropolitana en el año 2000». Cuya rama de la psicología era la institucional. Para dicha investigación utilizaron técnicas de muestreo, recolección de datos de análisis estadísticos, de datos e instrumentos como la hoja de cuestionario de análisis de puestos. Entre las conclusiones realizadas se encuentran:

- La elaboración y aplicación del programa de Reclutamiento y selección de personal, evidenció un mejor desarrollo y control en la empresa Productos Hidráulicos & CIA. Ltda. Aumentando la eficacia de la administración de recursos humanos, proporcionando técnicas de reclutamiento y selección objetivos y de fácil utilización, así como una perspectiva objetiva de las especificaciones de los puestos y las atribuciones del personal de la agencia central en sus áreas de trabajo.
- El éxito de una empresa tiene como base el perfecto funcionamiento del área del Departamento de Recursos Humanos, es una visión de prosperidad, tanto para la empresa como para el trabajador, tomando en cuenta que el trabajo es la fuente que brinda al ser humano satisfacciones económicas, brinda estabilidad laboral, familiar y como ende, sentido de pertenencia formalmente dentro de la empresa.
- Toda empresa u organización deben definir lo que quieren realizar, establecer metas y objetivos claros. Saber que la razón de su existencia, es la capacidad para comercializar productos de buena calidad.

- La empresa debe innovar conocimientos consecutivamente para aplicarlos en su trabajo y contribuir al logro de los objetivos.

A su vez tuvieron a bien mencionar las siguientes recomendaciones:

- La recreación del departamento de Recursos Humanos, dentro de la empresa comercial para el mejoramiento continuo de la misma y del personal.
- Dentro de las políticas de la empresa, se recomienda revisar periódicamente las referentes al reclutamiento y selección de personal.
- Se recomienda utilizar un diagnóstico interno dentro de la empresa a efecto de informarse de la situación actual de la empresa para el mejoramiento continuo en cada uno de los departamentos, así mismo determinar el tipo de personal que necesitan dentro de ella.

La diferencia entre el trabajo a realizar y el realizado, consiste en que el primero se basa en la creación de un programa de Reclutamiento y Selección. Mientras que la presente es una propuesta para reestructurar un proceso ya existente.

Los estudiantes Dilian Mariela Aguilar Ovalle y Edgar Leonel Hernández Urizar, tuvieron a bien realizar la investigación bajo el título de «Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus empresas» en el año 2007. Para dicha investigación, utilizaron las técnicas de recolección de datos como la entrevista estructurada e investigación digital. Las conclusiones realizadas fueron:

- En el Instituto Nacional de Electrificación y sus empresas, el proceso de reclutamiento y selección de personal está regulado por el VI Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y otras Leyes, entre las cuales están: ley orgánica del INDE, Decreto 64-94 del Congreso de Trabajo y sus reformas.
- Lo anterior provoca que dicho proceso sea burocrático y tardío, falta de credibilidad y transparencia, sin definición de responsabilidades en las personas encargadas de su gestión. No permitiendo además un reclutamiento y una selección de personal objetivo.
- Además, el proceso de reclutamiento y selección de personal se encuentra aislado dentro de los demás procesos que integran el sistema de administración de recursos humanos del instituto, lo cual genera constantes conflictos y procedimentales, y lo cual a su vez, genera un clima organización inestable e intolerable en la división de Recursos Humanos y los distintos departamentos que lo coordinan.
- En el proceso de selección de personal, que se realiza en la actualidad no utilizan pruebas psicométricas modernas y actualizadas, lo cual, no permite evaluar y establecer los diferentes aspectos de la personalidad, habilidades y destrezas de un candidato a un puesto de forma eficaz.

Las recomendaciones realizadas fueron:

- Que las autoridades del Instituto Nacional de Electrificación aprueben el manual de procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, que se propone en el presente estudio, lo cual produciría una integración de procesos en el sistema de administración de recursos humanos, logrando mayor coacción laboral en la división de recursos humanos y los departamentos que la conforma.

- El manual propuesto permitirá realizar una selección objetiva de los candidatos a un puesto vacante dentro de la institución, permitiendo la utilización de pruebas psicométricas modernas y actualizadas. Además, sería la respuesta para satisfacer los requerimientos del cliente interno.
- Conjuntamente con la implementación del Manual que hoy proponemos, es necesario que en el INDE se elabore uno nuevo o se revise el actual Manual de Descripción y Especificación de puestos, lo cual permitiría definir en forma clara y precisa los perfiles de cada puesto existentes dentro de la institución, para lograr dinamismo y objetividad en los procesos que gestiona el departamento de Reclutamiento y Selección.
- Derivado de todo lo anterior, al autorizar los funcionarios del Instituto Nacional de Electrificación INDE, el inicio de la implementación del manual de procesos de reclutamiento y selección de personal que hoy se propone, se crearía una unidad normativa, que regularía el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma integral, haciéndolo dinámico, útil, objetivo, desburocratizado, rápido, con credibilidad y transparencia en última instancia, definiendo en forma clara las distintas responsabilidades de las personas participantes en su gestión.

La estudiante Vilma Yesenia Higueros Cosajay realizó la investigación «Reestructuración de la Administración de Recursos Humanos en Constructora Codico, S. A. » llevándose a cabo en el año 2010. La rama de la psicología en la investigación es la institucional. Hicieron uso de la entrevista, cuestionario, observación, investigación Bibliográfica. Técnicas estadísticas, entre las conclusiones mencionaron:

- Se acepta la hipótesis de que la reestructuración del departamento de administración de recursos humanos ayuda a la Constructora Codico, S. A., como guía para fortalecer la calidad de vida, contribuyendo en la estabilidad

laboral y valoración de su trabajo, esto permitiendo alcanzar la satisfacción del colaborador y el fortalecimiento de sus lazas de pertenencia con la organización, permitiéndole aumentar su productividad y competitividad por medio de los adecuados procesos.

- En la Constructora Codico, S. A., existe un departamento de recursos humanos, sin embargo, no están determinados con claridad los procesos administrativos de recursos humanos, en algunos casos no se realizan los procesos pero de forma incompleta.
- Al analizar la situación de Constructora Codico, S. A., con relación a los procesos relacionados con la administración de recursos humanos, se determina que por consecuencia de no tener un organigrama que describa su estructura organizacional y una descripción detallada de puesto, ha surgido problemas de inconformidad y descontento por la mala distribución de tareas y falta de determinación de jerarquías.

Las recomendaciones fueron las siguientes:

- Reestructurar el departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta el proceso presentado en esta investigación para tener mejores resultado en la empresa como el colaborador.
- Llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección, tomando como base los lineamientos generales planteados en anexos.
- Proporcionar a cada colaborador de nuevo ingreso la descripción de su puesto, detallando sus funciones y/o principales atribuciones para el mejor desempeño del colaborador en la empresa.
- Implementar un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso teniendo como base la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Es importante llevar a cabo el desarrollo de un programa integral de evaluación de desempeño que nos reflejara la situación laboral de

Recursos Humanos y nos ayude a evidenciar oportunamente necesidades de capacitación, entrenamiento, promoción y desarrollo de los colaboradores.

### **1.2.2 Proceso de selección de personal**

Es uno de los procesos de mayor importancia dentro de una institución. Podemos decir que «el proceso de selección de personal inicia cuando el jefe del departamento informa al área de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante».<sup>4</sup> El traslado de información recibe el nombre de requisición de personal y antepone a los dos subprocesos de reclutamiento y selección de candidatos, los cuales se detallarán más adelante.

### **1.2.3 Requisición de personal**

Es el documento encargado de notificar al departamento de Recursos Humanos que existe una plaza vacante la cual debe ser cubierta. En él se especifican todos los detalles que se necesitan para cubrir la plaza y su estructura depende de las necesidades que tenga el área que solicita. Algunos de los aspectos básicos son los siguientes: causa de la vacante, nombre de la plaza, tiempo de contratación, sueldo a devengar, características físicas (dependiendo la plaza a ocupar), fecha límite de contratación, experiencia en el puesto, etc.

El éxito de un buen reclutamiento y buena selección depende de la claridad con que la requisición es realizada. Una vez enviada la solicitud recursos humanos inicia el reclutamiento de los posibles candidatos para la ocupación de la plaza.

---

<sup>4</sup>Aguilar-Morales, J.E La requisición de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. 2010

## 1.2.4 Reclutamiento

Idalberto Chiavenato, menciona que en el proceso de reclutamiento se «atraen candidatos, para abastecer el proceso de selección. Además que funciona como un proceso de comunicación donde divulga y ofrece oportunidades de empleo, pero al mismo tiempo atrae a esos candidatos al proceso de selección».<sup>5</sup> «Ivancevich lo menciona como un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a la organización».<sup>6</sup>

«Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad de puesto en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlos. En el mercado donde la organización busca a los candidatos, puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, exterior o en ambos contextos».<sup>7</sup> Es decir, reclutamiento será toda aquella acción que permita a la organización comunicar al mercado laboral que tiene plazas vacantes y así poder atraer a posibles candidatos para ser evaluados.

### 1.2.4.1 Tipos de reclutamiento

Existe dos tipos de reclutamiento el interno y el externo. Las empresas pueden optar entre ambos según sean sus necesidades. El reclutamiento interno ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de: transferencias (movimiento horizontal), promociones (movimiento vertical y horizontal), transferencias con promociones y programas de desarrollos.

---

<sup>5</sup>Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición México, Ed Mc Graw Hill, 2009, Pág. 116

<sup>6</sup>John M. Ivancevich, Gestión de Recursos Humanos, Richard D. Irwin, New York 1995, Pág. 290.

<sup>7</sup>Gómez - Mejía, LR, Balín, D.B. Y Cardy, R.L. Dirección y gestión de recursos humanos .Tercera edición, Pearson Educación, S.A. Madrid España 2001. Pág. 193

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el departamento de Recursos Humanos y los demás órganos de la empresa. El reclutamiento interno se basa en datos como resultados de evaluación de desempeño y descripción del cargo actual y del futuro.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico.</li> <li>• Rápido.</li> <li>• Mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita período experimental.</li> <li>• Fuente de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de progreso en la organización.</li> <li>• Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados.</li> <li>• Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.</li> <li>• Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.</li> </ul>

El reclutamiento externo es la búsqueda de aspirantes fuera de la empresa es decir, cuando no es posible encontrarlos dentro del equipo de trabajo. Si se

recurre al reclutamiento externo, deberá realizarse un estudio sobre los puntos geográficos al personal solicitado.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal nuevo permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.</li> <li>• Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.</li> <li>• Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo de reclutamiento es más largo que el del reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo)</li> <li>• Costos más elevados</li> <li>• Menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.</li> <li>• Afecta la política salarial de la empresa.</li> <li>• Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.</li> </ul>

#### 1.2.4.2 Fuentes de reclutamiento

Dentro de las fuentes de reclutamiento más comunes y efectivas se encuentran los anuncios de periódico, radio, revistas profesionales, televisión local, instituciones educativas, ferias de empleo, internet y empresas de reclutamiento.

