

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa



Propuesta de proceso de reclutamiento y selección para la empresa Outsourcing,  
S.A.  
(Tesis de Maestría)

Héctor René Arriaga Fernández

Guatemala, Marzo de 2014

Propuesta de método de reclutamiento y selección para la empresa Outsourcing,  
S.A.  
(Tesis de Maestría)

Lic. Héctor René Arriaga Fernández  
M.A. Julio Roberto Arévalo Morales (Asesor)  
Licenciada Marisol Arroyo Carrillo (Revisor)

Guatemala, Marzo de 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

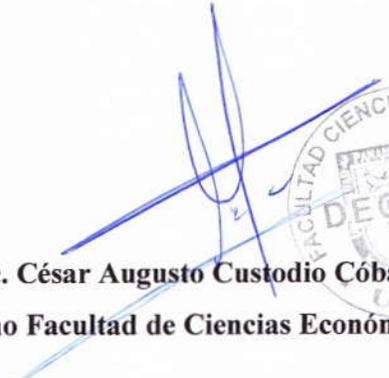
M.A. Ana Rosa Arroyo García de Ochoa  
**Coordinadora**

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0008-2014-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**GUATEMALA, 22 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Julio Roberto Arévalo Morales, asesor y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA EMPRESA OUTSOURCING, S.A.", elaborada por el licenciado Héctor René Arriaga Fernández, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**



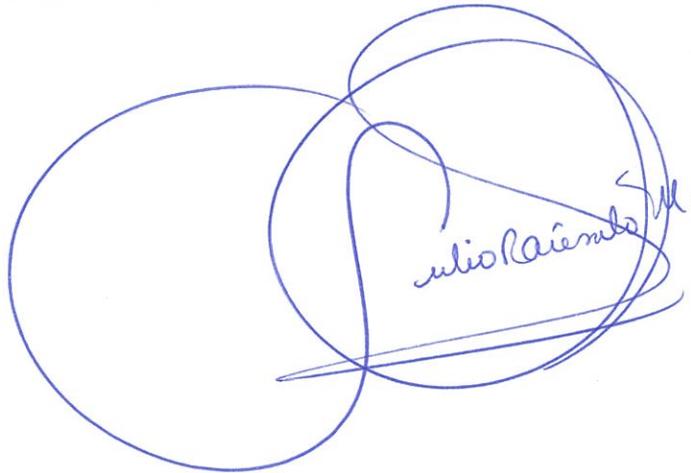
Guatemala, 26 de noviembre del 2013

**Profesionales**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Panamericana**  
**Ciudad**

Estimados profesionales:

En virtud de que la tesis con el tema **“Propuesta de proceso de reclutamiento y selección para la empresa Outsourcing, S.A.”**, presentado por: **Héctor René Arriaga Fernández**, previa a optar al grado académico de Maestría en Administración Corporativa; cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**Mgtr. Julio Roberto Arévalo Morales**  
**Tutor**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 16 de enero de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta de proceso de reclutamiento y selección para la empresa Outsourcing, S.A”**, presentado por el estudiante: **Héctor René Arriaga Fernández**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Revisor

## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por darme la oportunidad de cumplir una meta más, y que los conocimientos adquiridos sirvan para sus propósitos.
- A GUATEMALA:** Tierra que merece todo lo mejor de mi.
- A MI PADRE:** **Héctor René Arriaga Gonzalez (Q .E.P.D)**  
Porque tus enseñanzas me continúan guiando.
- A MI MADRE:** **Thelma Iliana Fernández Amado Vda. De Arriaga**  
Porque desde siempre me has dado el mejor ejemplo de tenacidad y amor.
- A MI ESPOSA:** **Iris Haydee de Paz de Arriaga**  
Porque su apoyo y amor incondicional han sido fundamental para el logro de esta y todas las meta de nuestra vida.
- A MIS HIJAS:** **Gabriela María y María Ximena**  
Que este esfuerzo sea un ejemplo para ellas.
- A MIS ABUELITAS:** **Otilia Amado Vda. De Fernández (Q.E.P.D) y Elena González Vda. De Arriaga**  
Por sus inagotables ejemplos de amor.
- A MI HERMANA:** Por su cariño y respeto.
- A MIS TIOS Y TIAS:** Por su incondicional apoyo y cariño.

**A MIS SOBRINOS Y PRIMOS:** Por su cariño y respeto.

**A MI FAMILIA POLITICA:** Por haberme aceptado y dejado ser parte de su vida.

**A MI GRUPO DE ESTUDIO:** Gracias por compartir su conocimiento, amistad y cariño.

**A MIS AMIGOS:** Porque siempre me apoyaron

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:**

Por darme el privilegio de cumplir esta meta.

**A LA UNIVERSIDAD**

**PANAMERICANA:**

Por abrir sus puertas y permitirme culminar esta etapa de mi vida.

**A MIS CATEDRÁTICOS:**

Por sus enseñanzas.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1 Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica	1
1.2 Estudios previos:	2
1.3 Situación actual de la empresa	4
<b>Capítulo 2</b>	17
<b>2 Marco teórico</b>	17
2.1 Administración	17
2.2 Reclutamiento de personal	20
2.3 Selección de personal	25
2.4 Outsourcing	29
<b>Capítulo 3</b>	31
<b>3 Planteamiento del problema</b>	31
3.1 Planteamiento del problema	31
3.2 Pregunta de investigación	32
3.3 Objetivos de la investigación	32
3.4 Alcances y límites de la investigación.	32
3.5 Metodología aplicada	33
<b>Capítulo 4</b>	36
<b>4. Presentación de resultados</b>	36

4.1	Cuestionario sobre reclutamiento	36
4.2	Cuestionario sobre Selección	48
<b>Capítulo 5</b>		<b>57</b>
5.	Análisis e interpretación de resultados	57
Conclusiones		60
Propuesta		61
1	Introducción	61
2	Identificación de la propuesta	61
3	Objetivo General	61
3.1	Objetivos Específicos	61
4	Descripción de cada proceso	62
4.2	Selección de Personal:	70
<b>Referencias bibliográficas</b>		<b>74</b>
<b>Anexos</b>		<b>76</b>

## **Resumen**

El presente estudio de investigación se realizó en la empresa Outsourcing, S.A., (nombre ficticio) el cual permitió a través de las herramientas utilizadas, conocer la información necesaria, identificando los problemas relacionados con el reclutamiento y selección de personal para dar respuesta a la problemática encontrada.

En el capítulo 1, se presenta la reseña histórica tanto de la industria como de la Compañía, así mismo se mencionan trabajos relacionados con el tema objeto de estudio, la situación actual de la empresa, los servicios que presta, su estructura organizativa, el organigrama y la descripción de los puestos que componen la empresa y un análisis FODA.

En el capítulo 2, se investigó la teoría existente con respecto a los temas de estudio, para posteriormente hacer una comparación con los resultados de la investigación.

En el capítulo 3, se definió el Planteamiento del Problema y la metodología del trabajo, se establecieron los instrumentos a utilizar para la investigación: dos cuestionarios dirigidos a las personas relacionadas con los procesos reclutamiento y selección.

En el capítulo 4, derivado del trabajo de campo, se procedió presentar los resultados, utilizando gráficas de barras para una mejor interpretación de los mismos.

En el capítulo 5, se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos y se compararon con la teoría existente.

En el capítulo 6, se determinó que los procesos no son realizados completamente o de la manera correcta, la base de datos es mal manejada y dentro del proceso de selección se han obviado pasos que son vitales para que el proceso sea exitoso.

Y por último se presenta la propuesta para superar los problemas encontrados, indicando los pasos y el responsable de cada uno.

## **Introducción**

Toda organización posee recursos materiales, financieros y humanos, pero este último es el que le da valor a la compañía porque son los que realizan todas las actividades de la empresa y significan la única manera de crear y mantener la ventaja competitiva de cualquier empresa.

Las Compañías esperan que el recurso humano ponga a su disposición todas habilidades, voluntad, capacidad para lograr los objetivos, conocimientos, etc. para lograr sus propios objetivos, por su parte las empresas ponen a disposición de este recurso las herramientas, el ambiente y todo lo necesario para que las personas se realicen laboral y personalmente.

Por lo anterior se evidencia la importancia en buscar candidatos y atraerlos a la compañía, en el presente trabajo se indican las fuentes de reclutamiento que mejor se adaptan a los puestos de mercaderistas e impulsadoras.

Toda vez se ha concluido el reclutamiento, se debe realizar la mejor selección de personal donde se hace coincidir las necesidades de la compañía y las habilidades y capacidades de los reclutados. Para lograr la mejor selección se propone el proceso a seguir, este no sólo eficientiza la selección sino que evita cometer errores u omisiones que pueden salir caras a la empresa.

El presente trabajo está dirigido a profesionales que reclutan mercaderistas e impulsadoras y aporta información valiosa de este tipo de empleados.

# Capítulo 1

## 1 Antecedentes

### 1.1 Reseña histórica

En los años 90 las empresas empezaron a hacer más pequeñas sus estructuras de venta, dándole un nuevo rol a su fuerza de ventas, estos dejaron de ser lo que en el medio se conocía como “toma pedidos” atendiendo a una gran cantidad de clientes, esto cambio y ahora tienen unos pocos distribuidores que tienen la cobertura horizontal que les permite llegar a todo el mercado.

Por otra parte, las cadenas de supermercados empezaron a desarrollar sus centros de distribución lo que también hacía cambiar la estructura de ventas que tenían las empresas ya que sólo era necesario un ejecutivo que atendiera el centro de distribución y no muchos ejecutivos que atendieran cada uno de los puntos de venta de los supermercados, por lo que el vendedor pasó a ser un negociador que busca más las oportunidades de desarrollo de sus marcas, pero para lograr esto era necesario que el personal de campo o mercaderistas estuvieran a cargo de empresas que se especializaran en la colocación de producto en los anaqueles del supermercado. De esta cuenta las empresas de outsourcing empezaron a tomar auge. (Observación propia del investigador, Octubre 04, 2010)

La empresa Outsourcing S.A. fue fundada en junio de 1,995, constituyéndose como una sociedad anónima. Su principal mercado sería el apoyo a una cadena de supermercados en el diseño y publicación de los suplementos de compras y posterior cobro a los proveedores que se anunciaban en ese medio, para luego reintegrar dicha cadena lo cobrado, por lo cual la empresa ganaba un pago porcentual.

Esta relación con la cadena de supermercados y sus proveedores le abrió la puerta a la empresa en la realización de otras actividades solicitadas por ambos, de esta manera se incursiono en el mercado del outsourcing. Dos años después de su apertura, tuvo la solicitud de una empresa muy

importante, que se hiciera cargo de su personal en los puntos de venta, esta situación permitió un giro importante en su negocio, a tal grado que actualmente ese es su negocio principal.

A partir de ese primer contacto con el outsourcing, la empresa fue perfeccionando su desempeño y desarrollando nuevos productos dentro de este ramo, en la actualidad atiende a más de 18 importantes compañías y tiene cobertura en todo el país.

La empresa ha continuado la búsqueda de nuevos productos y empezó a desarrollar sistemas de tecnología que permiten entregar a sus clientes información de manera más rápida y confiable, esta información es capturada a través de dispositivos móviles y luego es alojado en la nube, por lo que está disponible para los clientes en tiempo real.

## 1.2 Estudios previos:

El reclutamiento y la selección de personal son claves en el desarrollo de todas las empresas, independientemente del giro de negocio al que pertenezca, ya que sólo logrará sus metas a través de contar con el personal apropiado para el logro de sus objetivos.

Este proceso de reclutamiento y selección, tiene los pasos lógicos para atraer a los candidatos idóneos a un puesto determinado, cuando la selección no se realiza correctamente, el departamento de recursos humanos no logra sus objetivos. Los pasos del reclutamiento y selección son diferentes de acuerdo al tamaño de la organización y el nivel jerárquico buscado. (Hengstenberg, 2006).

Torres Méndez (2011), en la tesis “Análisis de los factores que afectan los procedimientos de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos, identifica que los factores que afectan el reclutamiento y selección son, entre otros:

- La variación del volumen de producción, ya que se contrata en función de las necesidades de producción.

- Cambios no planificados en la estructura organizacional, los cuales adoptan las organizaciones para adaptarse a las necesidades del mercado, pueden ser por estrategia, reestructuración.
- Intereses de agrupaciones de trabajadores, donde se cuenta con sindicato, estos pueden llegar a modificar las decisiones finales sobre el reclutamiento y la selección.
- Influencia de la alta dirección, en ocasiones los propietarios por intereses familiares o de amistad, presionan a los encargados del reclutamiento para que sean contratadas personas que no cumplen con la idoneidad necesaria para cubrir la plaza requerida, esto ocurre porque se requiere ocupar la plaza con celeridad y se obvian algunos pasos del proceso de reclutamiento y selección.
- Estereotipos culturales, se refiere a algunos puestos que, por su nivel operativo, se considera que no deben cumplir con los procesos de reclutamiento.
- Estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal operativo, se refiere a que utilizan las mismas herramientas para el personal operativo como el administrativo, por lo que los resultados serán deficientes.
- Características del entorno económico, las características del mercado ya que el proceso de reclutamiento estará limitado a la capacidad de la empresa de contratar con los salarios y prestaciones que se encuentren en el mercado.
- Políticas de Gobierno y legislación laboral. El código de trabajo regula la relación laboral entre patronos y empleados, identificando varios aspectos que se deben respetar, incluyendo la prohibición de pruebas de embarazo, discriminación, etc.
- Cambios tecnológicos, este se refiere a los cambios en los perfiles del personal que se contrata y la reducción de plazas operativas.
- Características demográficas, también cambian el entorno del reclutamiento, tales como la reducción del índice de natalidad, incremento del nivel educativo, mejores indicadores generales, etc.

Los métodos de reclutamiento son diversos y varían de empresa a empresa, en la industria de maquila (Ismalej, 2006), las opciones son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos, se refiere a candidatos que se presentaron espontáneamente a la empresa.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa, es un método de bajo costo y alto rendimiento, para que sea efectivo, la empresa estimula a sus empleados a recomendar candidatos.
- Canales o anuncios en la portería de la empresa, es económico, pero su eficiencia depende de la ubicación de la empresa.
- Contacto con sindicalistas y asociaciones gremiales, son una estrategia de reclutamiento de personal que tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento a bajo costo o sin costo.
- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, en los directorios para divulgar oportunidades de trabajo.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas, con el objeto de promover la empresa y eventualmente capturar talentos.
- Anuncios en diarios y revistas, lo considera muy efectivo pero más relacionado con la cantidad que la calidad por la amplia cobertura de los medios de comunicación.
- Agencias de reclutamiento, que pueden apoyar en el reclutamiento para diferentes puestos de la organización. Es costoso pero más certero y rápido.

### 1.3 Situación actual de la empresa

La empresa cuenta actualmente con oficinas propias en Centroamérica, contar con estas oficinas es importante ya que le permite ofrecer una respuesta regional a sus clientes.

#### 1.3.1 Visión

Para la empresa su visión es:

“Ser una empresa líder en servicios de Outsourcing”

### 1.3.2 Misión

La misión de la empresa es:

"Ser una empresa con alto grado de servicios que, manejando de una forma rentable el negocio, garantice el logro de los objetivos a sus clientes"

### 1.3.3 Valores:

Los valores de la empresa son:

- **Ética profesional:** La manera de hacer negocios es tan importante como los resultados que logramos.
- **Confidencialidad:** Los clientes cuentan con nuestra absoluta confidencialidad en el manejo y tratamiento de la información que nos proveen y la que generamos para ellos.
- **Trabajo en equipo:** Los resultados de la compañía son efecto de la sinergia del esfuerzo de todos.
- **Innovación:** Buscamos constantemente soluciones beneficiosas a nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** cumplimos con nuestros compromisos, tanto con nuestros clientes como con los colaboradores, así como las leyes de los Países donde tenemos operaciones.
- **Responsabilidad social empresarial:** reciclamos, somos responsables con el uso del agua, la energía eléctrica y apoyamos y desarrollamos los procesos de innovación sustentables.

### 1.3.4 Los servicios de la empresa:

La empresa cuenta con distintos servicios que responden a las necesidades puntuales de cada uno de los clientes, estos se pueden englobar en cuatro grupos:

- **Manejo de Planilla**

Para este caso la empresa se hace responsable del pago de algunos de los empleados y se convierte en su patrono, sin embargo las funciones de los empleados son dictadas por la empresa que contrato sus servicios, es decir es el patrono pero no dirige sus

acciones. Dentro de este grupo pueden existir distintos puestos de la variedad que el contratante necesite.

- Servicio completo de merchandising e impulsación:  
Este tipo de servicio se caracteriza porque toda la ejecución en el punto de venta es responsabilidad de la empresa, para lo cual se debe hacer una estructura que responda a las necesidades del cliente.
- Servicios de merchandising compartido:  
Para este servicio se consolida un grupo de marcas que necesiten el servicio en puntos de venta predeterminados y un mercaderista da servicio a varias marcas, haciendo más efectiva su función en el punto de venta.
- Servicios de información de mercado en tiempo real:  
Estos servicios se refieren a capturar información del mercado y colocarla en la nube para que el cliente tenga acceso a ella en cualquier momento, por otro lado la compañía cuenta con programadores que estructuran la información de la manera que cada cliente la necesita.