#### 1.2.5 Selección

En esta sección del proceso se toma la decisión de quienes serán evaluados, es decir: «es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto».<sup>8</sup> Según lo describe Ivancevich la selección «es el proceso que utiliza una organización para escoger entre una lista de candidatos, a quien mejor que cumple con los criterios

<sup>8</sup>David A. y Stephen P. Robbins, Gestión de Recursos Humanos, John Wiley, NY 1995, Pág. 171

de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado».<sup>9</sup> La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez.

El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir y las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre competencias deseadas.

Con frecuencia la organización, por medio del consultor interno de recursos humanos o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo a un trato determinado. Trato que signifique el tipo de resolución que se tomará.

#### **1.2.5.1 Modelos de selección**

El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son: el número de tratos por personas y el número de personas por trato. Con dependencia del trato se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos. Así la selección de personal implica cuatro modelos a saber:

- **Modelo de colocación:** hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presenta debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

---

<sup>9</sup> John M. Ivancevich, Op.Cit. Pág. 777

- **Modelo de selección:** hay varios candidatos y solo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se representan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir y si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y solo uno de ellos lo ocupará.
- **Modelo de clasificación:** existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de los otros puestos que se pretende cubrir hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes.
- **Modelo de valor agregado:** este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización.

### 1.2.5.2 Mapas de competencias

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir, conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico a la organización. Las competencias se jerarquizan de la siguiente manera:

- **Competencias esenciales de la organización:** de carácter distintivas, que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.

- **Competencias funcionales:** la unidad organizacional o departamento debe construir o poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así como cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción / operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.
- **Competencias administrativas:** el gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- **Competencias individuales:** cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización en sus unidades.

### 1.2.5.3 Técnicas de selección

Existe un gran número de técnicas que se utilizan para elaborar un proceso de selección. Su finalidad es el permitir recabar, verificar y confirmar información presentada por el candidato sobre sus características personales y profesionales, para finalmente realizar la evaluación y elección de los mejores candidatos que en el futuro desempeñaran el puesto.

### 1.2.6 Solicitud de empleo

Es un medio rápido y sistemático, que permite obtener diversa información sobre los candidatos a través de un formato previamente elaborado, de primera mano para conocer los antecedentes del solicitante, donde su propósito es dar información que contribuya a decidir si el candidato cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, educación y documentación.

Antes de diseñar un formato de solicitud de empleo es importante identificar los conceptos específicos que guardan relación con el futuro éxito en el puesto a cubrir. Los aspectos que se deben considerar como puntos de investigación son: aptitudes, preferencias, valores del solicitante, etc.

### 1.2.7 Currículum vitae u hoja de vida

Es un documento realizado por el candidato en donde proporciona información personal y profesional. Normalmente, este tipo de documento suele ser más especializado para resumir información que se relaciona con el puesto solicitado, por lo común suelen ser elaborados para ocupar un puesto institucional o directivo. Los apartados que por lo general suelen integrar este tipo de documento, son:

<b>Aspectos a debe incluir</b>	
<i>«Información personal</i>	Nombre, dirección, número telefónico, fecha de nacimiento, documento personal de identificación, estado civil y otros aspectos importantes personales.
<i>Objetivos profesionales</i>	Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo.
<i>Nivel de estudios</i>	Incluye el promedio obtenido, el grado de escolaridad alcanzado y los campos de estudio más importantes, así como los complementarios.
<i>Experiencia laboral</i>	Nombre de la empresa para la que se trabajó, cargo desempeñado, salario, fechas laboradas, nombre del jefe inmediato y motivo de retiro.
<i>Otras habilidades</i>	Cursos adicionales o extracurriculares e intereses personales.
<i>Referencias personales</i>	Persona que den referencias personales, debe incluir nombre completo, dirección y número telefónico». <sup>10</sup>

### 1.2.8 Entrevista de selección

La entrevista de selección se puede definir como «la comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación». <sup>11</sup> La importancia de aplicar esta técnica dentro del proceso de selección, es que permite obtener información a profundidad y amplitud sobre los distintos puntos de interés del entrevistado, esto con la finalidad de saber y apreciar visualmente, el tipo y el grado de interés que tiene la persona

<sup>10</sup>Hellriegel, Don y John W. Slocum. Administración. Séptima edición. International Thomson Editores. 1998. Pág. 424.

<sup>11</sup> Grados, Dr. Jaime E. Como Obtener Más Provecho de una Entrevista. Sociedad de Psicología Aplicada, A. C., 1989. Pág. 114.

por el puesto, su motivación, sus características físicas y personales, expresiones, comportamiento y seguridad. Además, permite aclarar dudas, originadas por los resultados obtenidos durante el proceso de selección.

### 1.2.8.1 Tipos de entrevista en el proceso de selección

Entrevista	Definición
<i>No dirigida</i>	Este tipo de entrevista no está previamente estructurada, es realizada de manera informal y exploratoria. Su desarrollo es libre y el curso que tome depende del entrevistador. El entrevistador realiza preguntas genéricas y libres, de tal forma que el entrevistado pueda extenderse en la respuesta y así el entrevistador pueda escuchar y obtener información que en la entrevista estructurada no podría conocer.
<i>Dirigida o estructurada</i>	Se realiza una serie de preguntas predeterminadas, con base en el análisis de puestos, y un conjunto de respuestas para clasificar las respuestas del candidato. Las preguntas son estructuradas para obtener información requerida y necesaria para la toma de decisiones sólidas. Este tipo de entrevistas permite realizar preguntas adicionales o bien ignorar algunas ya descritas en el formato.
<i>Situacional</i>	Se plantea al candidato un caso hipotético relacionado con el trabajo y se le pregunta qué y cómo respondería, posteriormente se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos.
<i>En serie o secuencial</i>	El candidato es entrevistado por diversas personas, de tal manera, que cada entrevistador pueda realizar un juicio independiente. El entrevistador califica al candidato sobre la base de un modelo de evaluación y los resultados son comparados antes de tomar la decisión de contratarlo.
<i>Panel o de grupo</i>	Las preguntas realizadas al candidato son aplicadas por un grupo de personas, quienes además de interrogarlo lo observan, con la finalidad de obtener mayor información.
<i>Tensión</i>	Esta entrevista es realizada a candidatos que participan para un puesto cuya característica primordial es la tensión en el trabajo. El entrevistador realiza una serie de preguntas que ataquen las debilidades del entrevistado, de tal manera de ponerlo a la defensiva y así evaluar su reacción, es decir, calificar hasta qué grado el entrevistado guarda su compostura ante la situación.

### **1.2.9 Pruebas**

Las pruebas son herramientas o instrumentos que le permiten al administrador evaluar y confirmar ciertos aspectos de las personas, tales como: personalidad o comportamiento (rasgos y características de las personas), aptitudes o habilidades (capacidades) y conocimientos. 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».<sup>12</sup>

Se dice que dichas pruebas son recomendadas para puestos y ocupaciones concretas en las que se puedan conocer con relativa facilidad las destrezas necesarias para el buen desempeño de dicha vacante. Entre dichos puestos se encuentra los del sector servicios, tales como: cocineros, intendentes, cajeros, recepción y supervisores. Hoy en día debido al desarrollo continuo de la Psicología Industrial se han elaborado un sin número de pruebas especializadas en selección de personal para las empresas. Dichas pruebas se realizan según sea el puesto a cubrir. Existen pruebas en las que indiscutiblemente deben ser aplicadas e interpretadas por un psicólogo, entre ellas están las de personalidad.

#### **1.2.9.1 Pruebas de habilidades cognoscitivas o psicométricas**

Son exámenes escritos que tienen la finalidad de medir la inteligencia en general, la capacidad de razonamiento, habilidades y desarrollo mental (comunicación verbal, manipulación numérica), aptitudes, conocimientos, mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. Se dice que estas pruebas son relativamente confiables para determinar a los candidatos aptos para determinados puestos.

---

<sup>12</sup>Bohlander, Snell, Sherman Administración de Recursos Humanos<sup>12</sup> Ed. México, Thomson 2001. Pág. 143.

Constituyen una muestra objetiva y estandarizada, ya que los resultados son comparados con patrones estadísticos, y sobre la base de ellos se realiza la calificación. Estas pruebas se clasifican en:

<b>Prueba</b>	<b>Definición</b>
<i>Inteligencia</i>	«Son exámenes para medir la capacidad intelectual. Y diversas habilidades, tales como: memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica». <sup>13</sup>
<i>Habilidades físicas y motoras</i>	Miden el grado de coordinación y destreza (con los dedos, destreza manual, velocidad y tiempo de reacción).
<i>Capacidad física</i>	Su función es medir la fuerza y el vigor del candidato, éstas son necesarias para puestos peligrosos y exigentes, tales como: bomberos, oficial de policía.

### 1.2.9.2 Pruebas de personalidad

En este tipo de pruebas no se realiza una calificación sobre la base del número de aciertos, ya que sólo indica una proyección de los rasgos de la personalidad, determinados por el carácter (adquiridos) o el temperamento (heredados), es decir, las características del aspirante en cuestión, ejemplo: introversión, estabilidad emocional, motivación. En la aplicación de estas pruebas es indispensable la participación de un psicólogo industrial. Estas pruebas son útiles en la selección de personal y en la planeación del desarrollo profesional.

<b>Prueba</b>	<b>Definición</b>
<i>Personalidad genérica o psicodiagnósticas</i>	(Revelan rasgos generales) en esta categoría de pruebas se encuentran las pruebas expresivas (expresión corporal), y las pruebas proyectivas (proyección de la personalidad).
<i>Personalidad específicas</i>	(Revelan determinados rasgos o aspectos de la personalidad) miden el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones. En esta categoría de pruebas se encuentran los inventarios de intereses, de frustración y de motivación

<sup>13</sup>Olleros, Manuel I, El proceso de captación y selección de personal, Gestión 2000, 1997. Pág. 109-110

### 1.2.9.3 Pruebas de conocimientos

Este tipo de pruebas tienen la finalidad de medir el grado de conocimientos, capacidad o habilidad que tiene una persona para ejecutar cierta tarea, son indispensables para el desempeño del puesto. Además permite colocar al candidato sin mayor capacitación. Dichas pruebas suelen clasificarse en:

<b>Prueba</b>	<b>Definición</b>
<i>Idioma</i>	Este tipo de prueba puede ser realizada durante o después de la entrevista, realizando parte de la conversación en el idioma requerido.
<i>Desempeño o de rendimiento</i>	Es la aplicación de un examen práctico, es decir el aspirante ejecuta alguna tarea referente al puesto solicitado con la finalidad de medir su conocimiento y experiencia en el oficio. Ejemplo: un examen de taquigrafía o mecanografía a una secretaria
<i>Muestras y simulaciones de trabajo</i>	Este tipo de exámenes se realizan para medir directamente el futuro desempeño laboral del candidato, y se aplican en cargos que exigen relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, contactos, supervisión. Consiste en desarrollar un caso que incluyan las principales funciones o tareas del puesto, realizado en un contexto dramático (un acontecimiento real en tiempo presente) o en computadoras, de tal forma que permita conocer la conducta real del candidato en el trabajo.