### 1.3.5 Estructura Organizacional

La empresa está integrada por los siguientes niveles y puestos:

- Asamblea de accionistas: Está integrada por los propietarios de las acciones de la Compañía, aprueba las inversiones y estrategias generales propuestas por la Junta Directiva.
- Junta Directiva: Los miembros de la Junta Directiva también son accionistas y proponen las inversiones y estrategias generales que deberá tomar la empresa.

- Director Regional: Es la persona que tiene la responsabilidad de ejecutar las estrategias para cada país, que definió la Junta Directiva, también tiene la función de Representante Legal en todos los países donde opera la compañía.
- Gerente de País: Es responsable de la ejecución presupuestaria, estrategias y resultados de la operación de cada país y reporta los mismos a la Dirección Regional.
- Coordinador de Cuenta: Coordina todas las actividades relacionadas a las cuentas asignadas, reporta al Gerente de País.
- Asistente de proyecto: Reporta al coordinador de cuenta y se encarga de digitar los reportes y capturar información relevante para los clientes.
- Supervisores: Reportan al Coordinador de Cuenta y se son responsables de la ejecución de la estrategia del cliente en los puntos de venta.
- Mercaderista e Impulsadora: Ejecuta en el punto de venta la estrategia que es comunicada por el supervisor, que es su jefe inmediato.
- Desarrollo de Sistemas: desarrolla los reportes y sistemas de información tanto locales como en la nube, que servirán para entregar información a los clientes de manera rápida y exacta.
- Jefe de Recursos Humanos: Reporta al Gerente de País, se encarga de los procesos de administración del recurso humano desde su reclutamiento hasta la selección pasando por los controles administrativos de pago de planillas, procesos de visados del personal en las cadenas de detallistas y tramites varios.
- Asistente de Recursos Humanos: apoya a los Coordinadores de Cuenta en los procesos de reclutamiento, selección y procesos administrativos de recursos humanos.
- Servicios Generales: Reportan al Jefe de Recursos Humanos y se encargan de la limpieza y guardianía de las oficinas.
- Contador General: Reporta al Gerente de País y se encarga del registro contable de todas las operaciones de la compañía, así como la emisión de cheques para pagos y los cobros a los clientes.
- Asistentes de Contabilidad: Se encargan del registro de facturas y pago de las mismas y la emisión de facturas para los clientes, reportan al Contador General.

- Cobrador: Reporta al Contador General y se encarga de la entrega de facturas y cobro de las mismas a los clientes de la Compañía.

La empresa cuenta actualmente con 1,320 empleados distribuidos en los siguientes países:

Cantidad de empleados

País	Cantidad de Empleados
Guatemala	590 Empleados
El Salvador	170 Empleados
Honduras	150 empleados
Nicaragua	200 empleados
Costa Rica	10 empleados
Panamá	200 empleados
Total	1,320 empleados

Fuente: Dirección Regional de la empresa, junio del 2013.

Entre los puestos necesarios para la prestación del servicio se encuentran:

- Impulsadoras:

Por lo general son mujeres, tienen la función de dar a conocer un producto, sus ventajas y principales características con el objeto de que sea conocido y comprado por los visitantes de un punto de venta, también pueden ser contratadas para dar a conocer una oferta o contrarrestar la actividad de un competidor, la mayoría de veces son contratadas de manera temporal durante los días que dure la promoción, la oferta o la introducción del producto que se está promocionando. Son capacitadas por la empresa que requiere sus servicios.

- Mercaderistas:

También se les llama displayman o colocadores, su función principal es colocar los productos de la empresa en las góndolas de supermercado, para esto deben conocer la estrategia de colocación de cada producto, esta colocación lleva implícito asegurarse de que los productos tengan precio, verificar su frescura, asegurarse de tener inventario suficiente, colocar material de punto de venta, también informan sobre cambios de precios propios y de la competencia, nuevos productos y ofertas que puedan afectar la venta de los productos que colocan en la góndola. Es personal contratado por un periodo indefinido y pueden prestar sus servicios en más de un punto de venta dependiendo de la rotación de los productos. Es capacitado continuamente tanto por la empresa como por la empresa que requirió sus servicios.

- Supervisores:

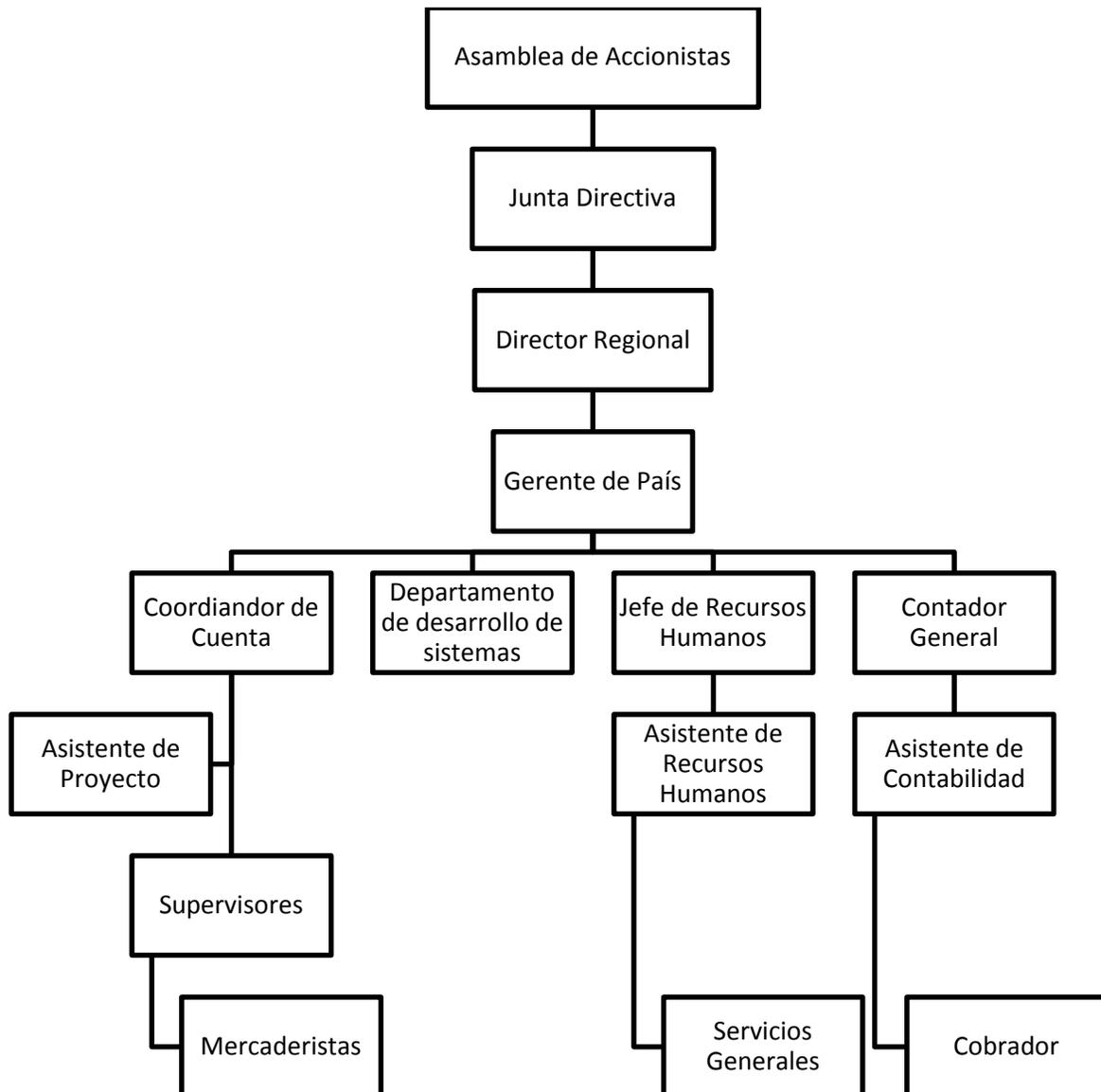
Son encargados supervisar la actividad de impulsadoras y mercaderistas, la supervisión tiene una parte básica que tiene que ver con el cumplimiento de horarios, uso de uniformes, entrega de Boucher de pago etc. y otra parte informativa, donde se comunica al personal las nuevas estrategias del cliente y cualquier otra información relacionada con las actividades en el punto de venta. Son contratados por periodos indefinidos y visitan varios puntos de venta en un día.

## Organigrama

El organigrama que se presenta es el de Guatemala, ya que en todos los países es similar. Aparecen todos niveles de puestos con que cuenta la organización, partiendo desde la Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, hasta llegar a los puestos más operativos, que en este caso son los mercaderistas y colocadores.

## Ilustración No. 1

Ilustración 1 Organigrama



Fuente: Dirección Regional de la empresa, junio del 2013

### 1.3.6 Análisis FODA de la empresa Outsourcing, S.A.

A continuación se presentan los elementos más importantes relacionados con el ambiente externo, oportunidades y amenazas y el ambiente interno, fortalezas y debilidades, estos aspectos están relacionados con el objeto de este estudio.

## Ilustración No. 2

**Ilustración 1** Análisis FODA de la empresa Outsourcing, S.A.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia mundial de las empresas hacia la tercerización de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso al país de Empresas extranjeras dedicadas al outsourcing.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de las necesidades de información del mercado de manera rápida y veraz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un gran número de empresas pequeñas cuyos ejecutivos son también sus propietarios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas grandes prefieren una empresa regional para sus necesidades de colocación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Walmart en Estados Unidos proporciona el servicio de colocación en sus tiendas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación del personal de campo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha desarrollado sus propios productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos instrumentos para enrolar personal al proceso de reclutamiento y selección.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diversificó al área tecnológica de sistemas de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de selección no utiliza herramientas que validen el mismo proceso.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de sus servicios a Centroamérica y Panamá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción de los clientes por no cumplir con el servicio en los puntos de venta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una sala de capacitaciones para 80 personas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene capacidad financiera para enfrentar sus compromisos o nuevos proyectos.</li> </ul>	

Fuente: Observación propia del investigador, Junio 05, 2013

### 1.3.7 Factores externos

El outsourcing proporciona a las empresas mucha flexibilidad en cuanto a tener dentro a su servicio solo la cantidad de personas, procesos o servicios que sean necesarios, este aspecto les permite contar con los recursos solo cuando lo necesitan, por ejemplo en temporadas altas de ventas o producción, promociones especiales, lanzamiento de productos, etc. debido a lo anterior, no solo en Guatemala, sino en todo el mundo hay una tendencia a tercerizar actividades, ya sean procesos de producción o servicios de cualquier tipo.

Por otro lado, las empresas necesitan contar con información de lo que está ocurriendo en el mercado, tal como monitorear la efectividad de sus propias estrategias, como las actividades de la competencia. a través de las facilidades que otorgan los dispositivos móviles, se puede comunicar con facilidad cualquier evento trascendente que ocurre en el mercado, pero esta información llega en forma de mensaje de texto, correo electrónico, redes sociales, etc, lo cual genera una gran cantidad de información no estructurada, por lo que las empresas requieren sistemas de información que les den la posibilidad de recibir esa misma información de forma estructurada que les permita medir estadísticamente lo que ocurre en el mercado.

Las empresas regionales, internacionales o transnacionales identifican a Centroamérica como una sola región por lo que estandarizar sus procesos les ayuda a la eficiencia de sus actividades, de allí que contar con un suplidor regional les facilita esa estandarización. Las empresas que ofrecen servicios regionales tendrán una ventaja competitiva sobre las que solo pueden ofrecer servicios locales.

La globalización ha hecho que cada vez más empresas de todo tipo lleguen a la región centroamericana y en particular a Guatemala, el sector de la tercerización de servicios de personal para supermercados, no ha estado exento de ello. Estas empresas pueden venir de países centroamericanos u otros países cercanos a la región como México y Colombia, países que, por

su tamaño han desarrollado productos y servicios más adelantados a los que tiene la región, por lo que se convierten en un amenaza para las empresas locales.

El negocio de la tercerización de servicios de colocación e impulsación en supermercados, a nivel básico, es altamente replicable, cuyos costos de operación son muy bajos ya que no pagan el salario de los ejecutivos porque el propietario hace esa función, se evitan los alquileres debido a que lo realizan desde su casa de habitación, eso factores han influido en la proliferación de empresas de este sector y ello ha reducido los márgenes de utilidad.

Las Empresas de consumo de Centroamérica tienen como principal cliente a Walmart, es por ello que la mayor parte del personal de Outsourcing está dando servicio en las tiendas de dicha cadena. En Estados Unidos, país de origen de Walmart, es el personal de las tiendas el encargado de la colocación, no se utiliza personal del proveedor, es por ello que se corre el riesgo de que Walmart implante esa estrategia en Guatemala y obligue a las empresas a recortar la cantidad de personal contratado en detrimento de la empresa y las otras empresas del sector.

### 1.3.8 Factores internos

La empresa Outsourcing, S.A. cuenta con 18 años de existencia, por lo que tiene mucho reconocimiento de las empresas y mucha experiencia en las actividades que realiza.

Esta experiencia y el contacto por muchos años con sus clientes le ha permitido identificar necesidades puntuales que luego se han convertido en nuevos servicios, tal es el caso de el servicio de mercaderistas compartidos, con el que tiene la capacidad de atender a todos los puntos de venta de los supermercados en todo el país. Además advirtió la necesidad de generar información estructurada y a la cual, sus clientes tengan acceso, por lo que ha estado desarrollando productos tecnológicos que están alojados en la nube y que darán la oportunidad a sus clientes de contar con esta información en tiempo real, independientemente de la ubicación en la que se encuentren.

Contar con oficinas en toda la región es una característica que pocas empresas tienen, esta situación además de agregar unidades de negocio a la empresa, la presenta como una solución ideal para las empresas que requieren sus servicios en toda la región.

Una de las características del sector de impulsadoras y mercaderistas, es que se les debe capacitar continuamente para comunicarles las estrategias o novedades que serán lanzadas al mercado, por lo que contar con una sala de capacitaciones propia es una ventaja competitiva y que tiene la empresa Outsourcing, S.A.

Las empresas que requieren los servicios de colocación e impulsación tienen procesos administrativos de generación de pagos de sus facturas que en muchas ocasiones requiere más de 30 días, es decir que las empresas les corresponde hacer frente a los pagos de las planillas del personal con su propio dinero antes de recibir el pago de la factura, es por ello que la solvencia económica es importante. Outsourcing, S.A. siempre ha manejado muy bien sus flujos de efectivo por lo que siempre cuenta con los fondos necesarios para cubrir sus obligaciones de pago de salarios.

Los salarios del personal de campo son autorizados por las empresas contratantes, por lo general utilizan el salario mínimo, por esa razón, se genera una alta rotación de personal en dichos puestos.

Outsourcing, S.A. se ha valido de muy pocos instrumentos para atraer candidatos, lo más utilizado es referidos y personas que visitan la empresa en busca de oportunidades de trabajo.

El proceso de selección se basa casi exclusivamente en la entrevista de los candidatos, por lo que el proceso es prácticamente subjetivo y los resultados no siempre son buenos ya que los entrevistadores no tienen la capacidad de percibir más de lo que el candidato desea mostrar y se incurre en la contratación de personal que estará satisfecho con su trabajo y pronto renunciará o abandonará el mismo.

Esta rotación de personal dificulta que las mercaderistas o impulsadoras desarrollen sus capacidades y siempre se tiene personal nuevo con poca experiencia que se le dificulta obtener buenos resultados en su gestión esta situación genera insatisfacción del cliente ya que el nivel de ejecución en cada punto de venta es el mínimo o dista de ser lo mejor, lo que genera pérdida de ventas.

## Capítulo 2

### 2 Marco teórico

Para la realización de la presente investigación, se hace necesario consultar las fuentes de conocimiento existentes, con el fin de dar mayor profundidad y sentido científico a la investigación, esta revisión permitirá no solo conceptualizar los elementos más importantes relacionados con el tema sino ampliará los conocimientos para guiar la investigación dentro del tema propuesto y así evitar desviaciones del mismo.

La revisión de literatura no se circunscribe únicamente a libros sino a todo tipo de fuentes, tales como revistas, páginas web, periódicos, o cualquier otra, es importante que las fuentes sean acreditadas.

#### 2.1 Administración

##### 2.1.1 Administración

Es el proceso de estructurar y utilizar los recursos orientándolos al logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Hitt, 2006), Koontz, Weihrich y Cannice (2012), indican que es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos.

##### 2.1.2 Proceso Administrativo

Es una serie de etapas que sistematizan la operación de una empresa de forma efectiva, va desde la planeación hasta el control, pasando por la organización y dirección de sus actividades, permite el aprovechamiento de sus recursos (Lerma, y otros, 2007)

### 2.1.3 Planeación

Implica la selección de misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos, requiere la toma de decisiones, esto decir elegir entre alternativas de cursos de acción, cuyos pasos son: Atención a las oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos alternativos, evaluación de cursos alternativos, selección de un curso de acción, formulación de planes derivados, traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### 2.1.4 Organización

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, para el logro de las metas grupales, incluye la departamentalización y autoridad (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### 2.1.5 Integración de personal

Consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, para ello identifica los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, realiza el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, planes de compensación, capacitación y desarrollo del personal con la intención de que cumplan eficazmente sus tareas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### 2.1.6 Dirección

Consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organización, lo integran factores humanos como la motivación, liderazgo y comunicación (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### 2.1.7 Control

Es la medición y corrección del desempeño de la compañía, con el objetivo de garantizar que los objetivos y planes de la empresa se están cumpliendo, todos los integrantes de la compañía que tienen bajo su responsabilidad el cumplimiento de planes son responsables del control, el proceso básico del control incluye tres pasos, 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base a las normas establecidas y 3) corrección de las variaciones respecto a las normas y planes (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

### 2.1.8 Administración de recursos humanos

Es la función administrativa relacionada con las personas que incluye las políticas y prácticas necesarias para realizar procesos como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).