### 1.2.10 Examen médico

El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección, debido a que en ciertos casos, suele ser muy costoso, tardado y laborioso, y es aplicado a los candidatos elegidos con el objetivo de verificar y asegurar que la salud del individuo es la adecuada para cumplir con los requerimientos del puesto. Dicho examen es utilizado como una técnica de selección ya que permite evitar costos y gastos para la empresa. Un elemento humano poco adecuado para el puesto y para la empresa ocasiona un aumento de rotación de personal, ausentismos y

accidentes de trabajo, además de tener mayor inseguridad en que el trabajo realizado por dicho empleado es productivo y confiable.

Un examen cuidadoso permite: evitar la enfermedad, y prolongar la vida de los individuos aparentemente sanos, ayuda a identificar las preocupaciones información que permite contestar las preguntas del individuo, da oportunidades para educación sanitaria y obtener datos importantes para tomar una decisión adecuada.

### **1.2.11 Investigación de antecedentes o referencias**

Este tipo de investigación se realiza o no según el puesto y el tipo de empresa. Una vez comprobado que el candidato está calificado para desempeñar el puesto vacante, se procede a investigar sus antecedentes: laborales, personales, sociales o ambientales, policiales, penales y crediticios. La investigación de antecedentes se refiere a la comprobación de la información presentada a la empresa y que consta en las solicitudes de empleo, tales antecedentes se investigan a través de diferentes medios, como vía telefónica, correo, contacto personal, documentos expedidos por dependencias gubernamentales.

Las referencias personales pueden ser requeridas a las personas mencionadas por el aspirante en el formato de solicitud de empleo, quienes pueden ofrecer información sobre la conducta del candidato. «La información más confiable proviene de los supervisores, que están en la mejor posición de informar los hábitos y desempeño de un solicitante en el puesto».<sup>14</sup> Mediante la investigación de antecedentes se pretende corroborar información pertinente como: tiempo laborado en el puesto, el tipo de trabajo elaborado, sus evaluaciones

---

<sup>14</sup>Bohlander, Snell Sherman, Op. Cit. Pág. 137

laborales, escolaridad, registro de alguna deuda bancaria o el registro de algún acto delictivo.

En combinación con la investigación de referencias, se puede iniciar un estudio socioeconómico, en caso de ser necesario. Es decir, cuando es indispensable obtener información sobre el ambiente familiar y social en el que se desenvuelve dicho aspirante. Este estudio se realiza con el fin de evitar que la empresa se vea involucrada en aspectos jurídicos. Por lo general, el estudio socioeconómico es una técnica de selección elemental, aplicado principalmente en el proceso de instituciones bancarias. Una verificación inadecuada sobre los antecedentes del candidato puede ocasionar a una alta rotación de personal, robos y otros delitos, que perjudicarían la productividad de la empresa y su imagen ante la sociedad. Es conveniente obtener la aprobación del candidato por escrito, sobre la futura investigación de antecedentes.

#### **1.2.12 Análisis y decisión final**

Si bien todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante. Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina, el breve periodo de prueba, la decisión final debe ser tan consistente como sea posible.

#### **1.2.13 Estrategia de decisión**

La estrategia de toma de decisiones de personal en una categoría de puestos puede ser diferente de la que utiliza en otra categoría. Algunas de las cuestiones que deben plantearse los gerentes, ¿las personas se contratan de acuerdo con su máximo potencial o con las necesidades de la organización?, ¿en qué grado o nivel salarial debe comenzar la persona?, ¿la fase de selección inicial debe preocuparse básicamente de la correlación ideal entre empleado y puesto o se

debe considerar el potencial avance en la organización? Además de estos tipos de factores, los gerentes deben considerar el enfoque que utilizaran en la toma de decisiones de contratación.

Existen dos enfoques básicos en selección: Clínico (criterio personal), es cuando quienes deciden la selección revisan todos los datos de los participantes. Después, con base en sus conocimientos del puesto y de la persona que ha tenido éxito en el mismo, llegan a una decisión; y el enfoque estadístico que en comparación con el enfoque clínico, el enfoque este es más objetivo, supone identificar los aspectos de pronóstico más válidos y ponderarlos mediante métodos estadísticos como la regresión múltiple. Los datos cuantificados como clasificaciones de entrevistas, pruebas y demás procedimientos se combinan después de acuerdo con el valor ponderado.

#### **1.2.14 Decisión final**

Después de la selección preliminar en el departamento de personal, los solicitantes más prometedores son presentados a los departamentos que tienen las vacantes. Allí son entrevistados por los gerentes y supervisores, quienes suelen tomar la decisión final y deben comunicarla al departamento de personal. Debido al peso específico que por lo general se ha dado a sus decisiones, se debe capacitar al nuevo colaborador de modo que su función en el proceso de selección no anule los esfuerzos más rigurosos del personal del departamento de recursos humanos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Modelo de investigación**

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo descriptivo, ya que la recolección de datos numéricos se llevó a cabo a través de una encuesta, y se aplicaron técnicas de análisis de tendencia en el tipo de respuesta, para así conocer la opinión de los clientes con respecto al tiempo que dura el proceso de selección, si se cumplen con los requisitos de la vacante, si se tomaron en cuenta sus aspectos para la selección de personal y si existió una buena comunicación durante el proceso.

Basado en el modelo cuantitativo y al tener como objetivo general la reestructuración del proceso de selección de personal, se establece un proceso que genere mayor comodidad al momento de la solicitud de servicio. Si existe un buen proceso de selección, la aplicación de pruebas psicométricas será acertada con respecto al perfil, se obtendría verificaciones de datos concretas, el personal contratado sería efectivo y los índices de rotación disminuirían.

#### **2.2 Técnicas**

##### **2.2.1 Técnicas de muestreo**

La investigación se realizó en una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, ubicada en el kilómetro 16, carretera a El Salvador, Condado Concepción de la ciudad de Guatemala. Se empleó una muestra no aleatoria a conveniencia debido al carácter de la investigación. La labor de investigación contó con la colaboración de un grupo de 40 jefes de los 85 que pertenecen a las

sucursales, todos comprendidos entre las edades de 25 a 40 años, de sexo masculino y con el mínimo de un año de estabilidad laboral.

## **2.2.2 Técnicas de recolección de datos**

### **2.2.2.1 Observación no participante**

A través de una observación general y de una pauta de identificación de procesos, se pudo conocer la forma en la que se realiza el proceso de selección de personal. Dentro de los indicadores que fueron evaluados se encuentran: el flujo de los procedimientos, tiempo que conlleva cada paso del proceso y porcentaje de aceptación con el perfil del puesto.

### **2.2.2.2 Encuesta de servicio**

Con un cuestionario realizado de forma individual a los 40 jefes de las sucursales seleccionadas a conveniencia se tuvo como objetivo, conocer el punto de vista de cada uno de los integrantes de la muestra sobre el proceso de selección de personal actual. Los indicadores que se evaluaron fueron la percepción general del proceso, el tiempo de duración del proceso de selección de personal, si los requisitos que proponían para la plaza vacante eran tomados en cuenta, las expectativas del candidato contratado eran las esperadas, si existía un seguimiento ante el proceso de selección de personal y las consideraciones o mejoras que pudieran existir al mismo.

### **2.2.2.3 Encuesta de percepción**

La encuesta de percepción tuvo como objetivo verificar el punto de vista que tiene el personal encargado de realizar el proceso de selección actual, permitiendo

conocer los lineamientos desde la fase interna. Los indicadores que se evaluaron fueron la opinión del proceso en general y que mejoras podrían aplicarse al proceso.

### **2.2.3 Técnicas de análisis de datos**

La información obtenida fue procesada de manera cuantitativa, así se presentaron los resultados por medio de gráficas de barras y porcentajes, realizando un análisis y descripción de cada uno de los resultados obtenidos.

## **2.3 Instrumentos**

### **2.3.1 Lista de cotejo**

Permite registrar si una competencia está o no presente. La lista de cotejo con la que se llevó a cabo la observación está constituida por ocho factores con los que se pudo conocer si las personas involucradas en el proceso de selección de personal lo están realizando de manera adecuada, verificar la calidad del trabajo e identificar áreas de mejora. Los indicadores a evaluados fueron: trato de los candidatos, giro de instrucciones claras, aplicación del proceso, establecimiento de mejoras, controles, sugerencias, interés, reducción de tiempos.

### **2.3.2 Guía de la encuesta de servicio**

Permite mantener un orden o lineamiento para la realización del mismo. El cuestionario se encuentra estructurado con preguntas abiertas y cerradas, las cuales ayudaron a obtener información sobre:

- La percepción general del proceso de selección.
- El tiempo en el que se realizaba el proceso de selección y si era el adecuado.

- Si los requisitos del jefe de la sucursal eran tomados en cuenta para la contratación.
- El candidato contratado cumplía con las expectativas deseadas.
- Si existía un seguimiento al proceso de selección de personal.
- Las consideraciones o mejoras al mismo.

Así también se permitió a las personas encuestadas dar su punto de vista sin limitaciones acerca de todo el proceso de selección.

### **2.3.3 Guía de la encuesta de percepción**

Permite conocer información específica y mantener un orden o lineamiento a conveniencia. El cuestionario se encuentra conformado de 2 preguntas abiertas, las cuales permitieron obtener información sobre:

- La perspectiva del proceso de selección de personal actual.
- Las mejoras que podrían aplicarse al proceso vigente.

## 2.4 Cuadro de operacionalización

<b>Objetivo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
•Identificar el proceso actual de selección de personal.	Proceso de selección de personal de nuevo ingreso.	Observación no participativa.	Lista de cotejo.
•Indagar sobre la opinión del proceso de selección de personal de los jefes de las tiendas y los encargados de realizar en mismo.		Encuesta.	Guía de la encuesta.
•Indicar las áreas de mejora dentro del proceso de selección de personal.		Observación no participativa, encuesta.	Lista de cotejo, guía de encuesta.
•Disminuir la resistencia al cambio ante el nuevo proceso de selección de personal que pueda generarse en los jefes de tiendas y el personal encargado de ejecutar el mismo.	Resistencia al cambio.	Programa de sensibilización.	Pauta de programa de sensibilización.
•Brindar la herramienta que permita realizar un buen proceso de selección de personal.	Manual de selección.	Taller informativo.	Planificación de taller.

## CAPÍTULO III

### 3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Características del lugar y de la muestra

##### 3.1.1 Características del lugar

La investigación se realizó en una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en el kilómetro 16, carretera a El Salvador, Condado Concepción de la ciudad de Guatemala. La empresa cuenta con 85 sucursales, de las cuales 40 fueron utilizadas para realizar el estudio; se utilizó una muestra no aleatoria a conveniencia para seleccionar las sucursales, entre los aspectos que fueron considerados para la selección se encontraron las tiendas con mayor antigüedad y con un alto porcentaje de solicitud de nuevas contrataciones. Dentro de las sucursales evaluadas se encuentran las siguientes:

Región	Sucursales	
Región Central, Central	* Zona 1 * Zona 2 * Zona 3	* Zona 6 * Zona11 * Zona12
Región Centro Sur	* Villa Nueva * Boca del Monte	* San Miguel Petapa * Villa Canales

##### 3.1.2 Características de la muestra

Se empleó una muestra no aleatoria a conveniencia debido al carácter del estudio. La investigación se llevó a cabo con 40 de los 85 jefes de las sucursales, cada uno de ellos con el mínimo de un año de estabilidad laboral dentro de la empresa; sus edades estaban comprendidas entre los 25 a 40 años de edad, todos de sexo masculino.

## **3.2 Presentación, análisis e interpretación de los resultados**

### **3.2.1 Resultados generales**

#### **3.2.1.1 Resultados de observación**

La observación permitió saber cuál es el proceso de selección que la empresa utiliza. Pudo constatarse que a diferencias de otros procesos de selección en el cual el departamento Recursos Humanos es el más participativo, los jefes de tienda tienen una participación mayor de la debida. Se cumplen con todas las facetas de selección de personal, aunque no en el orden que generalmente tiene que realizarse.

#### **3.2.1.2 Resultados de encuesta**

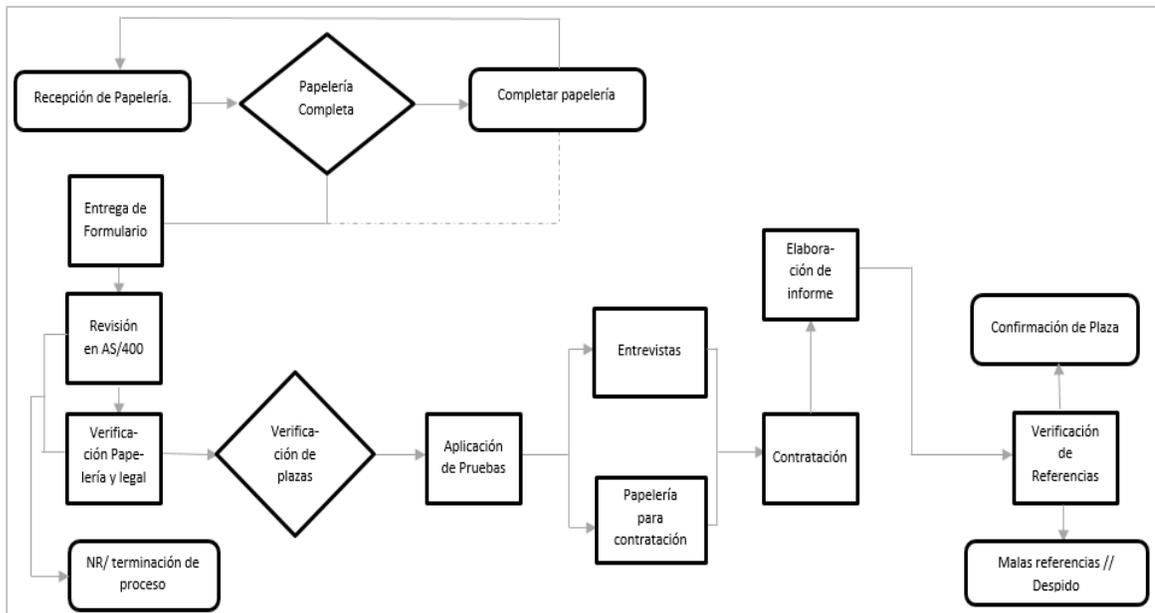
El cuestionario permitió conocer el punto de vista tanto de los encargados de ejecutar el proceso como el de los jefes de tienda. La información obtenida ha ayudó a comprender que en el proceso de selección llegó a ser tal cual es, por la premura que de cubrir con la plazas vacantes y quienes actualmente lo realizan aprendieron a realizarlo de esa manera, considerando que existen mejora, pero como se cumple con el trabajo no le ven necesario. Por otro lado los jefes de sección consideran que es no es bueno y que no cumple con sus expectativas.

#### **3.2.1.3 Resultados de encuesta de percepción**

La encuesta consintió evaluar la percepción del proceso de selección, dando a conocer que el personal encargado de ejecutarlo considera que este es bueno y hasta el momento ha funcionado permitiendo cumplir con los requerimientos realizados; no obstante, contradictorio a que indican que es bueno, consideraron que es necesario realizar cambios.

### 3.2.1.4 Presentación gráfica de los resultados

**Gráfica No.1**  
**Observación no participante**

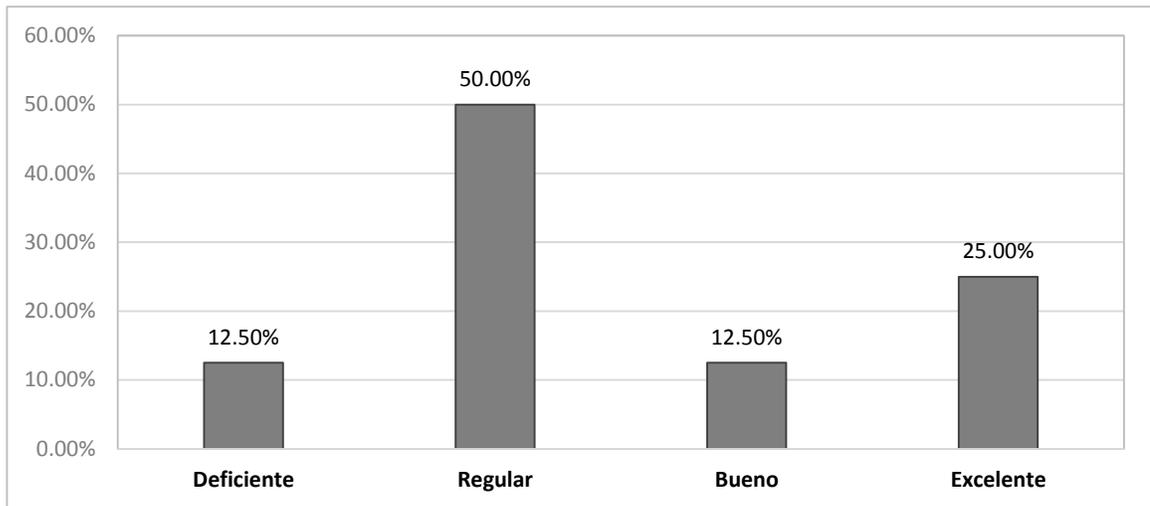


**Fuente:** Observación no participante del proceso de selección vigente, mayo 2015

La observación no participante permitió conocer el proceso de selección de personal que actualmente se ejecuta en la empresa. El cual consta de 13 pasos o facetas. Se pudo constatar que no se cuenta con formato de requisición de personal en el que se plasmen aspectos a considerar de los candidatos y que defina el inicio del requerimiento. Así mismo los tiempos para la finalización del mismo son variables y no se tiene una política que regule la cantidad máxima de días para ocupar el puesto vacante. El proceso que actualmente se lleva a cabo puede tomar hasta 2 meses y medio en confirmar una vacante.

## Gráfica No.2 Encuesta de servicio

¿Cuál es la percepción general que tiene sobre el proceso de selección de personal?

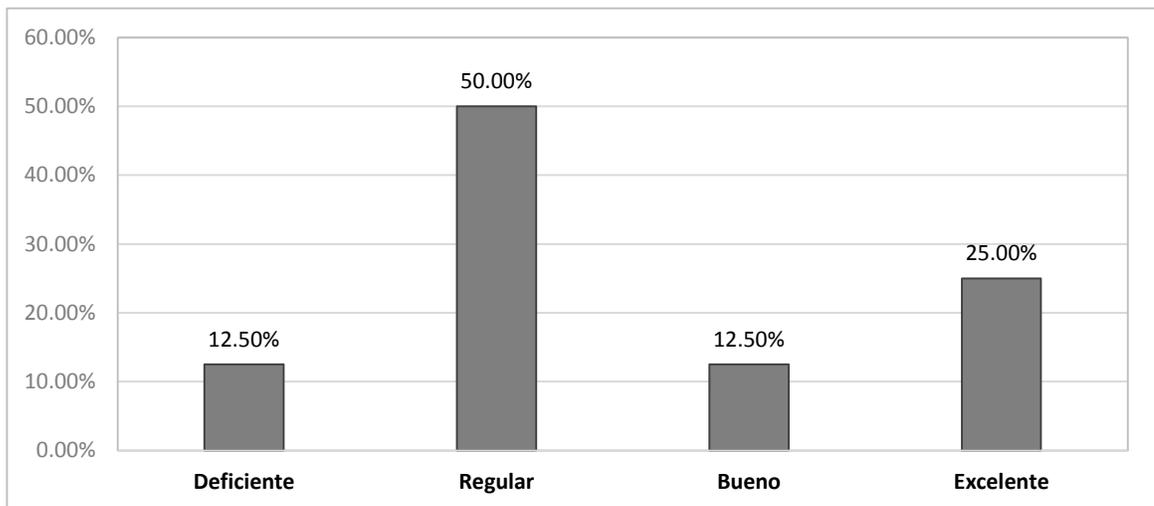


**Fuente:** Encuesta de servicio de reclutamiento y selección 2015, tiendas región central y centrosur, mayo 2015

Los datos representados en la gráfica demuestran a simple vista que el 50% de la muestra no se encuentra satisfecha con el servicio que se brinda sobre el reclutamiento y selección de personal. Entre los aspectos que afectan la calidad de los servicios pueden mencionarse: tiempo exagerado que se utiliza en cubrir con la plaza vacante, que no se toma en cuenta los aspectos que el jefe de tienda considera debe tener el candidato, que el candidato seleccionado no cumpla con las expectativas del puesto, que no se le brinda un seguimiento a la solicitud para nuevos colaboradores y por último, que no existe comunicación sobre algún acontecimiento que pueda afectar o beneficiar el proceso de selección para la contratación.