### 2.1.9 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos están relacionados con la organización y el elemento humano y son los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión,
- Proporcionar competitividad a la organización,
- Suministrar a la empresa empleados bien entrenados y motivados,
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados,
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo,
- Administrar el cambio y
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables (Chiavenato, 2009).

### 2.1.10 Funciones del administrador de recursos humanos

Según Chiavenato (2009) las funciones más recurrentes de los administradores de recursos humanos son:

- Análisis y descripción de cargos,
- Diseño de cargos,
- Reclutamiento y selección de personal,
- Contratación de candidatos seleccionados,
- Orientación e integración de nuevos funcionarios,
- Administración de cargos y salarios,
- Incentivos salariales y beneficios sociales,
- Evaluación del desempeño de los empleados,
- Comunicación con los empleados,
- Capacitación y desarrollo de personal,
- Desarrollo organizacional,
- Higiene, seguridad y calidad de la vida en el trabajo y
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

## 2.2 Reclutamiento de personal

### 2.2.1 Reclutamiento

Es el proceso por medio del cual se atraen individuos de manera oportuna, en cantidad suficiente y con las competencias necesarias y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes de la organización (Mondy & Noe, 2005)

Por su parte Chiavenato (2009), indica que es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación de doble vía: la organización divulga

y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos y atrae candidatos, si solo comunica pero no atrae candidatos no logra su objetivo.

### 2.2.2 Reclutamiento interno

Cubrir las plazas nuevas o por bajas del personal, siempre es recomendable iniciar la búsqueda dentro de los colaboradores internos de la organización (Alles, 2006), es decir utilizar reclutamiento interno.

Castillo Aponte (2012) recomienda que para las plazas vacantes que no sean obreros no calificados, la empresa puede recurrir a sus propios trabajadores.

### 2.2.3 Ventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno, Chiavenato (2009) enumera las siguientes:

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización,
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados,
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad con la organización,
- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental,
- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros,
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos y
- El costo financiero es menor.

### 2.2.4 Desventajas del reclutamiento interno

Chiavenato (2009), enumera las desventajas siguientes:

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas y
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.

Por su parte Mondy (2005), hace énfasis en que se le debe explicar a los candidatos por qué no se les escogió y si el proceso no ha sido bien llevado y no se seleccionó al candidato mejor calificado se perderá credibilidad.

### 2.2.5 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se enfoca en una enorme cantidad de personas esparcidas por todas partes y que forman parte del mercado de recursos humanos. Es por ello que utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización (Chiavenato, 2009).

### 2.2.6 Fuentes de reclutamiento externo

Las empresas buscan personal más allá de sus propias instituciones para expandir su fuerza laboral, por lo que recurren al reclutamiento externo por las siguientes necesidades:

- Ocupar puestos de primer ingreso
- Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y
- Obtener empleados con distintos antecedentes para proporcionar diversidad de ideas.

Siempre que exista una plaza disponible dentro de la empresa, se tendrá que recurrir al reclutamiento externo, ya que aunque se genere promoción interna, la persona ascendida, dejará una posición que se deberá cubrir con una persona externa (Mondy & Noe, 2005)

Las fuentes de reclutamiento utilizadas por las empresas varían de acuerdo al puesto que pretenden cubrir, es decir, para ciertos trabajos técnicos, se buscan los candidatos en escuelas relacionadas con la actividad y para plazas que requieren empleados altamente capacitados se utilizan otros lugares y métodos. (Bohlander & Snell, 2009).

Mondy y Noe (2005), indican que el método más utilizado para el reclutamiento externo, son los anuncios en periódicos y revistas que representa hasta el 89% de las empresas, seguido por internet que lo utiliza el 67%.

Bohlander (2009), indica que para las empresas, despendedor de una o dos fuentes de reclutamiento puede tener un efecto negativo. Los métodos más utilizados para atraer candidadots son los siguientes:

- Anuncios: es uno de los métodos más comunes de reclutamiento incluye periódicos, revistas, televisión, radio, etc. su ventaja es la penetración de los medios de comunicación, por lo que pueden atraer a una gran cantidad de personas. Sin embargo el nivel de selectividad puede ser muy bajo, esto se puede remediar utilizando revistas especializadas.
- Solicitudes y currículos no requeridos: son personas que envían sus solicitudes y currículos a las empresas sin haber una solicitud previa.
- Reclutamiento en internet: tanto los reclutadores como los solicitantes encuentran este enfoque como más rápido, económico y potencialmente más efectivo.
- Referencias de los empleados: en muchas ocasiones, se contratan personal de alta calidad por este método, ya que los empleados actuales no suelen recomendar a personas que pudieran desempeñarse mal.
- Empresas de búsqueda de ejecutivos: llamadas “headhunters” o “caza talentos”, son agencias que ayudan a las empresas a encontrar a la persona exacta para el puesto, el costo puede ser entre el 30 y 40% del salario anual de la posición a cubrir.
- Instituciones educativas: se utilizan cuando se requieren jóvenes con una capacitación formal y sin experiencia laboral.
- Asociaciones profesionales: En algunos países estas asociaciones ofrecen a sus miembros el servicio de colocación como parte de sus beneficios.
- Asociaciones gremiales: Las asociaciones gremiales independientes tienen entre sus filas a personas capacitadas en distintas actividades por lo que pueden ser utilizadas por los Departamentos de Recursos Humanos para reclutar personal.

- Agencias de empleo públicas: las agencias estatales de trabajo tienen oficinas de empleo a las que se puede recurrir para cubrir plazas específicas y en distintas áreas geográficas.
- Agencias de empleo privadas y agencias temporales: son empresas que adaptan sus servicios a las necesidades específicas de sus clientes, pueden cargar una tarifa de 25 a 30% del salario anual de la posición que ocupará el solicitante.
- Subcontratación de empleados: son agencias que se convierten en coempleadora y desempeñan todas las tareas de Recursos Humanos, a cambio de una tarifa que puede ser entre el 4 y 8% de la nómina más 9 y 20% de los salarios brutos

Por su parte Werteher y Davis (2008), además de los anteriores, identifican los siguientes:

- Operativos militares: las instituciones armadas, desvinculan una gran cantidad de personas, las cuales han sido capacitadas en distintas áreas técnicas, como mecánica, soldadura, etc. por lo que se puede reclutar allí personas para estas áreas.
- Ferias de trabajo: es una técnica poco aprovechada, algunas veces son especializadas en ciertas áreas, por lo que el reclutador puede encontrar allí personal ya calificado.

### 2.3.6 Ventajas del reclutamiento externo

Las ventajas que identifica Chiavenato (2009) son:

- Introduce nuevas ideas a la organización: talentos, habilidades y expectativas
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades,
- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas,
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones,
- Incentiva la interacción de la organización y el mercado laboral y
- Es indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

### 2.3.7 Desventajas del reclutamiento externo:

Chiavenato (2009) identifica las siguientes:

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización,
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños,
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos, lo que representa costos operacionales,
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados y
- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

## 2.3 Selección de personal

Es la elección de la persona adecuada al puesto adecuado o el más adecuado al puesto, bajo la perspectiva de mantener o aumentar su eficiencia y desempeño laboral, es por ello que la selección de personal trata de obtener las personas adecuadas al puesto y las personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto (Vertice, 2007).

“Es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables” (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006).

### 2.3.1 Solicitud de empleo

Las empresas requieren que se llene las solicitudes de empleo ya que son una fuente rápida y sistemática para obtener información variada del aspirante, se puede revisar si cumple con los requisitos mínimos de experiencia, educación, etc. y es una base para las preguntas que podría realizar el entrevistador. Estas solicitudes pueden estar en línea en los portales de las compañías que están reclutando (Bohlander & Snell, 2009).

### 2.3.2 Administración de exámenes

Se refiere a pruebas de idoneidad para evaluar al candidato y su compatibilidad con el puesto, algunas de estas pruebas son exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo (Werther & Davis, 2008). Existen diversos tipos de pruebas psicológicas clasificadas de acuerdo a su aplicación y son las siguientes:

- Pruebas psicológicas: se enfocan en la personalidad, su validez es discutible porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva, mide la personalidad, temperamento, habilidad lógica y de raciocinio, creatividad y habilidad de juicio y componentes de la personalidad.
- Pruebas de conocimiento: son más confiables ya que determinan la información o conocimiento que posee el candidato. Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión, técnicas de liderazgo, habilidad verbal, espacial y numérica.
- Pruebas de desempeño: miden la coordinación física, visualización espacial, habilidad para trabajar con nombres y números, la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo, algunas son prácticas y se mide la capacidad puntual para ejecutar ciertas tareas.
- Pruebas de respuesta gráfica: mide las respuestas fisiológicas a determinados estímulos, la más común es la prueba del polígrafo o detector de mentiras.
- Pruebas de aptitud: mide las actitudes individuales respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados, también mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales.
- Pruebas médicas: determinan con razonable precisión el estado de salud del solicitante y permite identificar ciertos factores que lo hacen recomendable o rechazable para ciertos puestos, pueden detectar la presencia de sustancias ilegales, la predisposición genética a contraer ciertas enfermedades, etc. (Werther & Davis, 2008).

### 2.3.3 Entrevista de selección

Es una plática formal y profunda donde el entrevistador pretende determinar la idoneidad del aspirante y tratando de identificar si podría desempeñar el puesto y como se compara contra los otros candidatos. (Werther & Davis, 2008).

La entrevista puede tener muchos errores por la subjetividad de la misma y prejuicios personales del entrevistador (Bohlander & Snell, 2009).

Los tipos de entrevista son:

- Entrevista no estructurada: permite formular preguntas no previstas, el entrevistador puede abordar distintos temas, de acuerdo al progreso de la entrevista (Werther & Davis, 2008); sin embargo, para Bohlander (2009) , en esta entrevista, el entrevistador hace preguntas abiertas y deja que sea el solicitante que hable libremente sobre el tema con un mínimo de interrupciones. Pero ambos acuerdan que por su amplitud puede no llegarse a evaluar los puntos más importantes y se considera de muy poca confiabilidad y validez.
- Entrevista estructurada: esta tiene un conjunto de preguntas estandarizadas y basadas en el análisis de puestos. Tiene más probabilidades de proporcionar información necesaria para tomar decisiones correctas (Bohlander & Snell, 2009).
- Entrevistas mixtas: el entrevistador utiliza preguntas preestablecidas y preguntas no estructuradas, da la ventaja que permite las comparaciones entre los entrevistados y posibilita el conocimiento inicial de las características del candidato (Werther & Davis, 2008).
- Entrevistas conductuales: se llaman también situacionales, en ellas se da un caso hipotético al entrevistado y se comparan sus respuestas relacionándolas con los estándares de referencia preestablecidos (Bohlander & Snell, 2009).
- Entrevista de tensión: trata de identificar cómo el solicitante, reacciona ante la tensión, son una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa, se aconseja utilizarlo en conjunto con otros tipos de entrevista (Werther & Davis, 2008).

- Entrevista de descripción del comportamiento: se basa en situaciones reales del trabajo pasado del entrevistado, le pide que le comparta como actuó ante una situación en particular, esto predice de una buena manera el desempeño a futuro (Bohlander & Snell, 2009).
- Entrevista de panel: un grupo de entrevistadores evalúan a un candidato, cada uno hace las preguntas estructuradas que le corresponden y al final de la entrevista se reúnen y comparten sus criterios y eligen con mayor certeza y menor tiempo al candidato (Bohlander & Snell, 2009).

#### 2.3.4 Investigación de antecedentes

Toda vez, se considere que el solicitante llena los requisitos para el puesto, se investiga sobre su trabajo anterior, verificación educación, verificación de títulos y certificados profesionales, antecedentes penales, revisión de crédito. En cuanto a la verificación de referencias, es muy práctico hacer la verificación por teléfono, ya que es más rápido y económico, la información más confiable, por lo general, proviene de los supervisores ya que pueden informar sobre los hábitos y el desempeño del trabajador y la información sobre salarios, puestos, títulos, es mejor solicitarlo a Recursos Humanos. Los informes crediticios son valiosas, sobre todo si la posición implica el manejo de dinero (Bohlander & Snell, 2009).

#### 2.3.5 Examen médico

Es conveniente que el proceso incluya el examen médico para evitar el ingreso de personal con enfermedades contagiosas que las transmita al resto del equipo. Las pruebas deben ser diferentes y acorde a cada puesto de trabajo (Werther & Davis, 2008).

#### 2.3.6 Entrevista con el supervisor

Por lo general, en todas las empresas, el supervisor o gerente del área, realiza una entrevista, lo cual tiene lógica ya que es él quien mejor conoce las habilidades y conocimientos técnicos que

requiere la plaza, por otro lado puede responder con mayor exactitud las preguntas que tenga el candidato (Werther & Davis, 2008).

### 2.3.7 Descripción realista del puesto

Es de gran utilidad realizar una sesión para familiarizar al nuevo elemento con los instrumentos o equipo, con el objetivo de que no tenga falsas expectativas relacionadas con el trabajo, también es recomendable que se le informe sobre las situaciones menos agradables del puesto (Werther & Davis, 2008).

### 2.3.8 Decisión de contratar

El supervisor o gerente del departamento que solicito la plaza, es quien generalmente toma la decisión final, por lo general, esta información se la da a Recursos Humanos y es este departamento el que informa al candidato que fue seleccionado para el puesto, también le informa sobre los detalles del puesto acuerdos de trabajo, salario etc. así como indicar la fecha límite con la que cuenta el solicitante para aceptar o no la propuesta (Bohlander & Snell, 2009).

## 2.4 Outsourcing

### 2.4.1 Concepto de Outsourcing

Es la acción de contratar a otra empresa para que realice funciones que anteriormente se realizaban dentro de la empresa, esto implica transferir la planificación, administración y desarrollo de dicha actividad o el acto de confiar en fuentes externas la fabricación de componentes y otras actividades de valor agregado (Menguzzato, 2009).

### 2.4.2 Outsourcing táctico y estratégico

El outsourcing táctico se refiere a la subcontratación de actividades productivas, en este caso las empresas buscan la reducción de costos, mientras que el outsourcing estratégico, sugiere una relación estable de cooperación o alianza estratégica que se afianza conforme se incrementa la

interdependencia entre la función dada en outsourcing y el resto de las actividades de la empresa, este tipo de outsourcing es utilizado por las empresas que buscan calidad del servicio, mejora en el desempeño de las actividades o contar con mejores capacidades (Menguzzato, 2009).

### 2.4.3 Ventajas del outsourcing

Forneas (2008), indica que las ventajas del outsourcing, son sobre todo la reducción del costo del servicio subcontratado, permite a la empresa concentrarse en sus actividades más importantes, mejora de la calidad del servicio, acceso a personal adecuadamente cualificado, simplificación de los procesos de negocio, reducción del tiempo de llegada al mercado de los productos o servicios de la empresa cliente y reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa cliente. Hurtado (2008) agrega que permite a la empresa responder con rapidez a los cambios de entorno, permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar al personal de la organización para manejarla, disminución de costos fijos,

### 2.4.4 Desventajas del outsourcing

Entre los aspectos negativos se pueden mencionar poca innovación por parte del proveedor externo, la empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos, riesgo que el proveedor externo utilice el conocimiento adquirido para empezar una empresa propia y se convierta en competidor, el ahorro de costos sea menor que el esperado, alto costo de cambiar de proveedor, si este no da los resultados esperados, pérdida de control sobre la producción (Hurtado, 2008)

## Capítulo 3

### 3 Planteamiento del problema

#### 3.1 Planteamiento del problema

La empresa Outsourcing S.A. se especializa en proveer personal que de servicios de colocación y generación de información a sus clientes; está colocación de productos en la góndola, es muy extensa, ya que no es la simple función física de tomar un producto y ubicarlo en una parte de la góndola del supermercado, sino que además se debe asegurar de que la estrategia de ubicación sea la correcta, que esté comunicado correctamente el precio, etc., todo esto implica conocer los planogramas, estrategias de precios, contar con buenas relaciones dentro del punto de venta y capacidad de ejecutar eficiente y oportunamente su labor.

Al ser los ejecutores en los puntos de venta de toda la estrategia de los clientes, este puesto se convierte en clave del éxito.

Por su parte las impulsadoras son contratadas para dar a conocer un producto o una promoción por lo que deben conocer el producto, sus características y beneficios, así como contar con actitud favorable a las ventas y facilidad de comunicación, de tal forma que junto con los mercaderistas son los responsables de lograr una ejecución de las ventas en los supermercados.

Ambos puestos de trabajo son importantes por lo que el proceso de reclutamiento y selección es muy importante. Sin embargo, no existe un procedimiento apropiado para ejecutar estas actividades lo que ha hecho que se contrate personal sin el perfil adecuado o que no se puedan llenar las plazas vacantes por no tener candidatos para la misma.

Tomando en consideración lo anterior se plantea la interrogante siguiente:

## 3.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Outsourcing, S.A.?

## 3.3 Objetivos de la investigación

### 3.3.1 Objetivo general.

Conocer el proceso de reclutamiento y selección utilizado por la empresa Outsourcing, S.A.

### 3.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar los medios que utiliza la empresa para reclutar impulsadoras y mercaderistas.
2. Identificar qué información es trasladada a los reclutadores para realizar el reclutamiento.
3. Evaluar la forma en que se maneja la base de datos.
4. Identificar los instrumentos que utiliza el departamento de Recursos Humanos para realizar la selección de personal
5. Elaborar una propuesta de mejora, de acuerdo a los hallazgos de la investigación.

## 3.4 Alcances y límites de la investigación.

La presente investigación está enfocada en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Outsourcing, S.A. y específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de las impulsadoras y los mercaderistas. En la investigación se tomará en cuenta todas las actividades que se realizan las personas de dicho departamento, desde las relacionadas con atraer personal hasta el proceso de selección.

Además se incluirá una investigación relacionada con el nivel de satisfacción de los clientes con relación a los tiempos en los que se cubren las vacantes y la calidad de personas contratadas.

Para obtener la información necesaria para realizar este estudio, se harán entrevistas al jefe y asistentes del departamento de Recursos Humanos y a los clientes.

Para todo lo anterior se tomará como base la información del primer semestre del año 2013.

## 3.5 Metodología aplicada

### 3.5.1 Sujetos

La captura de información es clave para el desarrollo de la investigación, para ello se deben identificar a los principales actores de los procesos de reclutamiento y selección y las unidades que demandan estos servicios.

Se incluyen como sujetos de la investigación las siguientes posiciones:

- **Jefe de Recursos Humanos:** Es la persona responsable de todos los procesos relacionados a la administración del personal desde los procesos de reclutamiento hasta la contratación e inducción a la empresa, así como cálculo de las planillas de salario y controles diversos como IGSS, IRTRA, seguro de vida, etc. la Jefe de Recursos Humanos, cuenta con una licenciatura en Psicología y una Maestría en Recursos Humanos y tiene 1 año de estar a cargo del Departamento.
- **Asistentes del Departamento de Recursos Humanos:** Son los encargados de ejecutar directamente las actividades de reclutamiento, selección y contratación. Tienen a su cargo el control de los expedientes del personal y velan porque estos estén completos, esto incluye tarjetas de salud, pulmones, manipulación de alimentos vigentes, son 2 personas, ambos tienen 2 años de estudios universitarios y tienen 1 y 8 años de estar dentro de la Compañía.
- **Recepcionista:** Además de las funciones básicas del área de recepción se encarga de proporcionar las solicitudes de empleo a los aspirantes a algún puesto y posteriormente trasladarlo a los asistentes de Recursos Humanos. Posee Título de Secretaria Comercial y cuenta con 5 años de laborar en la Empresa.
- **Coordinadores de grupos o gerentes de cuentas claves:** son las personas responsables de la relación con el cliente, por lo tanto son los que solicitan a Recursos Humanos las contrataciones y despidos necesarios para el buen funcionamiento de su unidad de trabajo

y participan en el proceso de selección final del personal. Son 2 personas. Tienen título de nivel medio 2 y 3 años de estudios universitarios y 8 y 11 años de laborar en la empresa respectivamente.

### 3.5.2 Instrumentos

El instrumento utilizado para la captura de la información, fue el cuestionario. El cuestionario es una serie de preguntas sobre una o más variables que se están midiendo, los mismos van en concordancia con el tema de investigación (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

La información relacionada con el reclutamiento del personal fue recabada a través de un cuestionario dirigido al Jefe de Recursos Humanos y a sus 2 asistentes, donde se investigó en cuanto a las formas que utiliza el departamento para atraer candidatos a la compañía, identificando sus principales fuentes de reclutamiento.

Como departamento de Recursos Humanos, deben contar con una base de datos de los candidatos reclutados, a través de un cuestionario se determinó el proceso que siguen para el manejo de dicha base de datos, este cuestionario está integrado al de reclutamiento por lo que esta parte del mismo lo respondió adicionalmente la recepcionista

En cuanto a el proceso de selección se utilizó un cuestionario dirigido a jefe de Recursos Humanos, los asistentes de Recursos Humanos. Los Gerentes de Cuenta o Coordinadores fueron encuestados en lo referente a las entrevistas y selección final.

### 3.5.3 Procedimientos

Para llevar a cabo esta investigación se realizó una serie de pasos que se detallan a continuación:

- Como primer paso se seleccionó la empresa objeto de estudio.
- Se recopiló información sobre los antecedentes de la empresa para conocerla de mejor manera.

- Se evaluaron los antecedentes de la industria en general para conocer sobre el factor externo de la misma.
- Se analizaron los estudios previos relacionados para abarcar distintos aspectos de problemas identificados anteriormente.
- Se evaluó la situación actual de la empresa incluyendo su estructura organizativa
- Para finalizar la primera etapa del documento se hizo un análisis de la empresa para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Para ampliar el tema de investigación y darle valor científico a la misma se inició el marco teórico, en el cual se detallaron todos los temas, sus significados o definiciones que servirían de base para realizar el estudio.
- Se realizó el planteamiento del problema, formulando la pregunta de investigación.
- Para dar un mejor enfoque al estudio se determinó el objetivo general y los específicos para establecer lo que se pretendía alcanzar, delimitando las áreas de estudio.
- Se definió la metodología que se utilizó para realizar el estudio y se determinó el instrumento a utilizarse para recabar la información.
- Se determinó las personas a ser entrevistadas dentro de la organización.
- Se diseñaron los instrumentos para recolectar los datos.
- Se aplicó un cuestionario a las personas definidas anteriormente que formaban parte del objeto del estudio.
- La información obtenida en los cuestionarios fue tabulada e analizada.
- Después de tabulada la información se realizaron gráficas con su respectivo análisis.
- Al contar con todas las gráficas y su interpretación se procedió a realizar un análisis general comparando los resultados de las gráficas con la información del marco teórico.
- Los datos obtenidos fueron estudiados y analizados para concluir el estudio.
- Luego se procedió a diseñar la propuesta.

## Capítulo 4

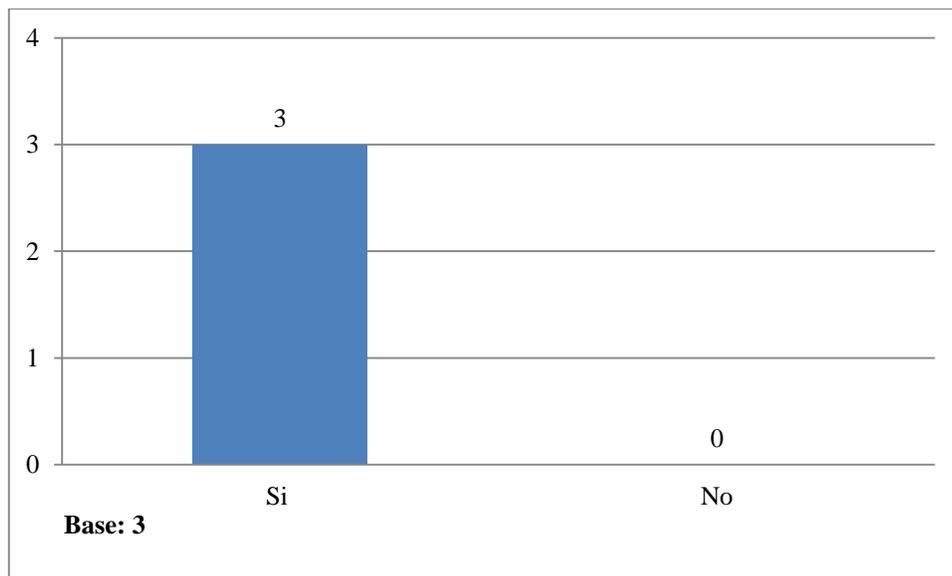
### 4. Presentación de resultados

#### 4.1 Cuestionario sobre reclutamiento

Para recabar la información relacionada al reclutamiento se utilizó un cuestionario de 13 preguntas, el cual fue practicado al Jefe de Recursos Humanos y sus 2 asistentes. Además se tomó en cuenta a la recepcionista en el tema relacionado con la base datos. Para facilitar la interpretación de la información, se utilizó gráficas de barras las cuales se detalla a continuación:

#### Ilustración No. 2

**Gráfica 1: Utilización del reclutamiento interno**

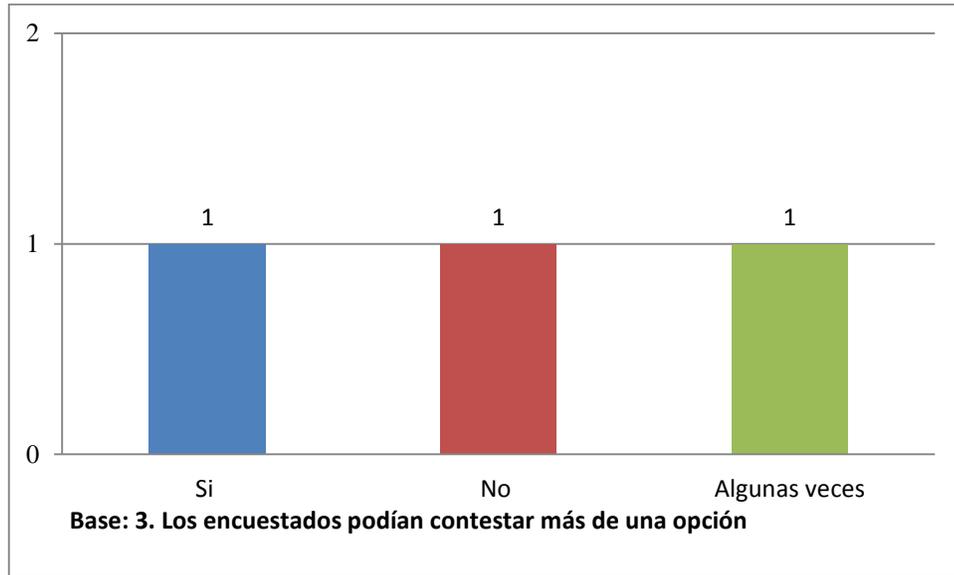


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Las personas encargadas del reclutamiento indicaron que utilizan el reclutamiento interno, considerando dentro de este grupo a personas que están laborando actualmente o laboraron en la empresa.

### Ilustración No. 3

**Gráfica 2: Recepción de requisición de personal con información importante para reclutar**

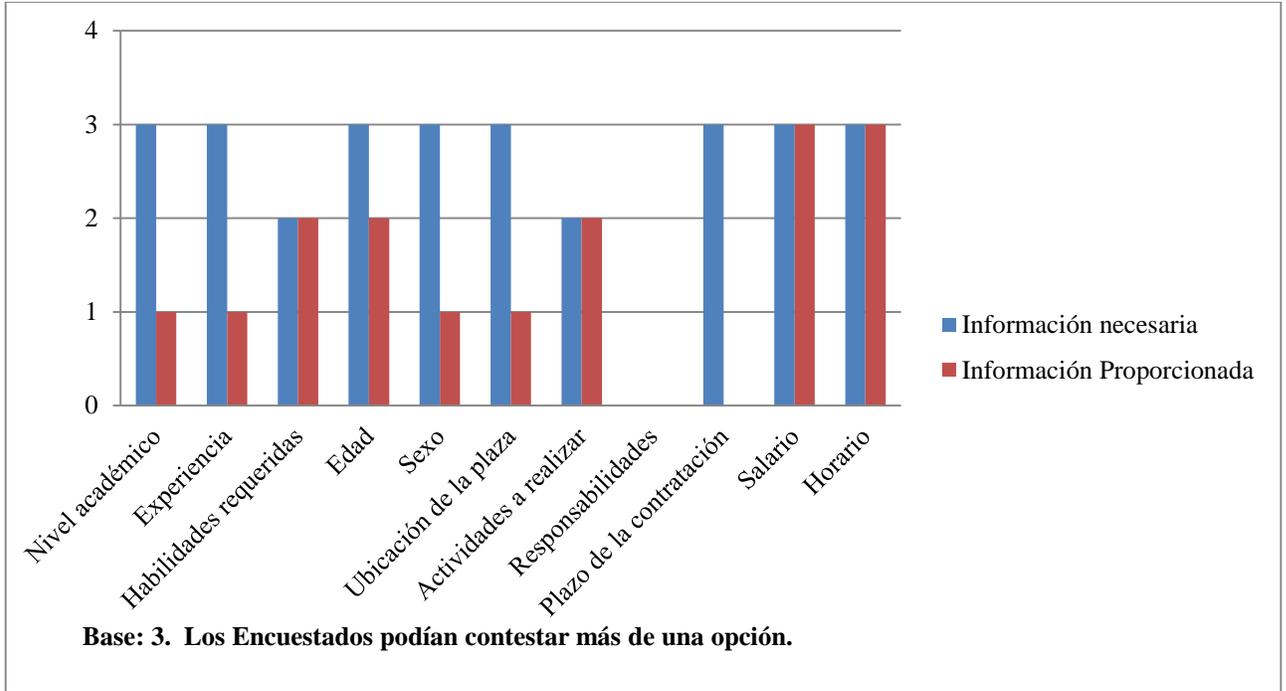


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Se puede observar que los reclutadores no siempre reciben la requisición de personal con la información relevante, ya que solo uno de ellos comentó que siempre recibe dicha información.

## Ilustración No. 4

**Gráfica 3: Información requerida versus proporcionada**

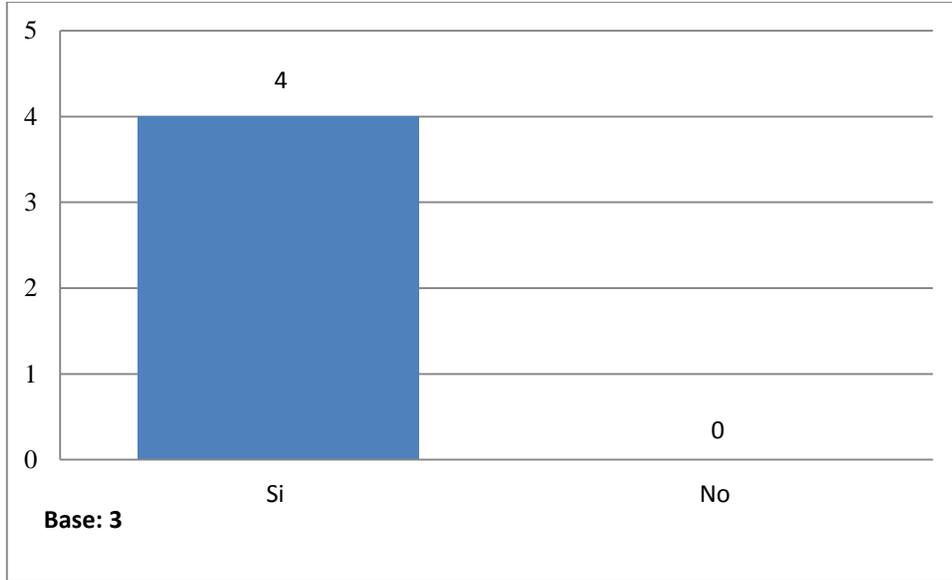


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

En el gráfico 3 se puede apreciar que la información que requieren los reclutadores dista en varios casos de la información proporcionada, tal es el caso del nivel académico, la experiencia requerida, el género, la ubicación de la plaza y el plazo de la contratación, menos dramático es el caso de la edad. La información que si es proporcionada es el salario y horario.

## Ilustración No. 5

**Gráfica 4: Cuenta con base de datos de impulsadoras y mercaderistas**

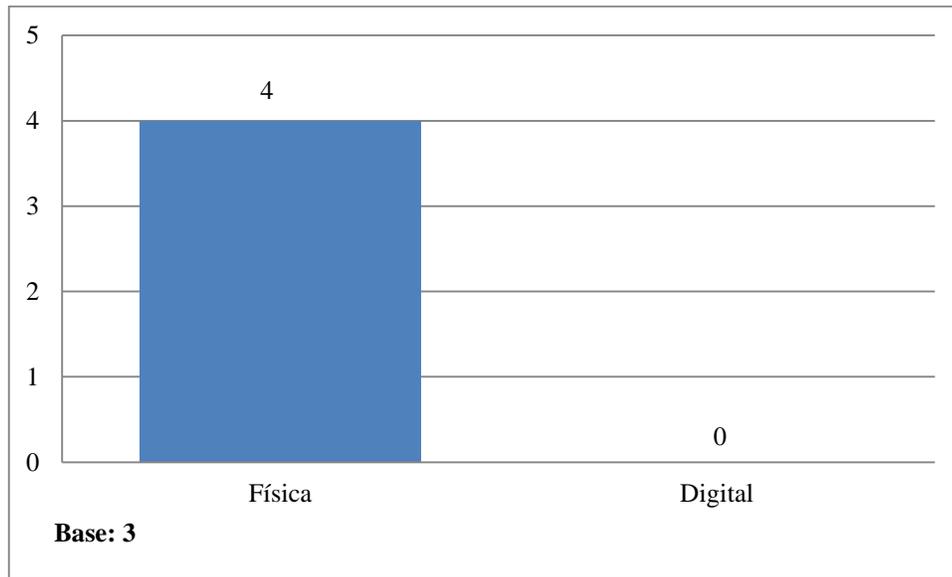


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

El departamento de Recursos Humanos si cuenta con una base de datos para llenar las solicitudes de personal que recibe, en esta pregunta se incluyó a la recepcionista.