### Gráfica No.3 Encuesta de servicio

¿El tiempo que duró el proceso de selección para la contratación de la plaza vacante fue el adecuado?

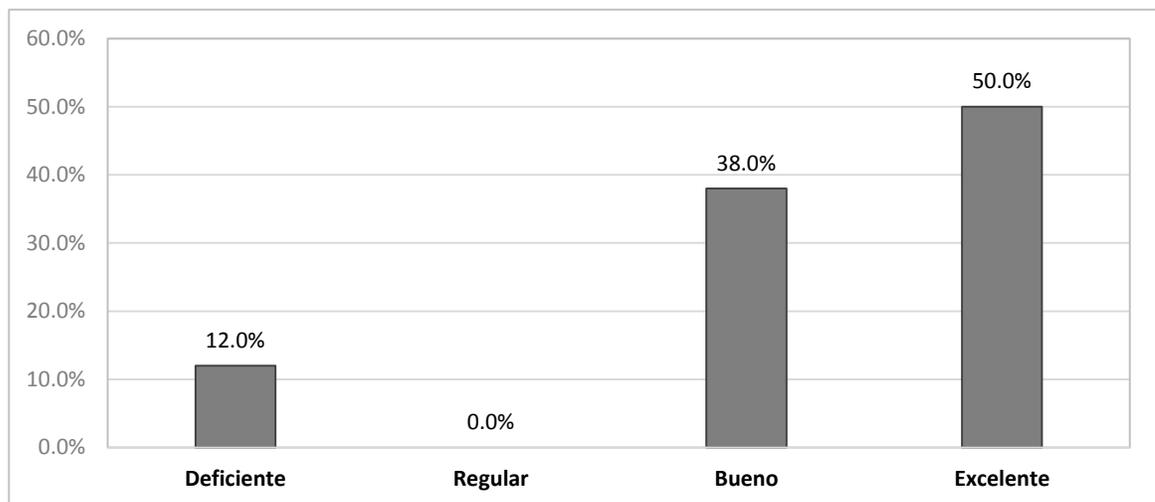


**Fuente:** Encuesta de servicio de reclutamiento y selección 2015, tiendas región central y centrosur, mayo 2015

Debido a que no fue posible definir si la empresa cuenta con un parámetro de tiempo establecido para cubrir con la plaza vacante, es decir un tiempo estimado para llevar a cabo todo el proceso de selección hasta la contratación del candidato; la población encuestada fundó sus respuestas en percepciones propias de la rapidez con que se resuelve la falta de personal. Es decir, al depender de la urgencia de tener al personal completo versus el tiempo de demora del proceso, los jefes de tienda infieren si fue o no una respuesta rápida a su necesidad. Sin embargo, a pesar de ello más de la mitad de la muestra considera que el tiempo de respuesta ante sus necesidades de contratación de personal puede mejorar

**Gráfica No. 4**  
**Encuesta de servicio**

¿Fueron tomados en cuenta sus requisitos para la selección del candidato de las plazas vacante?



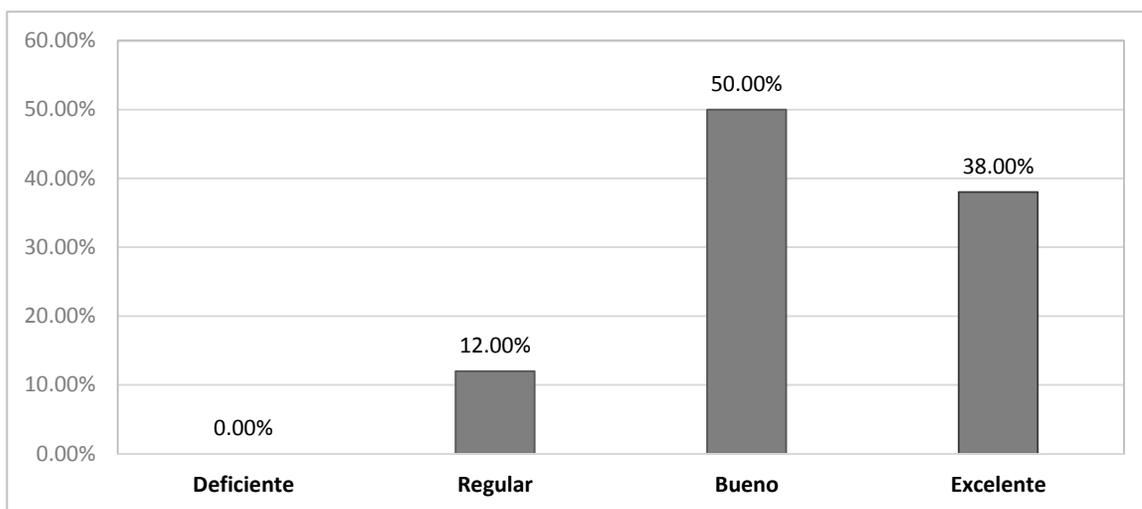
**Fuente:** Encuesta de servicio de reclutamiento y selección 2015, tiendas región central y centrosur, mayo 2015

El jefe de cada una de las tiendas solicita vía telefónica o correo electrónico la contratación de personal para la plaza vacante; sin embargo, no existe un formato en el cual pueda plasmarse las opiniones o requisitos específicos que este considere deba tener su nuevo colaborador.

La variación de porcentajes radica en que si las personas encargadas del proceso toman en cuenta a los candidatos que ellos mismos refieren, es decir que, únicamente consideran que su opinión es tomada en cuenta si la persona que refirieron inició el proceso de selección de personal. Es por ello que la mayor parte de la población se encuentra satisfecha con este aspecto.

### Gráfica No. 5 Encuesta de servicio

¿La persona contratada para la plaza que solicitó, cumplió con las expectativas del puesto?



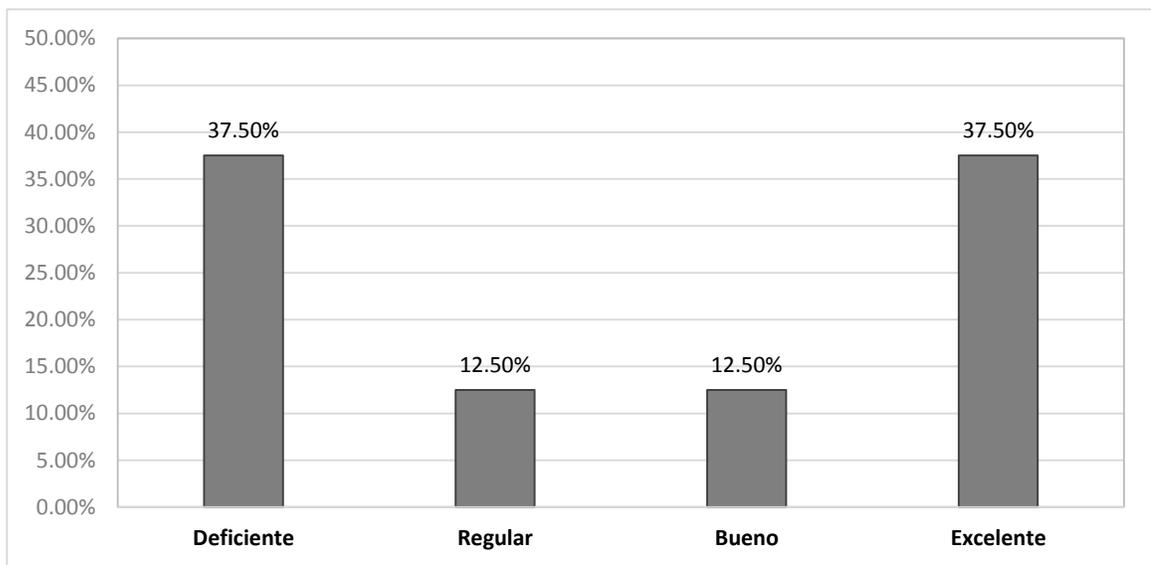
Fuente: Encuesta de servicio de reclutamiento y selección 2015, tiendas región central y centrosur, mayo 2015

Al no existir un medio en el cual el jefe de tienda pueda plasmar su opinión sobre los requisitos que necesita posea el nuevo colaborador, concuerda nuevamente en que las respuestas de la población están basadas en que la persona referida por ellos si fue contratada, es por ello que un 88% de la muestra indicó que el personal es el adecuado para desempeñar las funciones del puesto. Sin embargo se debe tomar en cuenta que no deberían existir quejas de la persona contratada aunque ésta no cumpla con el desempeño que se requiere, ya que fueron ellos mismo los que refirieron al colaborador para su contratación.

La población que indicó que sus expectativas no son cubiertas por el nuevo empleado, se debe a que el candidato que fue referido por ellos no fue contratado

**Gráfica No. 6**  
**Encuesta de servicio**

¿Se le mantuvo informado del inicio, transcurso, y finalización del proceso, o de algún inconveniente que atraso el servicio de reclutamiento y selección?

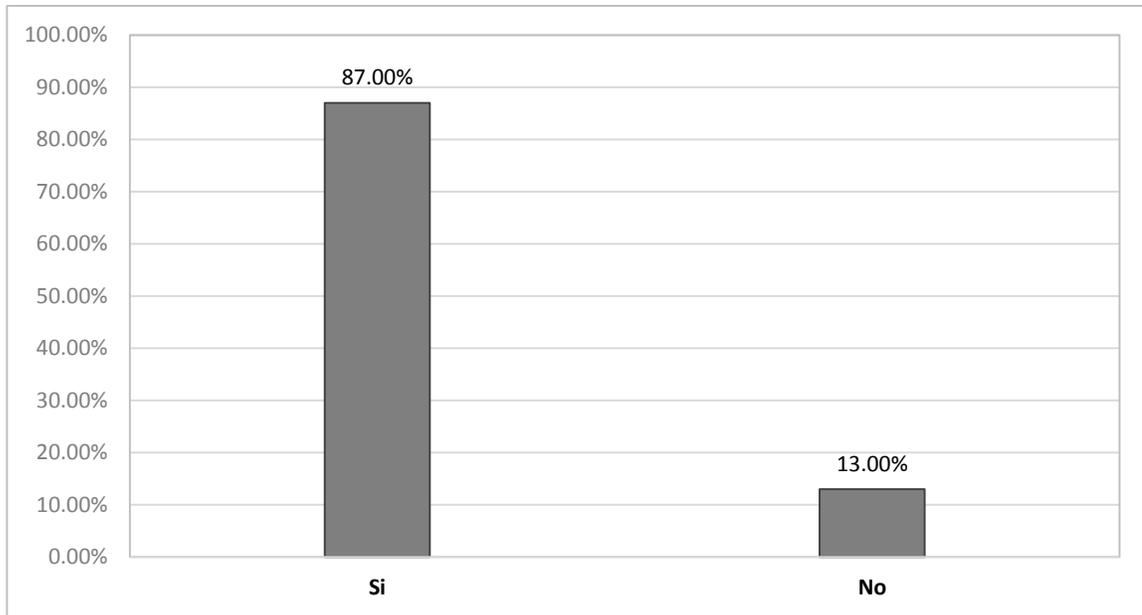


**Fuente:** Encuesta de servicio de reclutamiento y selección 2015, tiendas región central y centrosur, mayo 2015

Es importante dar a conocer al jefe de tienda en que proceso se encuentra la solicitud que realizara para cubrir la plaza vacante. Solamente el 50 % de la muestra cataloga que la comunicación es buena, esto se debe a la premura que se tiene por cubrir la vacante. Requieren que el área encargada del proceso mantenga una comunicación constante sobre el proceso y los tiempos que llevará contratar al nuevo personal.

### Gráfica No. 7 Encuesta de servicio

¿Considera usted que es necesario realizar mejoras al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?



**Fuente:** Encuesta de servicio de reclutamiento y selección 2015, tiendas región central y centrosur, mayo 2015

En su mayoría las respuestas de la encuesta realizada, indican que la muestra se encuentra dividida con respecto a que si el proceso cumple o no sus expectativas. En su mayoría la población encuestada ve como necesario realizar mejoras al proceso en general y no sólo en áreas específicas. Lo que puede concluir en que el proceso actual es deficiente y no llena las condiciones que se necesitan para finalizar el proceso en un tiempo moderado y con resultados satisfactorios.

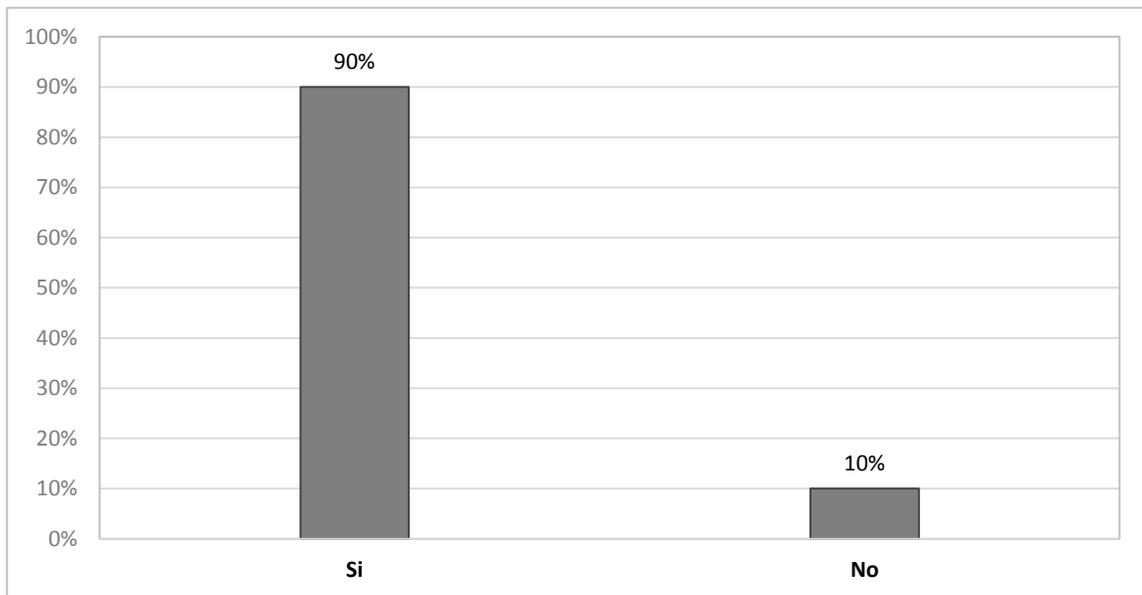
### **Comentarios importantes recaudados en la encuesta de servicio.**

Se considera importante plasmar algunos de los comentarios más relevantes, que mencionaron los jefes encuestados al momento de indicar del porque era significativo realizar cambios en el proceso que se maneja actualmente. Los comentarios son los siguientes:

- “La selección de personal debe ser más adecuada conforme al puesto”.
- “Evaluar bien a las personas que se contratan”.
- “Enviar personas que cumpla con los requisitos de puesto y con actitud de servicio al cliente”.
- “Realizar contratación de personal activo y dinámico”.
- “Agilizar todo el proceso de reclutamiento y selección”.
- “Que el personal que se contrata viva cerca del sector de la tienda”.
- “Contratar personas que estén dispuestas a trabajar”.

La mayoría de los comentarios realizados se refieren al proceso de selección de personal

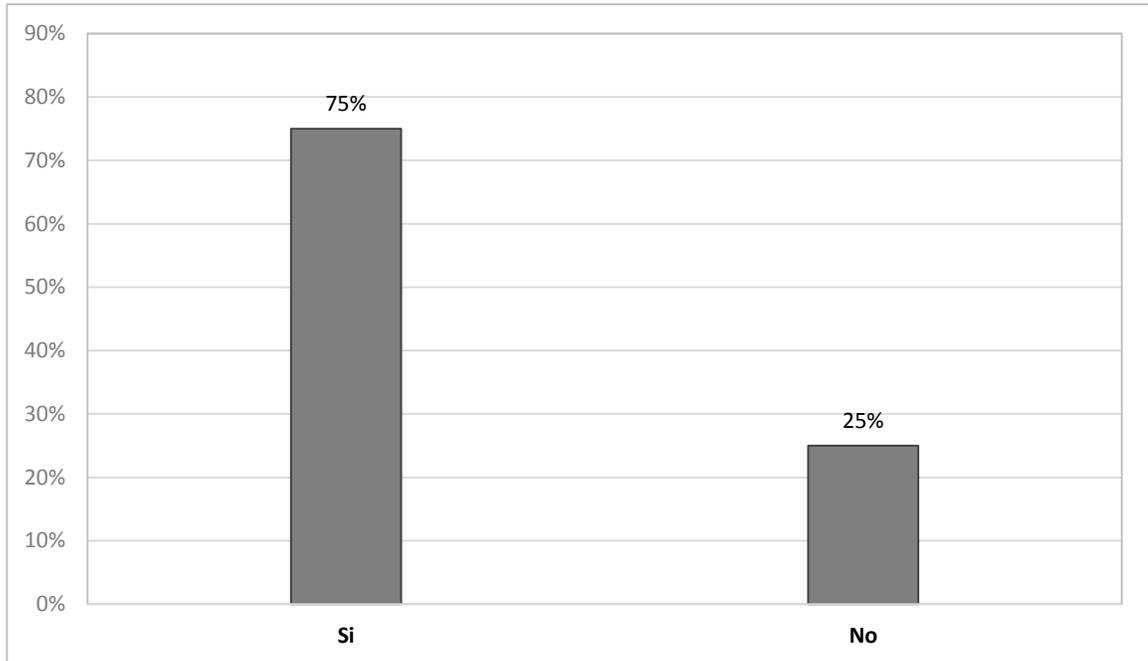
**Gráfica No. 8**  
**Encuesta de percepción**



**Fuente:** Encuesta percepción de los encargados de realizar el proceso de selección, mayo 2015

Luego de realizar la observación del proceso, se indagó con los encargados de cumplir el mismo. El objetivo era conocer sobre la perspectiva que tenían del proceso que ejecutaban. En su mayoría se encuentran conformes con las actividades y los resultados que se obtienen del trabajo que realizan. No obstante, resulta importante hacer la mención que existen posibilidades de temor en ellos. Este temor logra generarse con la idea de que puede existir una reestructuración en su proceso y sus empleos pueden ser vulnerables a cambios o inclusive despidos. Por lo que se considera que este factor pudo sesgar sus respuestas.

**Gráfica No. 9**  
**Encuesta de percepción**



**Fuente:** Encuesta percepción de los encargados de realizar el proceso de selección, mayo 2015

Un 75% indicó que sí realizaría modificaciones o cambios al proceso de selección actual. En la gráfica anterior únicamente un 10% mencionó que el proceso era regular. Si bien la mayoría considera que el proceso que actualmente se ejecuta es bueno y cumple con los resultados que se esperan, en esta gráfica se muestra el interés de mejorar alguno o varios aspectos del proceso. Aunque se reservaron el derecho de emitir una opinión específica sobre los posibles cambios a realizar

### **3.2.2 Análisis general**

A través de investigación en general se pudo determinar que el servicio de selección de personal no es el esperado con respecto a las exigencias del cliente. Lo que significa que todos los implicados en el proceso de selección de nuevo personal no se encuentran satisfechos con uno o más de los aspectos del proceso. Los aspectos que afectan el servicio son:

- El tiempo que se emplea para cubrir la plaza.
- No tomar en cuenta los requerimientos del cliente para la plaza.
- El candidato no cumple con las expectativas.
- No existe un seguimiento a su solicitud.
- Falta de comunicación sobre los avances del proceso.

Se logró determinar que existe una insatisfacción con respecto a la respuesta final del proceso de selección. Actualmente no existe un parámetro o proceso que permita establecer tiempos para que el cliente pueda obtener una respuesta relacionada a su solicitud, lo que hace suponer al cliente que el proceso para cubrir la plaza vacante es lento en comparación a la urgencia que se tiene por ocupar el puesto disponible.

Los resultados permitieron considerar que el proceso actual de selección presenta algunos desfases y uno de los factores relevantes es que no existe un proceso de requisición en el que se pueda evaluar de manera objetiva los requisitos que solicita el cliente en una plaza vacante, con los criterios que realmente se necesitan cubrir en la plaza disponible.

Se logró establecer que varios de los implicados en el proceso de selección generaron temores al cambio, debido al simple hecho de no tener un concepto

claro de la reestructuración. En la mayoría de procesos de esta magnitud las empresas trabajan con poca claridad, lo que genera mayor ansiedad y menos probabilidades de aceptación.

La investigación permitió conocer que en un contexto global y no aisladamente en cada uno de los pasos del proceso de selección, que es necesario ejecutar mejoras que permitan acoplar a las necesidades de los clientes y de la empresa. Para lograr mejoras en las áreas que con anterioridad se mencionan se considera necesario realizar una reestructuración en el proceso de selección de personal.

El manual antiguo de selección de personal de la empresa consta de 13 pasos, que son: recepción de la pelería, verificación de pelería, solicitud de empleo, verificación de sistemas recursos humanos, verificación de plazas, aplicación de pruebas, entrevista, terminación del proceso, papelería para contratación, contratación, elaboración de informe, verificación de referencias, confirmación de plazas.