## Ilustración No.6

**Gráfica 5: Tipo de almacenamiento de la base de datos de impulsadoras y mercaderistas**

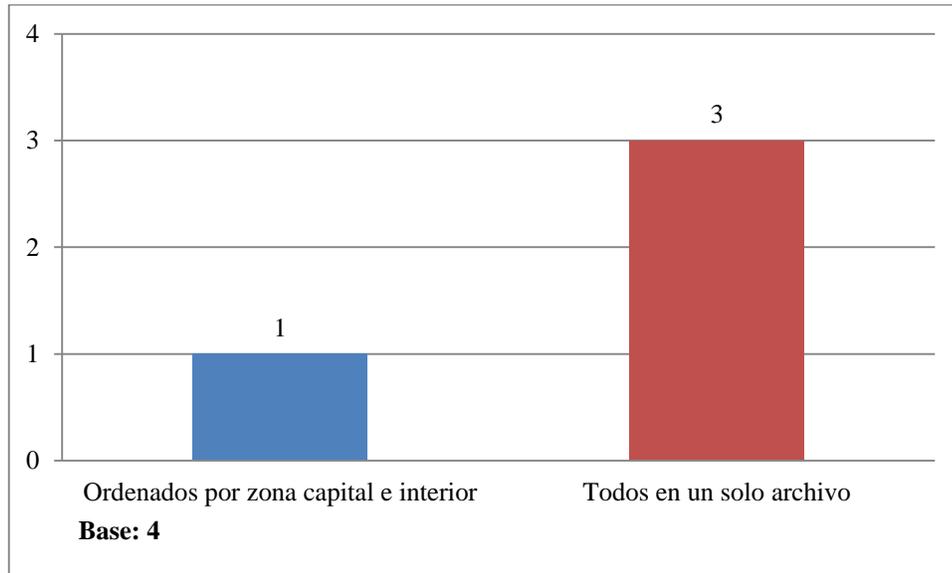


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Al indagar sobre el almacenamiento de la base de datos, indicaron que la misma es únicamente física. En esta pregunta se incluyó a la recepcionista.

## Ilustración No. 7

**Gráfica 6: Forma de archivo de la base de datos**

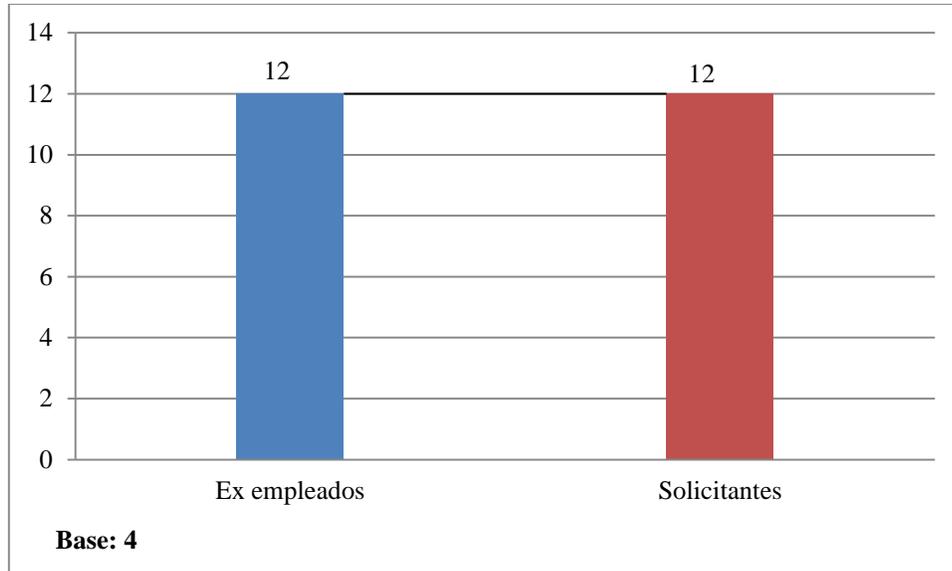


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

En la presente gráfica se puede observar que uno de los encuestados indicó que la base de datos es ordenada en 2 grandes grupo, el primero es personal del interior y el segundo personal de la capital, el resto indicó que todas las solicitudes son colocadas en un solo archivo sin hacer una separación previa, la cual se realiza hasta que se necesita reclutar personal.

## Ilustración No. 8

**Gráfica 7: Meses que permanecen los CV en la base de datos**

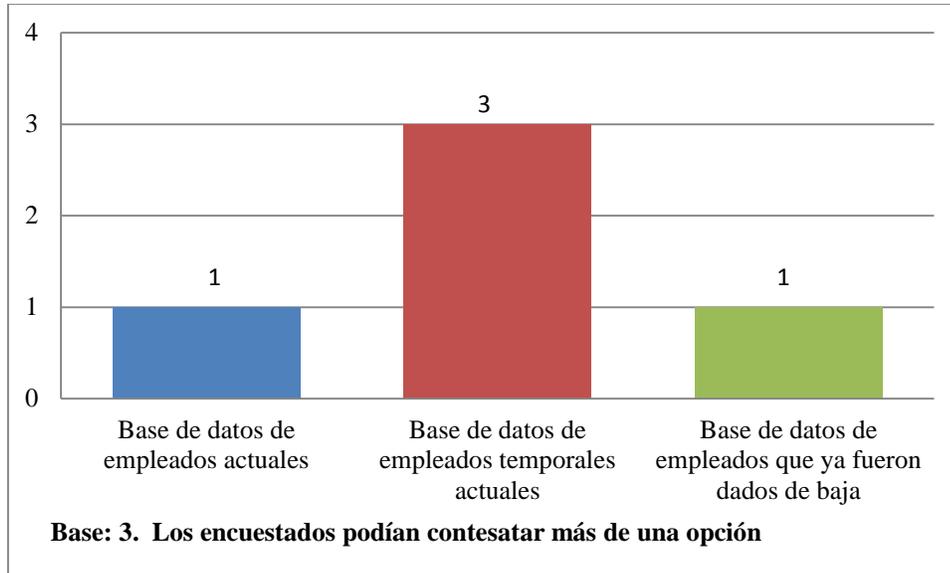


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

El total de los encuestados indicó que las solicitudes y currícula permanece en la base de datos durante 1 año. Además indicaron que no es de mucha utilidad ya que cuando los requieren, por lo general ya están laborando en otra empresa.

## Ilustración No. 9

**Gráfica 8: Fuentes de reclutamiento interno**

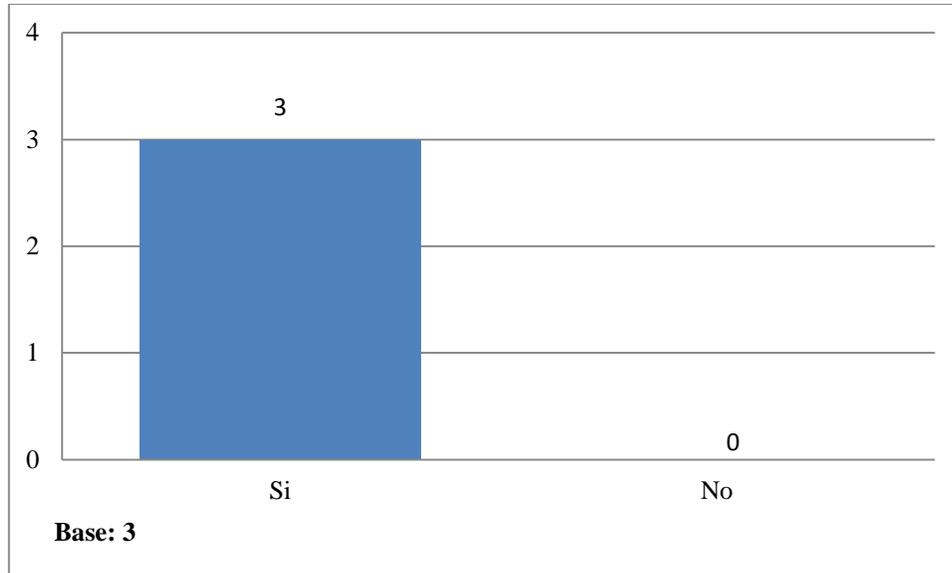


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

La fuente de reclutamiento interno más importante es la de los empleados temporales actuales, los cuales pueden ser contratados para ocupar plazas fijas dentro de la organización.

## Ilustración No. 10

**Gráfica 9: Utilización de fuentes de reclutamiento externo**

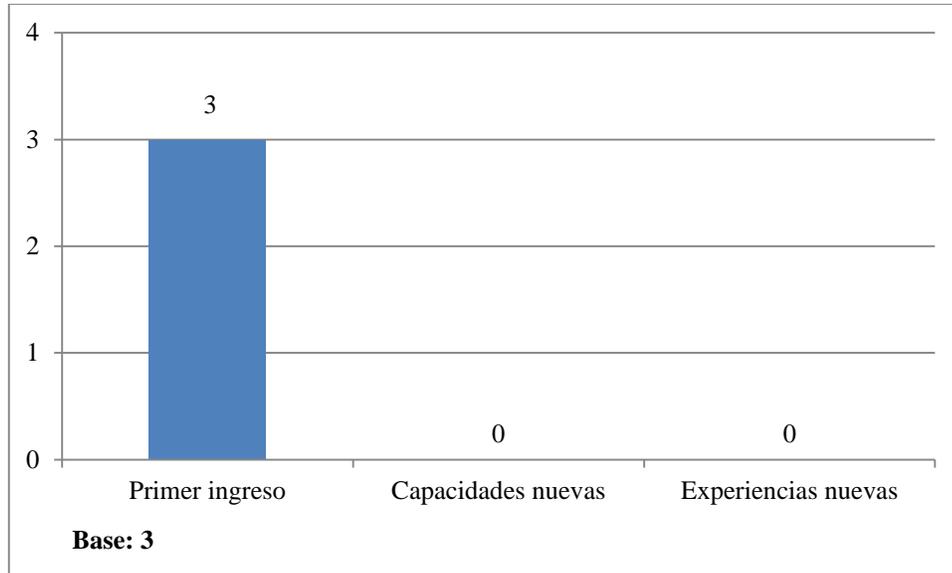


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Ante la pregunta del uso del reclutamiento externo, la respuesta fue afirmativa por parte de todos los encuestados.

## Ilustración No.11

**Gráfica 10: Casos en que utiliza fuentes de reclutamiento externo**

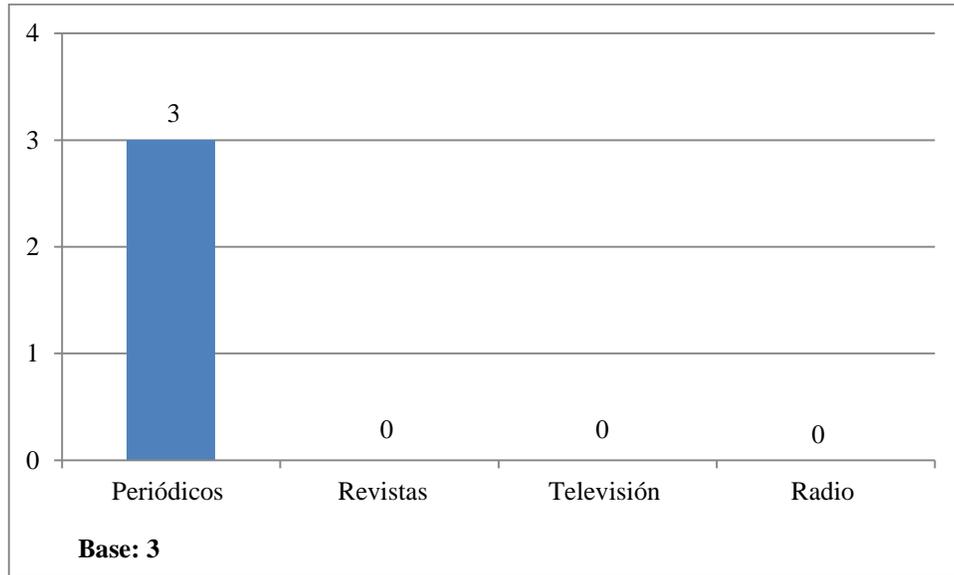


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Las fuentes de reclutamiento externo de mercaderistas e impulsadoras, son utilizados siempre para la contratación de personal de primer ingreso.

## Ilustración No. 12

**Gráfica 11: Medios de comunicación utilizados para el reclutamiento externos de mercaderistas e impulsadoras**

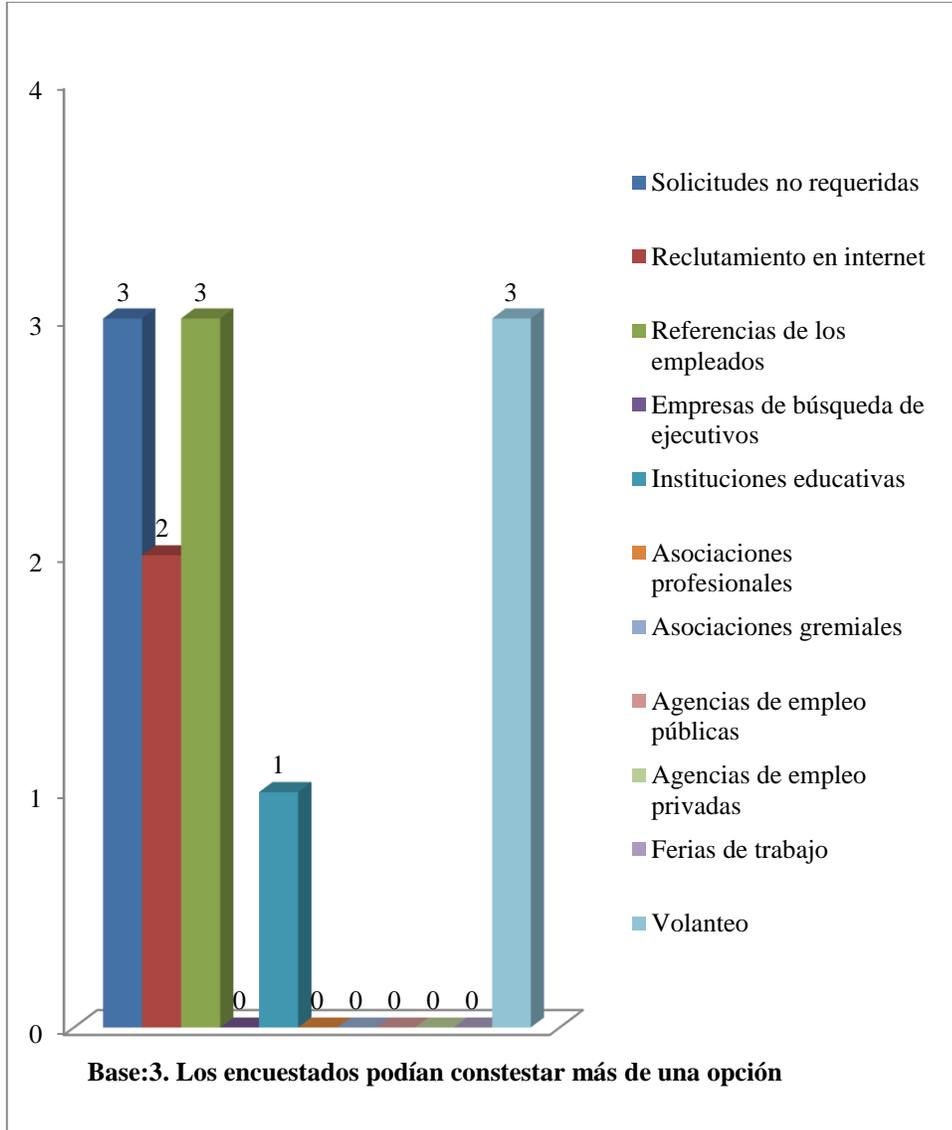


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

De los medios de comunicación masiva el único que es utilizado son los periódicos, pero indicaron que no es frecuente su utilización el resto de medios masivos tradicionales no son utilizados.

### Ilustración No. 13

Gráfica 12: Otras fuentes de reclutamiento externo utilizadas



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

La presente gráfica indica que las otras fuentes de reclutamiento externo para impulsadoras y mercaderistas más utilizadas son las solicitudes no requeridas, es decir personas que se acercan a las oficinas de la compañía y llenan solicitud de empleo, al igual que los referidos de empleados

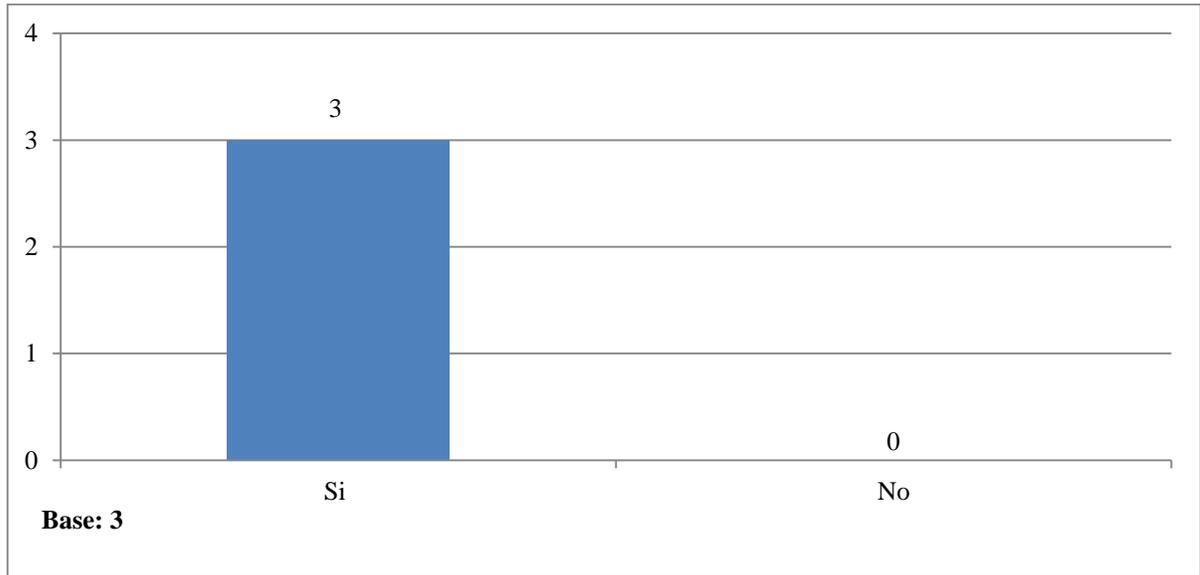
y por volanteo, en menor proporción es a través del Internet y las instituciones educativas, las empresas de búsqueda de ejecutivos no son utilizadas por el perfil del puesto, lo mismo ocurre con las asociaciones de profesionales, asociaciones gremiales y agencias de empleo privadas, las agencias de empleo públicas y ferias de trabajo.