La propuesta actual busca reducir el número de pasos para dicho proceso con base a la investigación realizada, se considera que uno de los mayores problemas era el tiempo en realizar el proceso completo. El nuevo manual registra 10 nuevos pasos para dicha selección, los cuales se han organizado de tal forma que permitan que el proceso se realice en el tiempo adecuado usando la estrategia de reducir tiempos para llevar a cabo ciertos procedimientos. Los pasos a seguir serán: búsqueda de candidatos (fuentes internas y externas), modelo de trato, revisión de papelería, entrevista de selección, pruebas, elaboración de informe, selección de candidato, verificación de referencias, contratación, confirmación de la plaza.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Se logró identificar que el proceso de selección que la empresa utiliza consta de trece fases, las cuales tienen como objetivo reducir los tiempos en que se cubre el puesto, sin embargo, debido a un desorden en las fases se descuidan otros aspectos como el perfil del candidato, normas de seguridad y los costos de selección incidiendo negativamente en los intereses de la empresa.
- Los jefes de tienda y el personal encargado de ejecutar el proceso de selección, argumentaron que no tienen claridad de algunas etapas, que no existen controles que permitan conocer el estado de cada una de las plazas vacantes y la falta de seguimiento o retroalimentación. Mencionaron que el proceso que actualmente se utiliza, puede mejorar en aspecto como tiempos de respuesta, mejores candidatos y seguimiento.
- Se determinó que hacen falta mejoras significativas en el proceso de selección, ya que no existe un formato de requerimiento de nuevo personal, el tiempo para cubrir una plaza vacante es extenso, no se toma en cuenta la opinión de los jefes para de aspectos específicos del puesto y no se lleva a cabo un seguimiento a las solicitudes de contratación.
- Debido a que actualmente no se cuenta con una herramienta de apoyo que permita establecer los pasos adecuados para un buen funcionamiento del proceso y que se acople a los objetivos de la empresa, se propuso reestructurar el proceso de selección de personal vigente.
- La implementación de mejoras o nuevos procesos, produce resistencia ante los colaboradores por temor a ser sustituidos o desplazados de sus funciones. Es por ello que el personal encargado de ejecutar el proceso de selección y los jefes de tienda presenten inconformidad para implementar las mejoras en el proceso actual, esto debido a que su zona de confort se verá afectada.

## 4.2 Recomendaciones

- A la empresa se le exhorta a considerar que el proceso de selección actual identificado en esta investigación, requiere de mejoras en las normas de seguridad, los costos de selección y consideración de los perfiles de candidatos los cuales son descuidados en el proceso, no se logra cumplir con las expectativas deseadas por los jefes de tienda y debe estar alineada con los objetivos institucionales.
- Tomar en cuenta la opinión de los jefes de tienda y el personal encargado de ejecutar el proceso de selección para aplicar mejoras en las áreas de seguimiento, controles y retroalimentación y así poder brindar un servicio que cumpla con las expectativas, con los tiempos de respuesta y que proporción mejores candidatos.
- Realizar un formato de solicitud de nuevo personal, el cual debe ser completado por el jefe de la tienda que tiene la plaza vacante y así cumplir con los requerimientos específicos que este solicite; brindar seguimiento y retroalimentación a las personas involucradas para verificar que el proceso de selección cumpla con lo solicitado.
- Que el nuevo manual de proceso de selección planteado sea tomado en consideración, ya que en este se detalla con claridad las etapas que permiten ejecutar de manera rápida y efectiva un proceso que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- Implementar el plan propuesto para disminuir la resistencia al cambio, así como brindar un seguimiento constante para que los colaboradores y clientes involucrados en el proceso puedan aceptar las mejoras que logren una implementación efectiva a corto plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar-Morales, J.E La requisición de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.2010.

Blum, Milton L. Psicología Industrial: 3 ed. México, Editorial Trillas, 1987. 880 páginas.

Bohlander, Snell, Sherman Administración de recursos humanos12ª Ed. México, Thomson 2001. 706 páginas.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición México, Ed Mc Graw Hill, 2009. 586 páginas.

David A. y Stephen P. Robbins, Gestión de Recursos Humanos, John Wiley, New York 1995. 752 páginas.

Grados, Dr. Jaime E. Como Obtener Más Provecho de una Entrevista. Sociedad de Psicología Aplicada, A. C., 1989.

Gómez - Mejía, LR, Balín, D.B. Y Cardy, R.L. Dirección y gestión de recursos humanos .Tercera edición, Pearson Educación, S.A. Madrid España 2001.695 páginas.

Hellriegel, Don y John W. Slocum. Administración. Séptima edición. International Thomson Editores. 1998. 864 páginas.

Ivancevich,John M.,Gestión de Recursos Humanos, Richard D. Irwin, New York 1995. 800 páginas.

Verespej, Michel, "Invertir en las personas", Semana de la Industria, 248, No. 3(1 de febrero de 1999), paginas 50.

Olleros, Manuel I, El proceso de captación y selección de personal, gestión 2000, 1997. 560 páginas

Spector, Paul E. Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. 3ra E. México, Manual Moderno 2002. 650 páginas.

# **ANEXOS**



## Anexo No. 1

Universidad San Carlos de Guatemala.  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez

**Instrucciones:** en cada uno de los procesos marque con una “X” el grado de calidad que estos contiene a la hora de realizarlos; trate de ser lo más objetivo posible.

### LISTA DE COTEJO

Describe el proceso de selección y evalúe los aspectos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Actividad	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Trato de los candidatos				
Gira instrucciones claras				
Sigue procesos				
Estableces mejoras				
Lleva controles				
Permites sugerencias				
Demuestra interés				
Reduce tiempos				

**Apuntes:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### Anexo No. 3

Universidad San Carlos de Guatemala.  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez

**Instrucciones:** realice la pregunta al colaborador y de la respuesta que le dé, realice sus anotaciones en el área correspondiente.

#### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

<p><b>¿Cuál es su perspectiva del proceso actual de selección de personal?</b></p>	
<p><b>¿Qué mejoras consideraría necesaria que pueden aplicarse?</b></p>	

## Anexo No. 4

### TALLER INFORMATIVO

#### Objetivos

- Dar a conocer los resultados de la investigación llevada a cabo.
- Presentar ante los colaboradores de ejecutar el proceso de selección y las autoridades gerenciales el manual de proceso de selección de personal actualizado.

Semana	Actividad	Metodología	Encargado
Cuarta semana de abril 2015	Información de resultados	Por medio de una presentación den Power Point se darán a conocer los resultados de la investigación.	Yuliana García
Cuarta Semana abril 2015	Presentación de manual actualizado	Se dará a cada uno de los asistentes una copia de las actualizaciones en el manual de selección de personal.	Jonatan Corado

## Anexo No. 5

### PLAN DE SENSIBILIZACIÓN

#### Objetivo

- Disminuir la resistencia al cambio de parte de los colaboradores encargados de llevar a cabo el proceso de selección de Personal.

Semana	Actividad	Metodología	Encargado
Segunda semana de enero 2015	Imágenes de Cambio	Se enviarán imágenes alusivas a que los cambios son buenos	Yuliana García
Cuarta Semana Enero 2015	Presentación de sobre nuevo proceso	Mediante una presentación en Power Point se expondrán las ventajas del nuevo proceso y las desventajas del anterior.	Jonatan Corado

## Anexo No. 6

Universidad San Carlos de Guatemala.  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez

**Instrucciones:** realice la pregunta al colaborador y de la respuesta que le dé haga sus anotaciones en el área correspondiente.

### ENCUESTA DE PLAN DE SENSIBILIZACIÓN

<p><b>¿Considera que los cambios son importantes?</b></p>	
<p><b>¿Está dispuesto a generar una apertura ante los cambios que puedan surgir?</b></p>	

**Anexo No. 7**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL**

## INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente Manual, puede resumirse en una descripción detallada de todos los procesos involucrados en el reclutamiento, selección y contratación. Se cree firmemente que todo lo relacionado con la administración de personas, es una tarea muy delicada e importante de ser tratada, ya que la dinámica del ser humano es determinada por una serie de condiciones internas y externas que afectan su comportamiento holístico. Factores como: Estado de salud mental y física, condición económica actual, eventos cotidianos que provocan estrés a la persona, deben tomarse en cuenta para realizar eficientemente los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

## CONTENIDO

Misión y Visión de la Empresa.	04
Objetivos Estratégicos de RRHH.	05
Políticas de Reclutamiento, Selección y contratación de Personal.	06
Flujograma	10
Recopilación de Información	11
Proceso de Reclutamiento	12
Proceso de Selección	14

## **MISIÓN**

Comercializar los productos Corporativos a través de las diferentes líneas de negocio, con el fin de generar beneficios y rentabilidad Corporativa a nivel regional, buscando la mejora continua y satisfacción del cliente

## **VISIÓN**

Comercializar los productos Corporativos a través de las diferentes líneas de Negocio con el fin de generar beneficios y rentabilidad Corporativa a nivel regional buscando la mejora continua y satisfacción del cliente.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RRHH**

- Brindar servicios de Recursos Humanos a las Vicepresidencias a cargo.
- Contribuir a la ejecución del plan estratégico de la empresa.
- Lograr la armonía y el desarrollo integral de nuestros empleados.

## **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

### **Objetivo:**

Escoger al personal idóneo para ocupar plazas vacantes en la empresa, cumpliendo con los requisitos de seguridad y de calidad para contribuir al logro de los objetivos de seguridad de información y productividad establecidos.

### **Parámetros Generales de Aceptación**

1. Ser mayor de edad.
2. Llenar el perfil del puesto.
3. No estar codificado en el Sistema de Seguridad.
4. Tener expediente completo.
5. Preferentemente ser guatemalteco de nacimiento.

### **Políticas Generales**

1. Toda acción en materia de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de la Empresa deberá estar enmarcada en las políticas definidas por la Administración.
2. Todas las personas involucradas en los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, deberán hacer uso de los formatos y otra papelería necesaria.
3. Toda la información emitida se considera de uso confidencial y se restringirá su uso.
4. El Departamento de Recursos Humanos será responsable de reglamentar lo referente a las personas registradas en el sistema de control de empleados en el sistema AS/400.
5. El Jefe de Recursos Humanos es responsable del cumplimiento de las políticas establecidas en este manual.

## **Políticas Específicas**

1. Cuando se requiere la creación de un puesto o una plaza nueva se deberá iniciar con el proceso normal de reclutamiento y selección.
2. Todos los puestos deberán contar con su descripción, valuación y alineación salarial correspondiente.
  - a. En primera instancia, Recursos Humanos aplicará el plan de carrera y de sucesión
  - b. De no contar con candidatos internos idóneos para ocupar la plaza vacante Recursos Humanos, procederá a reclutar externamente, en forma conjunta con el Gerente de la empresa.
3. Recursos Humanos, tendrá bajo su responsabilidad la investigación de referencias sociales, laborales y legales de todos los candidatos que la empresa hayan seleccionado.
4. Los expedientes de los candidatos seleccionados por las empresas, deberán ser enviados al departamento de Verificación de Recursos Humanos, para la investigación de referencias laborales, legales y crediticias, el escaneo de documentos en el sistema de consulta digital y el registro de los mismos en el control de candidatos.