## 4.2 Cuestionario sobre Selección

Para indagar sobre la selección de personal se utilizó un cuestionario de 15 preguntas, el mismo fue practicado al Jefe de Recursos Humanos y sus asistentes. Las preguntas relacionadas a la contratación final, también fueron planteadas a los Gerentes de Cuentas. La información esta representada por medio de gráficas de barras para facilitar su interpretación.

## Ilustración No. 14

**Gráfica 13: Los candidatos a puestos de impulsadoras y mercaderistas llenan solitud de empleo**

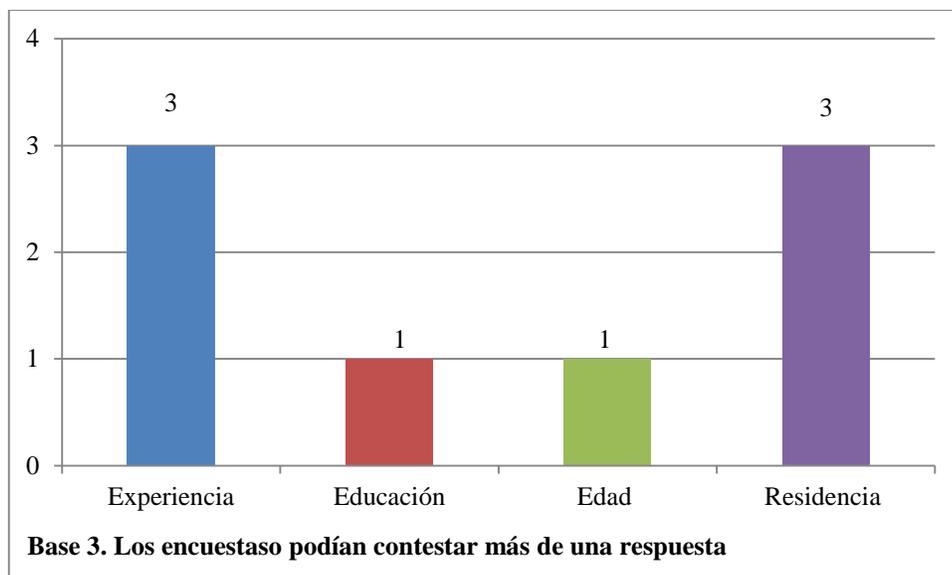


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Como se puede observar todos los aspirantes a las plazas de mercaderistas e impulsadoras, llenan invariablemente la solicitud de empleo.

## Ilustración No. 15

**Gráfica 14: Información relevante de la solicitud de empleo**

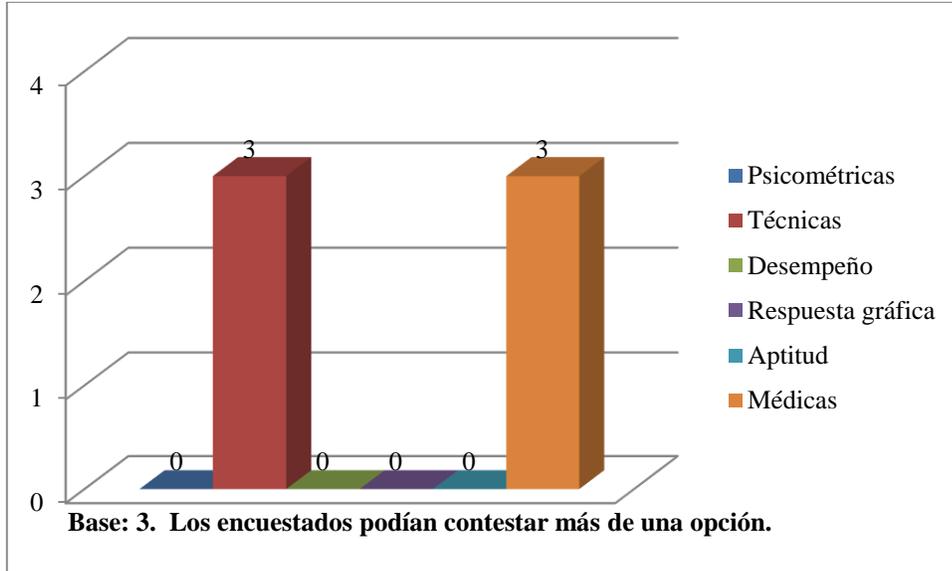


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

La información más relevante de la solicitud de empleo es la experiencia y el lugar de residencia, ya que a través de ello pueden determinar si la plaza de mercaderista o impulsadora está ubicada dentro del perímetro de la residencia del candidato, los otros aspectos importantes plasmados en la solicitud de empleo son la educación y la edad.

## Ilustración No. 16

**Gráfica 15: Tipos de pruebas practicadas a los candidatos**

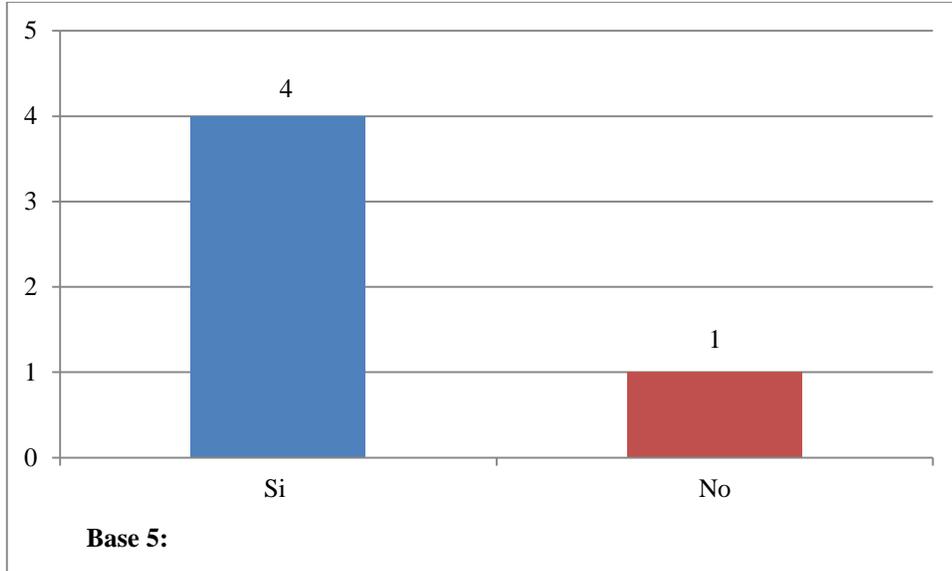


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Dentro de las pruebas a las que son sometidos los candidatos a plazas de mercaderistas e impulsadoras, se encuentran las pruebas técnicas, sobre todo matemáticas y las pruebas médicas, ya que para estos puestos es importante contar con tarjeta de salud y pulmones. No son practicadas las pruebas psicométricas, de desempeño, respuesta gráfica (polígrafo) y aptitud.

## Ilustración No. 17

**Gráfica 16: Realiza una entrevista de selección**

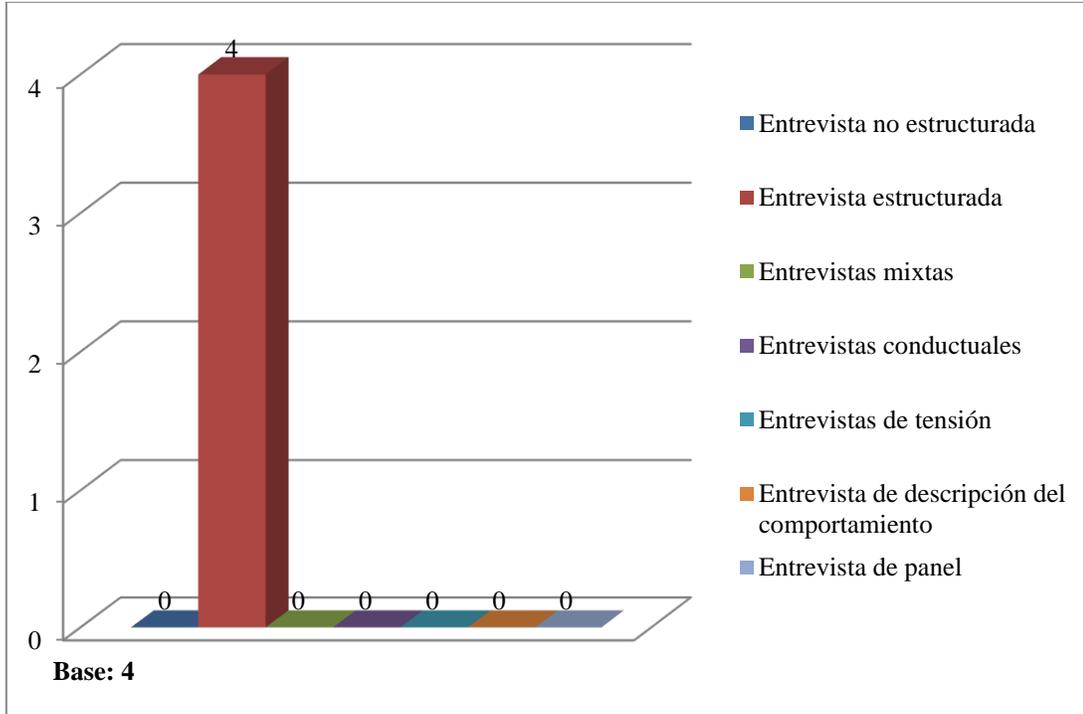


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

La pregunta relacionada con la entrevista de selección, fue realizada al personal del Departamento de Recursos Humanos y a los Gerentes de Cuentas. Uno de los Gerentes entrevistados, comentó que delega esa actividad al Departamento de Recursos Humanos, el resto si realiza la entrevista de selección.

## Ilustración No. 18

**Gráfica 17: Tipo de entrevista utilizado**

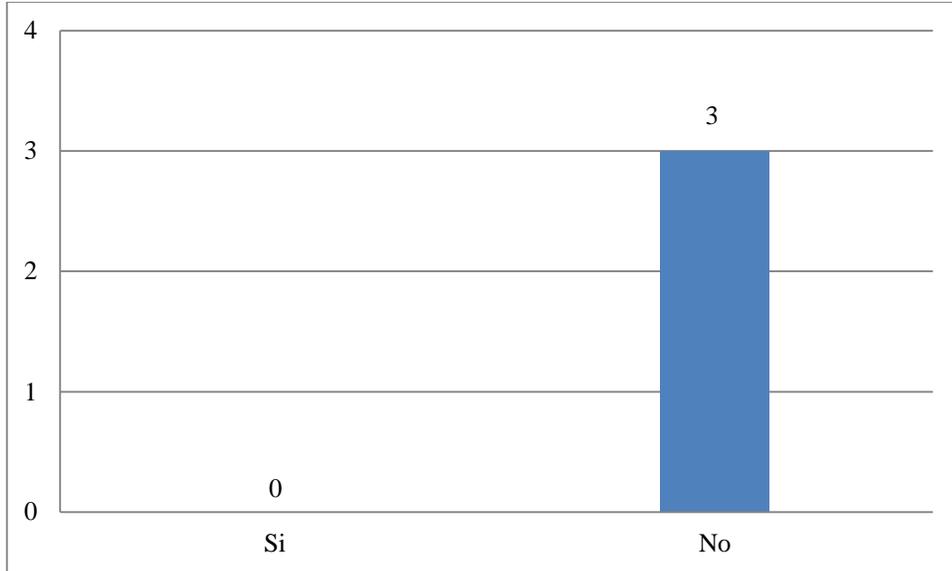


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

De los tipos de entrevista conocidos la única que es utilizada para la contratación de mercaderistas e impulsadoras es la entrevista estructurada para lo cual cuentan con una guía, la base de encuestados se redujo a 4, debido a que en la pregunta anterior, uno de los Gerentes de Cuentas indico que no realiza entrevistas.

## Ilustración No. 19

**Gráfica 18: Investiga los antecedentes de los candidatos**

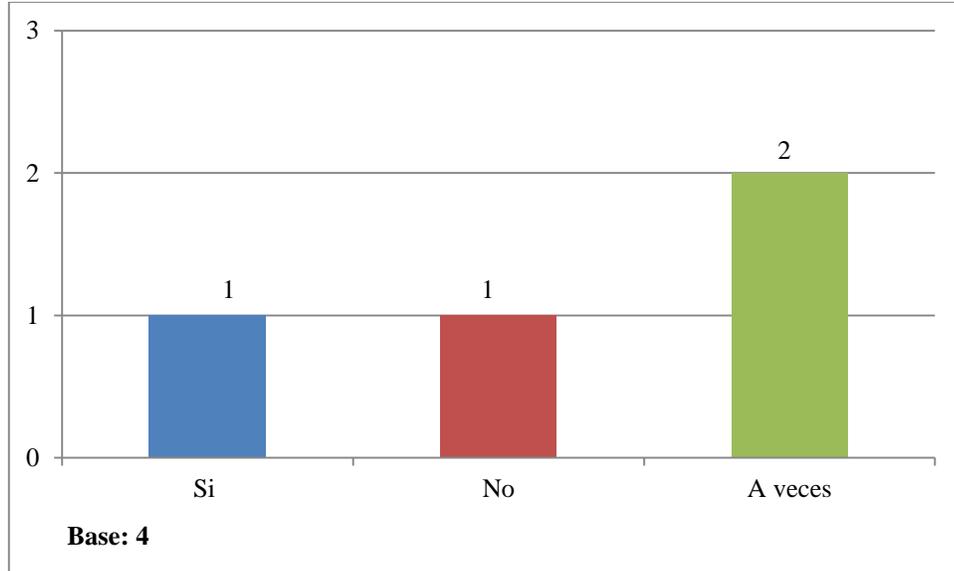


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Todos los integrantes del departamento de Recursos Humanos indicaron que no investigan los antecedentes de los candidatos al puesto de mercaderista o impulsadora.

## Ilustración No. 20

**Gráfica 19: Los candidatos son entrevistados por el jefe inmediato**

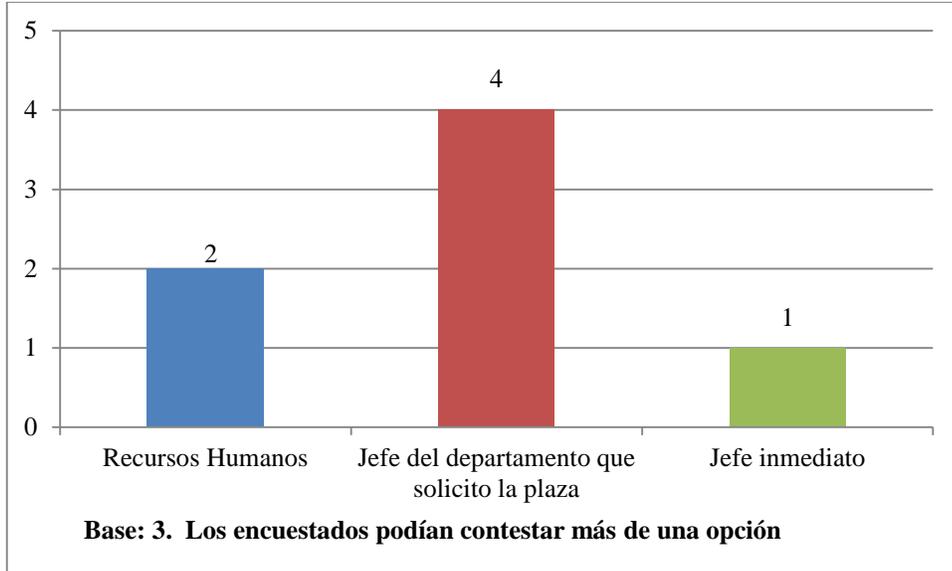


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

La entrevista final no siempre es realizada por el jefe inmediato, sobre todo porque el jefe de los mercaderistas e impulsadoras son los supervisores, quienes por la naturaleza de sus puestos de trabajo, están fuera de las oficinas.

## Ilustración No. 21

**Gráfica 20: Puesto de quien toma la decisión de contratar**



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

La decisión final sobre la selección de impulsadoras y mercaderistas, por lo general la toma el jefe del departamento que solicitó la plaza, en este caso el Gerente de Cuenta, cuando esta persona no está disponible lo realiza el departamento de Recursos Humanos y en menor número de veces, el jefe inmediato o supervisor.