### **Los expedientes deberán contener la siguiente documentación:**

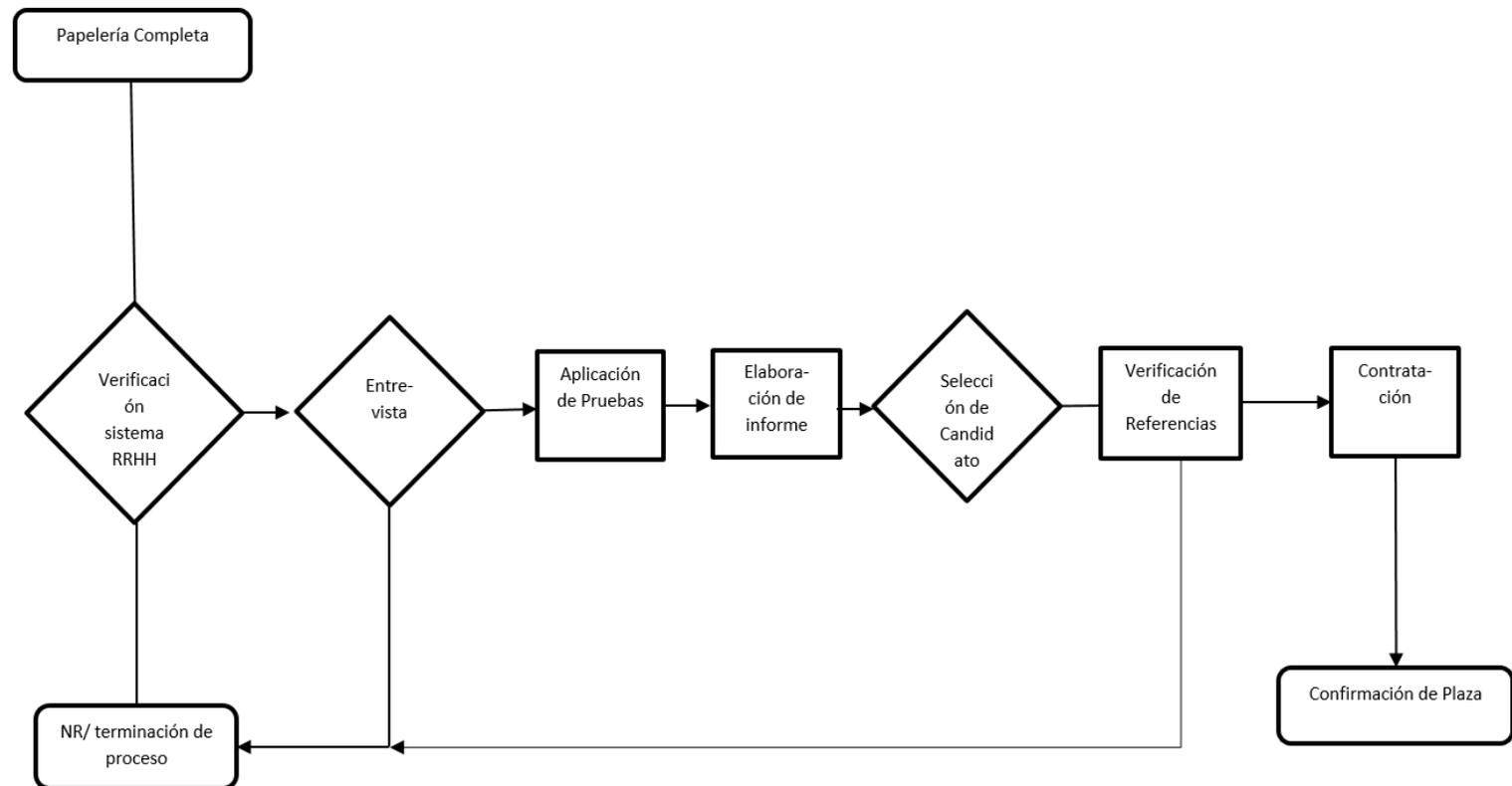
- a. Formulario Único de Información de Personal.
- b. Fotografía reciente.
- c. Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.
- d. Certificación de estudios del último grado aprobado.
- e. Cédula de vecindad o DPI.
- f. Partida de nacimiento o fe de edad.
- g. Tres cartas de recomendación.
- h. Constancias de trabajos anteriores (si procede).
- i. Entrevista realizada por el departamento de Recursos Humanos.
- j. Licencia para conducir vehículos (si el puesto lo requiere).
- k. Tarjeta de pulmones (si el puesto lo requiere).
- l. Tarjeta de Salud (si el puesto lo requiere).

- m. Pasaporte (para extranjeros).
  - n. Permiso de trabajo extendido por el Ministerio de Trabajo (para extranjeros).
5. La decisión en cuanto a la contratación de los candidatos será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, siempre que los resultados de las investigaciones y evaluaciones sean positivos.
  6. Toda persona que ingresa a la empresa deberá ser evaluada e investigada.
  7. No se autoriza la contratación de ex – empleados que hayan sido despedidos (exceptuando el motivo de reorganización) o hayan decidido por voluntad propia, desligarse de la empresa, en este último caso, se puede considerar como excepción a ex – empleados que hayan sido EXCEPCIONALES y que no se tenga otra opción de candidatos que llenen los requisitos, para cuyo caso deberá constar la aprobación del Gerente de la empresa.
  8. Ningún candidato o ex – empleado que esté codificado en el sistema No Recomendable podrá ser contratado.
  9. La Jefatura de Recursos Humanos tendrá bajo su responsabilidad que ningún candidato sea Juzgado por su Color de piel, condición física o raza. Que deba ser tratado con respeto y que no se le trate de hacer de menos. Al personal que infrinja esta política será sancionado, incluso hasta con prescindir de sus servicios.

## FLUJOGRAMA

### Proceso de Selección de Personal

---



## RECOPIACION DE INFORMACIÓN

### 1. Del puesto vacante:

La vacante se producirá cuando el puesto que se encuentra desocupado (renuncias voluntarias, ascensos, traslados de personal, plazas nuevas o cualquier otra circunstancia que ocasione la finalización de un contrato individual), lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento.

### 2. De la requisición de Personal:

Se iniciará el proceso cuando se recibe la requisición de personal y se verificará que fue llenada correctamente, por el Jefe del Centro de Trabajo o Unidad Administrativa solicitante. El departamento de Recursos Humanos tendrá 18 hábiles para realizar la contratación.

### 3. De la Determinación del Perfil de Puestos:

Se determinarán las especificaciones de acuerdo a los requerimientos del Jefe de Tienda o Unidad Administrativa solicitante. La especificación del puesto describirá qué tipo de demandas se harán al trabajador y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto.

### 4. Recepción de Papelería:

Los candidatos que se consideren aptos para el puesto se presentaran a la empresa para presentar su papelería completa, tanto original como fotocopia esto con el fin de ser confirmada y a su vez llenaran la solicitud de Empleo. No se le dará seguimiento aquellos candidato cuya papelería este incompleta.

## PROCESO DE SELECCIÓN

Es el filtro mediante el cual permite ingresar a la empresa aquellos candidatos que cuentan con las características deseadas. Permitiendo así la elección precisa del colaborador indicado para el puesto correcto en el momento oportuno. Se deberá realizar el proceso en 5 días hábiles.

### **Modelo de Trato**

Para las plazas de Jefe de ventas, Sub Jefe de tienda y Cajeros, se Utilizara el **Modelo de Selección** que consiste en que hay varios candidatos y solo una plaza vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto.

Para las plazas de Colocadores, Cubre turnos, se utilizara el **Modelo de Clasificación** que consiste en que hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir, nos ser así se compara con los requisitos de los demás puestos para ver en cuál de ellos aplica.

### **Revisión de Papelería y Sistemas Internos**

- a) **Revisión en sistemas internos:** cada candidato será reviso en los sistemas internos para verificar si no se encuentra no recomendable para la empresa.
- b) **Revisión de papelería y legal:** se revisara la papelería para verificar que ninguno de los documentos se encuentre alterado (títulos, diplomas, penales y policiacos). Luego se revisara en los sistemas de Infornet y del Organismo Judicial pero verificar si el candidato no tiene inconvenientes de tipo legal.

Se dará por terminado el proceso no superar cualquiera de las investigación antes mencionada.

**Entrevista de Selección:**

Se aplicara a todos los niveles tanto operativos como administrativos. Se realizara por los Auxiliares, Analistas o Jefe de Selección, según sea la plaza vacante. Esta tiene como objetivo proporcionar información general sobre la empresa y el puesto al candidato, así como obtener información general sobre el mismo, para determinar si efectivamente es un candidato potencial para ocupar la vacante y si el mismo se encuentra interesado en ocuparla.

**Pruebas:**

Las pruebas psicométricas son administradas por el Departamento de Recursos Humanos, a través de los Auxiliares, Analista o Jefe de Selección. El tipo de prueba aplicar en cada puesto está indicado en el Menú de Pruebas Psicométricas.

**Elaboración de informe:**

Se procederá a realizar el informe de entrevista donde mencione toda la información proporcionada por candidato en la entrevista. De igual manera en este se deberá incluir la información obtenida en la aplicación de pruebas psicométricas.

**Selección de Candidato:**

La jefatura de Selección tendrá a bien seleccionar al candidato que mejor se acople a los requisitos de la plaza vacante. Esta selección dependerá de la plaza que se pretende ocupar (ver modelo de trato)

**Verificación de Referencias:**

Una vez realizada la contratación, el expediente físico deberá ser dirigido al Departamento de Gestión Humana Donde se procederá a escanear el mismo y verificar las Referencias laborales y sociales. Se contara con 7 días hábiles para realizar el procedimiento.

De encontrarse algún inconveniente en la verificación de referencias, se procederá a codificar al colaborador como no Recomendable, se dará por concluido todo el proceso.

**Contratación:**

Una vez se haya completado los pasos del proceso antes mencionados, el Jefe de Selección tiene bajo su responsabilidad notificar al candidato seleccionado que se presente a la empresa para ser contratado y llenar todos los formularios correspondientes (IGSS, IRTRA, Seguro). Para realizar este proceso se contara con 2 días hábiles.

**Confirmación de Plaza:**

Es responsabilidad de la Jefatura de Recursos Humanos enviar la carta de confirmación al empleado donde indique que el periodo de prueba fue superado.