## Capítulo 5

### 5. Análisis e interpretación de resultados

El propósito del reclutamiento según Chiavenato (2009), es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección de personal.

Alles (2006) indica que siempre es recomendable iniciar la búsqueda de personal dentro de los colaboradores internos de la organización. Se pudo determinar que Outsourcing, S.A. si aplica esta práctica, y considera dentro de las fuentes de reclutamiento interno a los empleados actuales, los empleados temporales y los empleados que fueron dados de baja.

El reclutamiento de personal inicia con la requisición de personal, este es un documento que especifica la información importante para el reclutamiento (Mondy & Noe, 2005), se determinó que la compañía no ha sido consistente en esta parte ya que algunas veces no les es proporcionado este documento y adicionalmente al problema que esto ocasiona, las requisiciones no son presentadas con toda la información que requieren los reclutadores.

Independientemente de la forma en que se tengan las bases de datos de prospectos, ya sea registros impresos o electrónicos, es indispensable contar con un sistema de organización que permita al departamento de Recursos Humanos su fácil localización (Werther & Davis, 2008). Por su parte Mondy & Noe (2005), indica que las computadoras han facilitado el manejo de información en el área de Recursos Humanos, esto incluye las bases de datos de personal. La compañía cuenta con bases de datos de candidatos, de manera física, sin embargo, en su mayoría son archivadas sin ningún orden y permanecen dentro de ese archivo hasta un año, lo cual no es de mucha utilidad ya que cuando requieren a los candidatos, por lo general ya están laborando en otra empresa.

El reclutamiento externo es la actividad que realiza el Departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de atraer a los mejores candidatos para cubrir las plazas vacantes (Chiavenato, 2009).

La investigación refleja que la compañía utiliza el reclutamiento externo, para cubrir plazas de impulsadoras y mercaderistas. Se debe tomar en cuenta que estos puestos son los más bajos de la organización, jerárquicamente hablando.

Según Mondy & Noe (2005) el método más utilizado para el reclutamiento externo son los anuncios de periódicos y representa un 89%. Outsourcing, S.A. utiliza únicamente este medio de comunicación masiva pero no es constante en su utilización. Bohlander & Snell (2009) indica que las otras fuentes de reclutamiento externo pueden ser solicitudes no requeridas, es decir personas que se acercan a la compañía a solicitar empleo sin necesariamente haber sido convocados a través de un anuncio, reclutamiento en internet, referencias de los empleados empresas de búsqueda de ejecutivos instituciones educativas, asociaciones profesionales, asociaciones gremiales, agencias de empleo públicas, agencias de empleo privadas y temporales. La empresa utiliza las solicitudes no requeridas, los referidos de empleados y a través de volanteo, en menor proporción a través de Internet y las instituciones educativas.

Bohlander & Snell (2009) indica que la selección de personal es un proceso por medio del cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados y se inicia con la solicitud de empleo, este procedimiento cumplido por la compañía.

La información que debe incluir la solicitud de empleo para determinar si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de la plaza son experiencia, educación etcétera (Bohlander & Snell, 2009), la compañía recaba la siguiente información, experiencia, lugar de residencia como los dos aspectos más importantes por la naturaleza de los puestos de trabajo, lo sigue la educación y la edad.

Según Werther & Davis (2008), para tener un proceso de selección adecuado es necesario aplicar las siguientes pruebas:

- Pruebas psicométricas
- Pruebas técnicas / de conocimiento

- Pruebas de desempeño
- Pruebas de respuesta gráfica
- Pruebas de aptitud
- Pruebas médicas.

El estudio revela que la empresa Outsourcing, S.A. realiza únicamente las pruebas técnicas y pruebas médicas, estas últimas están constituidas por la tarjeta de salud y pulmones y el único instrumento para conocer a los candidatos es la entrevista estructurada.

Bohlander & Snell (2009), reconocen la investigación de antecedentes como una etapa imprescindible del proceso de selección, la cual minimiza el riesgo de contratar personal que pueda generarle problemas a la organización. Este proceso no se lleva a cabo en Outsourcing, S.A. por lo que corre riesgos innecesarios o que se podrían evitar al realizar esta actividad, principalmente por la naturaleza de los puestos de trabajo.

El supervisor o gerente del departamento que solicito la plaza, es quien generalmente toma la decisión final de contratar (Bohlander & Snell, 2009), dentro de la empresa, la contratación la ha realizado tanto el jefe inmediato, el jefe del departamento e incluso el Departamento de Recursos Humanos.

## Conclusiones

1. De acuerdo a la investigación realizada se determinó que la empresa utiliza como medio para el reclutamiento externo de mercaderistas e impulsadoras anuncios de periódicos, así como también las solicitudes no requeridas, los referidos de empleados y a través de volanteo, sin embargo, no es consistente en la publicación de las plazas vacantes y no ha utilizado otros medios que le permitan llegar a otros candidatos ubicados en las áreas rurales.
2. Los solicitantes de personal que requieren cubrir las plazas de mercaderistas e impulsadoras no lo hacen consistentemente a través de una requisición de personal por escrito y cuando la presentan, estas carecen de toda la información que necesitan los reclutadores para realizar el reclutamiento, que al menos debe ser, experiencia, escolaridad, edad y área donde vive.
3. Actualmente La compañía Outsourcing, S.A. tiene almacenados las solicitudes de empleo en un solo archivo físico, sin ningún ordenamiento o sistema de archivo estructurado, además no manejan ningún sistema digital que facilite su utilización.
4. El proceso de selección adolece de varias inconsistencias ya que no realiza pruebas psicométricas ni de desempeño. Además dentro de este mismo proceso no se cumple con la etapa de verificación de referencias, lo que expone a la compañía a correr riesgos innecesarios, sobre todo por la naturaleza de los puestos.

# **Propuesta**

## **1 Introducción**

La presente propuesta tiene como finalidad la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección, además de la manera en que se debe manejar la base de datos de solicitudes de empleo, para visualizar de manera gráfica dichos procesos, se presentan los diagramas de flujo de cada proceso, separando el reclutamiento interno y externo. Esta propuesta se entregará al Departamento de Recursos Humanos y los jefes de departamento, el cumplimiento de cada etapa facilitará ambos procesos.

## **2 Identificación de la propuesta**

Procedimientos para el reclutamiento y selección de mercaderistas e impulsadoras para la Empresa Outsourcing, S.A.

## **3 Objetivo General**

Proporcionar procedimientos que sirvan de guía al Departamento de Recursos Humanos para el proceso de reclutamiento y selección de mercaderistas e impulsadoras y el manejo de la base de datos de candidatos a mercaderistas e impulsadoras.

### **3.1 Objetivos Específicos**

- Brindar al departamento de Recursos Humanos una serie de procedimientos que faciliten atraer candidatos a la empresa para cubrir sus necesidades de mercaderistas e impulsadoras mediante procesos adecuados de reclutamiento y selección.
- Elaborar un procedimiento que facilite el manejo de la base de datos de los candidatos.
- Generar una guía para la selección de personal

## 4 Descripción de cada proceso

### 4.1. Reclutamiento de personal.

La etapa de reclutamiento es el primer paso para incorporar personal a toda compañía, por lo que es de suma importancia definir los procesos a seguir, a efecto de eficientizar la operación y asegurar el éxito de la misma. Por lo que se plantea el procedimiento a seguir, tanto para el reclutamiento interno como externo, que incluye la requisición de personal, las fuentes de reclutamiento, llenado de solicitud de empleo y preselección de personal, así como también el manejo de la base de datos.

#### 4.1.1 Formato de requisición de personal

Este es el inicio del proceso de reclutamiento y es llenada por el Coordinador de Cuenta y la deberá presentar al departamento de Recursos Humanos, para este efecto se propone el formato que se detalla a continuación.

Formato No. 1 Requisición

## OUTSOURCING, S.A.

### Requisición de Personal

**Cliente:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Plazo de Contratación:** Indefinido  Temporal

Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Fecha de Finalización: \_\_\_\_\_

#### Días a laborar y horario por día

Lunes:  Martes:  Miércoles:  Jueves:  Viernes:  Sábado:  Domingo:

**Ruta o Punto de venta donde se desempeñará:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Género:** Hombre  Mujer  Indiferente

**Rango de edad:** desde \_\_\_\_\_ años Hasta \_\_\_\_\_ años

**Nivel académico** 3ro Básico  Bachillerato  Universitario

Área de estudio: \_\_\_\_\_

**Experiencia requerida:** Si  No

Área de experiencia: \_\_\_\_\_

**Habilidades requeridas:** \_\_\_\_\_

**Salario y forma de pago:**

Mensual  Monto Q \_\_\_\_\_ Diario  Monto Q \_\_\_\_\_

**Observaciones adicionales:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Solicitado por:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Recibido por Recursos Humanos:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Toda vez se llene el formulario, se presenta al Departamento de Recursos Humanos para que inicie el proceso de reclutamiento.

#### 4.1.2 Reclutamiento interno

Luego de recibir el formato de Requisición debidamente lleno, se debe iniciar con el reclutamiento, la primera opción será el interno, lo que constituye revisar la base de

datos de personal que labora dentro de la empresa como personal fijo, temporales y personal dado de baja, si dentro de este grupo hay candidatos que llenen el perfil requerido, se consensua con el jefe inmediato o Coordinador de Cuenta para determinar si esta candidato puede continuar en el proceso de selección, si ninguno de los candidatos se adapta al perfil del puesto, se procede a buscar de manera externa.

#### 4.1.3 Reclutamiento externo

El siguiente paso es la búsqueda de candidatos dentro de la base de datos que se ha generado a consecuencia las solicitudes presentadas a la compañía, si dentro de este grupo no se encuentran los candidatos que se adapten al perfil solicitado, se deberá de utilizar los siguientes medios:

- Prensa
- Internet
- Página Web de la Compañía
- Municipalidades
- Instituciones educativas
- Volanteo
- Pago por recomendaciones a los empleados actuales

Se recomienda hacer una publicación mensual en Prensa para mantener nuevos solicitantes en la base de datos.

#### 4.1.4 Organización de la base de datos

Para asegurar que los candidatos que se encuentran en la base de datos se archivarán por mes de recepción de su solicitud de empleo, se tendrán 4 meses archivados, cuando un archivo tenga más de esa cantidad de meses, será eliminado.

Cada mes se dividirá en 2 grupos:

- Capital, que a su vez se subdividirá por zonas y municipios.
- Interior, que a su vez se subdividirá por departamentos de la República.

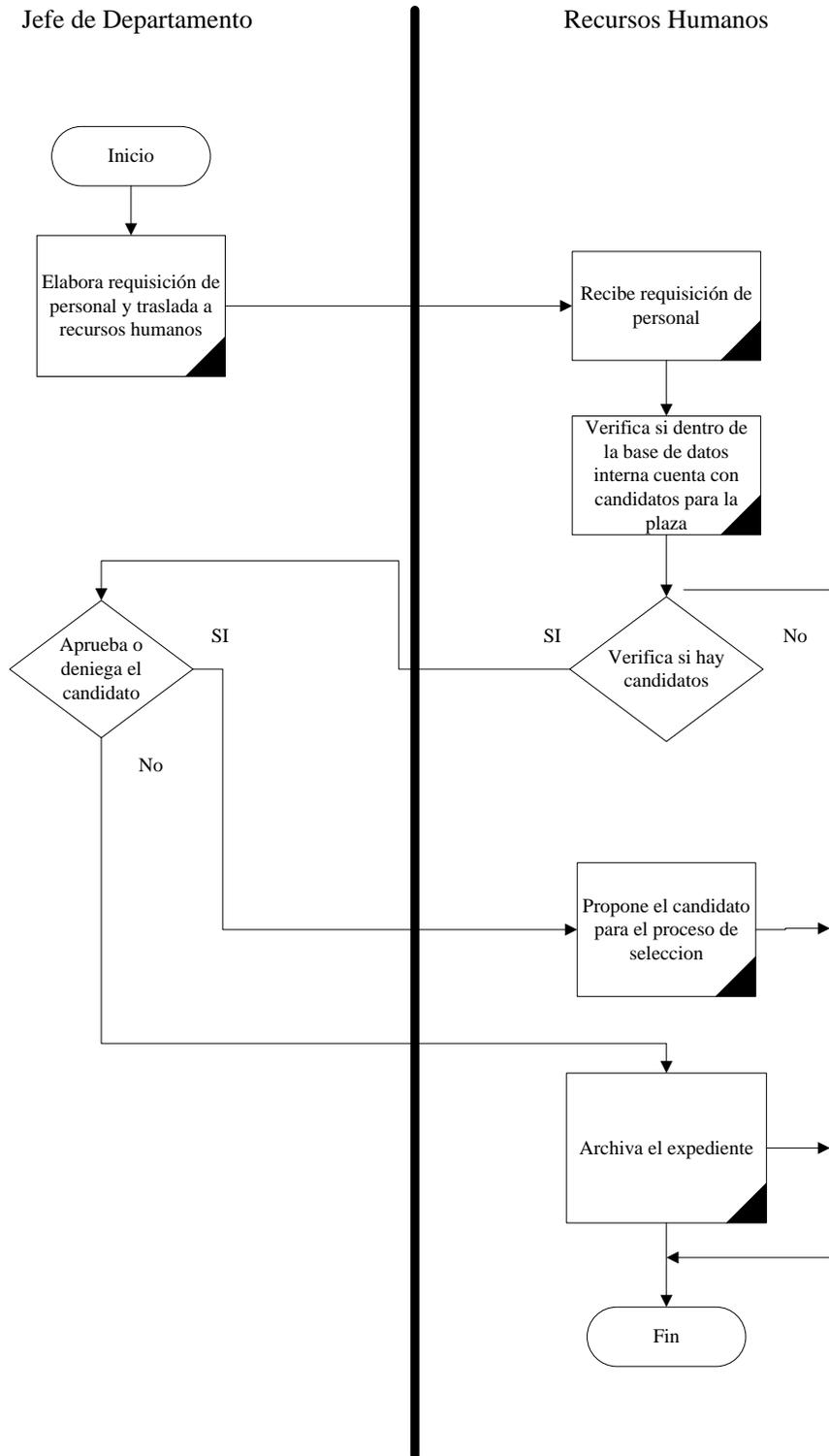
Además se hará un archivo digital con los datos de los solicitantes, donde se digitará la siguiente información:

- Nombre completo
- Dirección
- Teléfono
- Edad
- Experiencia
- Puesto al que aplica
- Fecha de ingreso de la solicitud

Proceso de reclutamiento interno

<b>Proceso de Reclutamiento interno</b>			
<b>Actividad</b>		<b>Unidad o puesto que lo realiza</b>	
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Coordinador de cuenta</b>	<b>Recursos Humanos</b>
1	Elabora requisición de personal y traslada a Recursos Humanos	X	
2	Recibe requisición de personal		X
3	Verifica si dentro de la base de datos interna cuenta con candidatos para la plaza		X
4	Si hay candidatos, traslada información al Coordinador para que apruebe que el candidato sea tomado en cuenta en el proceso de selección		X
5	Aprueba o deniega que el candidato continúe el proceso de reclutamiento	X	
6	Regresa el documento a Recursos Humanos	X	
7	Propone a candidato para el proceso de selección		X
8	Sino es aprobado por Coordinador regresa el expediente a base de datos		X
	Fin del procedimiento		

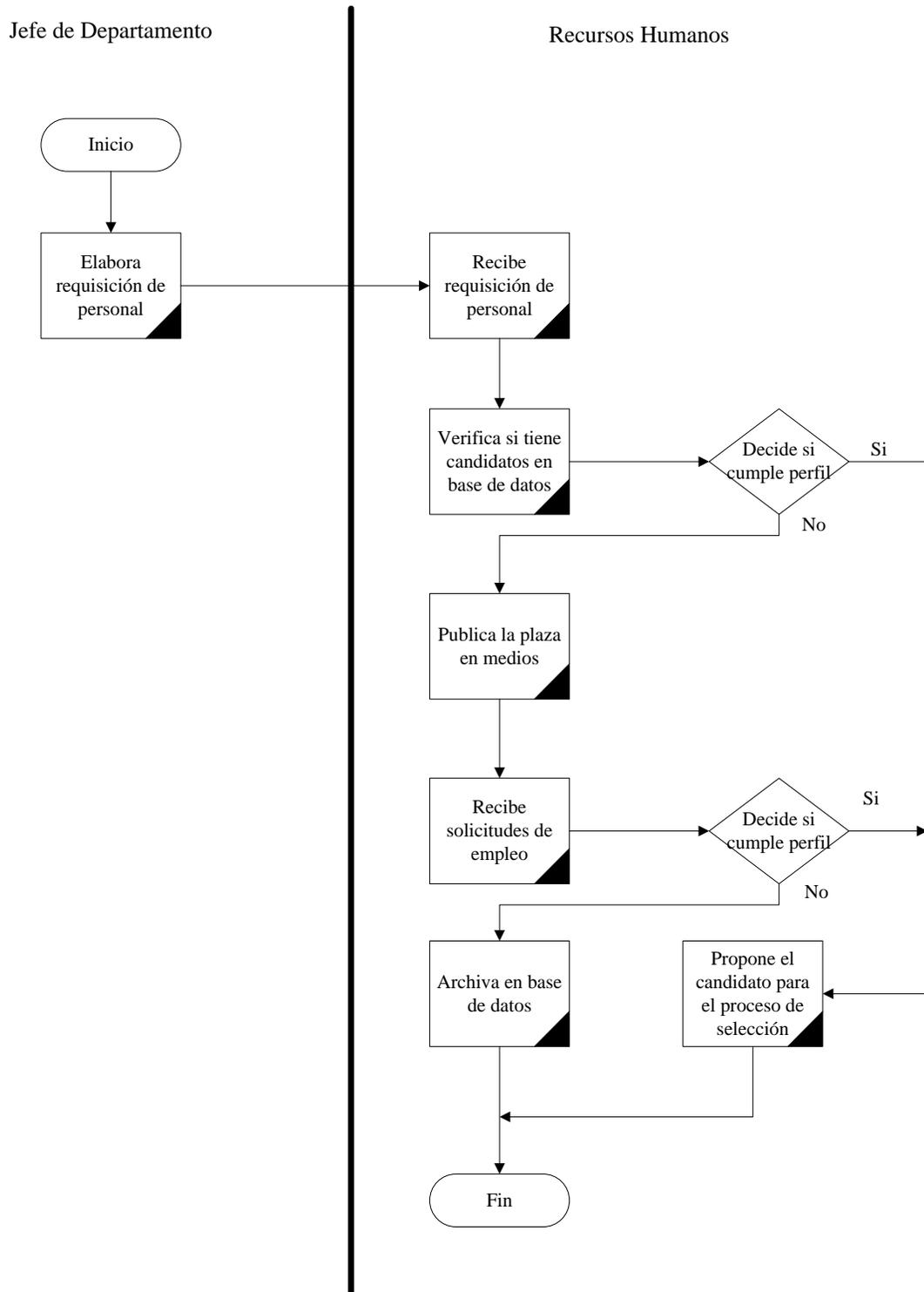
### Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento interno



Proceso de reclutamiento externo

<b>Proceso de Reclutamiento externo</b>			
<b>Actividad</b>		<b>Unidad o puesto que lo</b>	
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Coordinador de cuenta</b>	<b>Recursos Humanos</b>
1	Elabora requisición de personal y traslada a Recursos Humanos	X	
2	Recibe requisición de personal		X
3	Verifica si dentro de la base de datos externa cuenta con candidatos para la plaza		X
4	Si cuenta con candidatos para la plaza los propone para el procedimiento de selección, sino publica la plaza en medios seleccionados		X
5	Recibe solicitudes de candidatos		X
6	Analiza si cumplen con el perfil de la plaza		X
7	Determina los que continuarán en el proceso de selección		X
8	Los que no cumplen con los requisitos son trasladados a la base de datos externa		X
	Fin del procedimiento		

Diagrama de flujo de reclutamiento externo



## 4.2 Selección de Personal:

La selección de personal es la etapa en la que se toma la decisión de quienes se incorporarán a la compañía, por lo tanto es de suma importancia establecer los procedimientos que aseguren tener a las personas adecuadas para puesto.

### 4.2.1 Entrevista inicial del departamento de Recursos Humanos

Luego del proceso de reclutamiento, el departamento de Recursos Humanos hará la entrevista inicial de los candidatos y preselecciona al menos 3 personas por cada plaza solicitada.

### 4.2.2 Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas a las que serán sometidos los mercaderistas e impulsadoras son:

- Personalidad BFQ IPV
- Valores
- Inteligencia Barsit

### 4.2.3 Pruebas de conocimiento:

Tanto mercaderistas como impulsadoras deberán pasar pruebas:

- Habilidades numéricas y
- Evaluación técnica (conoce el proceso de la venta)

### 4.2.4 Investigación de antecedentes

Se deberán revisar las referencias laborales y personales de los candidatos, identificando las razones por las que se han desvinculado de las empresas en las que han trabajado y en

el caso de las personales, el tiempo de conocerlos y dirección de vivienda. Toda vez se concluye con esta etapa, se trasladan los candidatos al solicitante.

#### 4.2.5 Entrevista de solicitante de la plaza

El solicitante de la plaza realizará la entrevista de los candidatos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos.

#### 4.2.6 Pruebas de desempeño

Dentro de la entrevista que realiza el solicitante de la plaza, incorporará una prueba de desempeño para las impulsadoras, para la cual se le dará información de un producto y se le pedirá que haga una apertura o contacto con el cliente, trate de conocer lo que busca el cliente, le proponga el producto y sus beneficios y que cierre la venta.

En el caso de los mercaderistas se le harán pruebas de colocación de producto en una góndola, evaluando la habilidad para colocar ordenadamente en función del tipo de producto, tamaño y color.

#### 4.2.7 Pruebas médicas

Por último el personal se someterá a exámenes médicos para la detección de drogas y o enfermedades infectocontagiosas.

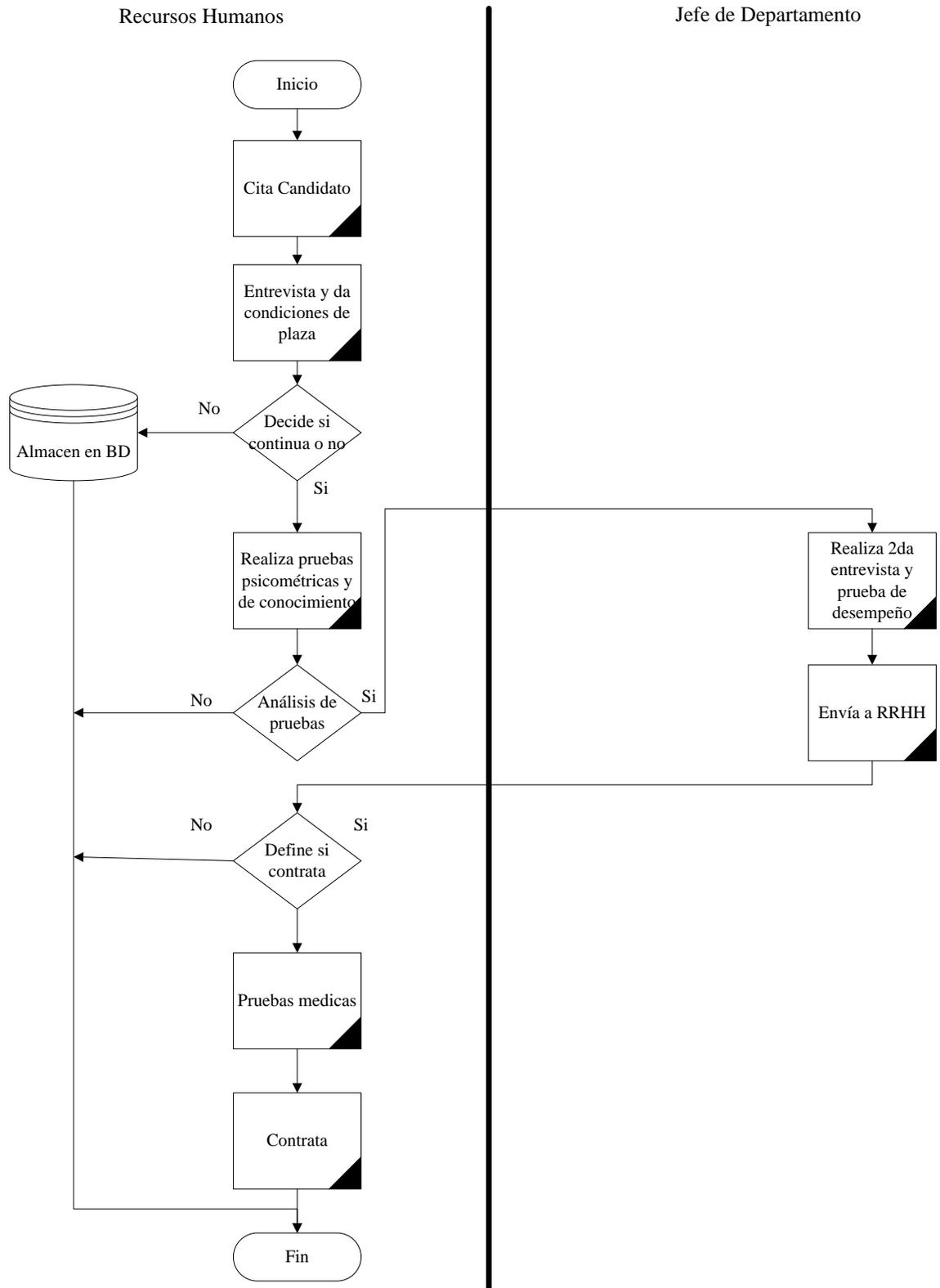
#### 4.2.8 Decisión de contratar

Procede a contratar al solicitante.

Proceso de selección

<b>Proceso de Selección</b>			
<b>Actividad</b>		<b>Unidad o puesto que lo</b>	
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Humanos</b>
1	Cita al candidato	X	
2	Realiza entrevista inicial e informa de las condiciones de la plaza	X	
3	Define si el candidato puede continuar el proceso, de lo contrario archiva el expediente en la base de datos	X	
4	Realiza pruebas psicométricas y de conocimiento	X	
5	Analiza las pruebas y define si continua el proceso o se elimina al candidato de la base de datos	X	
6	Realiza investigación de antecedentes laborales y personales, si coinciden con lo informado por el solicitante continua el proceso, de lo contrario se elimina de la base de datos	X	
7	Traslada a jefe de departamento solicitante	X	
8	Realiza segunda entrevista y prueba de desempeño		X
9	Envía a Recursos Humanos informando a Recursos Humanos si el candidato continua el proceso de selección		X
10	Recibe expediente de los candidatos		
11	Los aprobados continúan el proceso de selección, los no aprobados se archivan en la base de datos	X	
12	Realiza pruebas médicas	X	
13	Si los resultados de las pruebas médicas están bien, continua el proceso, de lo contrario se elimina el expediente de la base de datos	X	
14	Contrata al solicitante	X	
	Fin del procedimiento		

Diagrama de flujo del proceso de selección



## Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque a la calidad* (Tercera ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Fórneas, J. R. (2008). *Outsourcing Saque el máximo partido de sus proveedores*. La Coriña: Netbiblo, S.L.
- Hengstenberg, K. I. (2006). *Desarrollo de un programa de reclutamiento y selección de recurso humano, para el sistema administrativo de una organización de servicio*. Guatemala: Tesis Facultad de Ingeniería Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración* (Novena ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Fondo Editorial Tecnológico Metropolitano.

- Ismalej, N. L. (2006). *Administración de la planeación y reclutamiento del recurso humano para prestación de un servicios efectivo en una industria maquiladora*. Guatemala: Tesis de Ingeniería Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Adminsitración una perspectiva global* (Decima cuarta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Lerma, A. E., Martín, M. A., Castro, A. V., Flores, M., Martinez, H., Mercado, M., . . . Valdés, L. (2007). *Liderazgo emprendedor, Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Menguzzato, M. (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Montes Alonso, M., & González Rodriguez, P. (2006). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Torres, S. A. (2011). *Análisis de los factores que afectan los procedimientos de reclutamiento y selección de personal operativo en plantas industriales*. Guatemala: Tesis Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Universidad Panamericana de Guatemala, Instituto de Investigaciones Sociales. (2006). *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. Guatemala.
- Vertice. (2007). *Selección de personal*. Málaga: Publicaciones Vertice S.L.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.

# **Anexos**

## Ficha técnica Anexo 1

Nombre:	Cuestionario de reclutamiento
Autor:	Héctor René Arriaga Fernández
Fecha:	4 de noviembre de 2013
Objetivo:	Determinar los medios que utiliza la empresa para reclutar, la información que requiere para tal efecto y conocer el manejo de la base de datos
Forma de aplicación:	Presencial individual
Tiempo aproximado:	20 minutos

## Anexo 1 Cuestionario de Reclutamiento

### Universidad Panamericana de Guatemala



**Investigación:** Reclutamiento

**Entrevistador:** Héctor Arriaga

### CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**Objetivo:** Conocer los métodos de reclutamiento y selección de personal

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

#### Reclutamiento

1. ¿Al identificar una vacante de mercaderista o impulsadora, realiza reclutamiento interno?  
Si  No
2. ¿Las solicitudes de reclutamiento de mercaderistas e impulsadoras van acompañadas de una requisición con las características e información relevante de la plaza?

Si  No  Algunas veces

3. ¿Cuál es la información mínima que necesita para iniciar un proceso de reclutamiento de impulsadoras y mercaderistas?

Nivel académico.....

Experiencia.....

Habilidades requeridas.....

Edad.....

Sexo.....

Ubicación de la plaza.....

Funciones o actividades a realizar....

Responsabilidades.....

Plazo de la contratación.....

Salario.....

Horario.....

4. ¿Cuál es la información que le proporcionan para iniciar un proceso de reclutamiento de impulsadoras y mercaderistas?

Nivel académico.....

Experiencia.....

Habilidades requeridas.....

Edad.....

Sexo.....

Ubicación de la plaza.....

Funciones o actividades a realizar....

Responsabilidades.....

Plazo de la contratación.....

Salario.....

Horario.....

5. ¿Cuenta con una base de datos de impulsadoras y mercaderistas? (Incluir a recepcionista)

Si  No

6. Si su respuesta fue si, ¿La base de datos es física o digital? (Incluir a recepcionista)

Física  Digital

7. ¿Qué ordenamiento utiliza para organizar la base de datos? (Incluir a recepcionista)

---



---

---

---

8. ¿Por cuánto tiempo permanecen las personas en la base de datos?(Incluir a recepcionista)

Ex empleados  Solicitantes

9. Le es útil la base de datos

---

---

10. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento interno que utiliza?

Base de datos de empleados actuales.....

Base de datos de empleados temporales actuales.....

Base de datos de empleados que ya fueron dados de baja.....

11. ¿Al identificar una vacante, realiza reclutamiento externo?

Si  No

12. ¿En qué casos utiliza las fuentes de reclutamiento externo?

Ocupar puestos de primer ingreso

Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales

Obtener empleados con formación académica o experiencia distinta a la que existe dentro de la compañía

13. ¿Qué fuentes de reclutamiento externo utiliza para cubrir los puestos de mercaderista e impulsadora?

Anuncios en:

Periódicos Si  No

Revistas Si  No

Televisión Si  No

Radio Si  No

Solicitudes no requeridas Si  No

Reclutamiento en internet Si  No

Referencias de los empleados Si  No

Empresas de búsqueda de ejecutivos Si  No

Instituciones educativas Si  No

Asociaciones profesionales Si  No

Asociaciones gremiales Si  No

Agencias de empleo públicas Si  No

Agencias de empleo privadas

Si

No

Ferías de trabajo

Si

No

Otros: (indique cuales)

---

---

---

---

**¡Muchas gracias!**

## Ficha técnica Anexo 2

Nombre:	Cuestionario de selección
Autor:	Héctor René Arriaga Fernández
Fecha:	4 de noviembre de 2013
Objetivo:	Identificar los instrumentos y procedimientos que utiliza el Departamento de Recursos Humanos y los Gerentes de Cuentas para realizar la selección de personal.
Forma de aplicación:	Presencial individual
Tiempo aproximado:	20 minutos

Anexo 2 Cuestionario de Selección

**Universidad Panamericana de Guatemala**



**Investigación:** Selección personal

**Entrevistador:** Héctor Arriaga

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Objetivo:** Conocer los métodos de reclutamiento y selección de personal

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

Selección

1. ¿Las personas reclutadas llenan una solicitud de empleo?

Si  No

2. ¿Cuál es la información clave que le permite visualizar las características importantes de la solicitud de empleo?

Experiencia

Educación

Edad

Residencia

3. ¿Utilizan pruebas psicométricas?

Si  No

¿Cuáles son?

---

---

---

---

¿Quién las aplica?

---

¿Quién las interpreta?

---

4. ¿Utilizan pruebas técnicas?

Si  No

¿Cuáles?

---

---

---

---

5. ¿Utilizan pruebas desempeño?

Si  No

¿Cuáles?

---

---

---

---

6. ¿Utilizan pruebas de respuesta gráfica?

Si  No

¿Cuáles?

---

---

---

---

7. ¿Utilizan pruebas de aptitud?

Si  No

¿Cuáles?

---

---

---

---

8. ¿Utilizan evaluaciones médicas?

Si  No

¿Cuáles?

---

---

---

---

---

9. ¿Realiza entrevista de selección? (Incluir a gerentes de cuentas)

Si  No

10. ¿Cómo la realiza? (Incluir a gerentes de cuenta)

---

---

---

---

11. ¿Qué tipo de entrevista realiza? (Incluir a gerentes de cuenta)

Entrevista no estructurada.....	<input type="checkbox"/>
Entrevista estructurada.....	<input type="checkbox"/>
Entrevistas mixtas.....	<input type="checkbox"/>
Entrevistas conductuales.....	<input type="checkbox"/>
Entrevistas de tensión.....	<input type="checkbox"/>
Entrevista de descripción del comportamiento.....	<input type="checkbox"/>
Entrevista de panel.....	<input type="checkbox"/>

12. ¿Investiga los antecedentes de los candidatos?

Si  No

13. ¿Qué verifica en esa investigación?

Trabajo anterior.....	<input type="checkbox"/>
Educación.....	<input type="checkbox"/>

Títulos y certificados profesionales.....

Antecedentes penales.....

Créditos.....

Desempeño.....

Problemas.....

Otros \_\_\_\_\_

14. ¿El que será jefe inmediato entrevista a los candidatos? (Incluir a gerentes de cuenta)

Si  No  A veces

15. ¿Quién toma la decisión de contratar?  
Recursos Humanos.....

El jefe del departamento que solicito la plaza.....

Otro \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias!**