

8.100--

PE-ECL-184  
15/9

**Proceso de reclutamiento y selección de personal  
para una empresa de servicio Outsourcing**  
Práctica Empresarial Dirigida – PED-

Carmen Judith Meléndez Ortiz

Lic. Samuel Caal Klarks, Asesor  
M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz, Revisor

Guatemala, septiembre de 2010



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M. A. Abel Antonio Girón Avévalo  
**Rector**

M. Sc. Alba Rodríguez de González  
**Vecerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus  
**Vicerrector Administrativo**

M. Sc. Alba Rodríguez de González  
**Secretaria General**

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

Lic. César Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Ana Rosa Arroyo  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la Práctica  
Empresarial Dirigida -PED-**

**Licda. Cristina López  
Examinador**

**Licda. Anabella Cerezo de García  
Examinador**

**Lic. Elio Núñez Aguilar  
Examinador**

**Lic. Samuel Caal Klarks  
Asesor**

**M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz  
Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0055-2010-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 28 DE SEPTIEMBRE DEL 2010**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Samuel Caal Klarks , tutor y licenciada María Eugenia Sandoval, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO OUTSOURCING ”. Presentada por la estudiante Carmen Judith Meléndez Ortiz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00084, de fecha 20 de julio del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.**



**Lic. César Augusto Custodio Còbar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks  
Título: Administrador de Empresas

Dirección: 17 Avenida 28-76 zona 11, Colonia "Las Charcas"  
No. Teléfono: 2476-7599  
No. Teléfono cel.: 5363-1633  
No. De Fax  
E-mail: samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, 8 de Mayo del 2010.

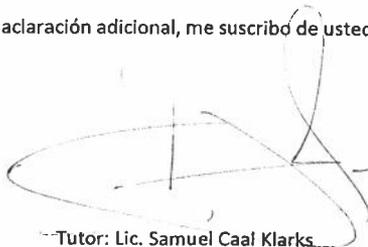
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **"Proceso de reclutamiento y selección de personal para una empresa de servicio de Outsourcing"**, realizado por: Carmen Judith Meléndez Ortiz de Florián, carné número 908660, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

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



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks

*Licda. M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz*  
*Dirección electrónica: shennydepaz@yahoo.com.mx*

---

Guatemala,  
4 de junio de 2010.

Licenciado  
César Custodio  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
Ciudad.

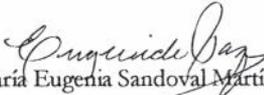
Licenciado Custodio:

Como Revisora nombrada de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– del tema **Proceso de reclutamiento y selección de personal para una empresa de servicio de Outsourcing**, tuve la oportunidad de discutir ampliamente con la señora **Carmen Judith Meléndez Ortíz de Florián**, lo relativo a los conceptos y criterios sustentados en la tesis aquí referida.

Considero que el tema desarrollado es importante y en el trabajo de tesis se investigó y se tratan aspectos relevantes de la administración, por lo que me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana de Guatemala, en consecuencia procedo **A EMITIR DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular, me es grato suscribirme del Señor Decano,

Atentamente,

  
María Eugenia Sandoval Martínez de Paz  
**REVISORA**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 393.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **MELENDEZ ORTIZ, CARMEN JUDITH** con número de carné 0908660, aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinte días del mes de julio del año dos mil diez.-----  
Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de septiembre del año dos mil diez.-----

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Vicerrectora Académica



María José  
cc.Archivo.

## **Dedicatoria**

**A DIOS:**  
Para El toda la Honra y la Gloria

**A MI AMADO ESPOSO:**  
Por su incondicional apoyo siempre, su paciencia y amor.

**A MIS HIJOS:**  
Por su amor, comprensión, compañía y apoyo.

**A MIS PADRES:**  
Por su apoyo y sacrificio.

## Contenido

Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Marco Teórico	10
1.3 Planteamiento del Problema	21
1.4 Objetivos	22
1.5 Alcances y Límites	22
Capítulo 2 Metodología	
2.1 Sujetos	24
2.2 Instrumentos	24
2.3 Procedimiento	24
Capítulo 3 Resultados	26
Capítulo 4 Análisis de Resultados	46
Conclusiones	52
Propuesta	
Introducción	54
Objetivos	55
Programa de Implementación	57
Desarrollo	
1. Políticas para Contratación de Personal	59
2. Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal	64
3. Guía de Entrevistas	69
Referencias	74
Anexos	75

## Índice de Tablas

Tabla 1 – Análisis FODA	9
Tabla 2 – Proceso de Recursos Humanos.	11
Table 3 – Presupuesto de Implementación	58

## **Resumen**

El trabajo de investigación se realizó en una empresa comercial con la finalidad de brindar alternativas de solución para la problemática identificada, la cual se dejó evidenciada en el planteamiento del problema que sitúa el problema en el ámbito administrativo de Recursos Humanos, específicamente en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, donde se detectaron áreas susceptibles de mejora.

Se llevó a cabo un análisis del panorama general de la empresa sujeta de estudio para lo cual se revisó la visión, misión y valores, así mismo la estructura organizacional, con la finalidad de obtener mayor información, también se hizo un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa y así poder determinar las fortalezas y debilidades en el ámbito interno, como las amenazas y oportunidades de las situaciones externas.

Después de conocida la problemática y el entorno de la empresa se realizó una investigación bibliográfica acerca del tema de Reclutamiento y Selección y su entorno administrativo dentro del proceso general de Recursos Humanos, esto con la finalidad de obtener un marco teórico para la propuesta planteada en este documento para abordarlo de forma profesional y con elementos sólidos.

Para conocer a fondo la problemática de la empresa se realizó un estudio de campo que permitió confirmar la información de las personas directamente involucradas en el proceso, siendo los clientes finales de los procesos de reclutamiento y selección, se trabajó una guía de entrevista para recabar información que permitiera dar respuesta a la problemática planteada lo cual se hizo de forma personal con cada uno de ellos.

Después de analizada la información obtenida se llegó a concluir que el proceso de reclutamiento y selección tiene áreas sujetas a mejora pues no cuenta con la definición de políticas generales de contratación, no existe un procedimiento definido para realizar el proceso de reclutamiento y

selección, adicionalmente en el proceso de selección se hace necesario mejorar la calidad de las entrevistas realizadas, las cuales son parte fundamental dentro del proceso.

Tomando en consideración los hallazgos se formuló una propuesta para superar esta problemática para lo cual se definieron las políticas generales de contratación de personal, adicionalmente se elaboró el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal y con la finalidad de apoyar el proceso de entrevistas se elaboró una guía de entrevistas a utilizar en cada uno de los procesos de selección, esta guía le permite al entrevistado tener un listado de los aspectos a abordar con cada uno de los candidatos, adicionalmente le da libertad para manejar la entrevista de acuerdo a la interacción con el candidato.

## Introducción

En el estudio realizado a una empresa comercial de Guatemala que brinda servicio de outsourcing de personal (subcontratación) a varias empresas guatemaltecas de diferentes ramas de la actividad productiva del país, la cual tiene varios años de desenvolverse en el medio de brindar servicios y en términos generales proporciona un buen servicio al cliente, razón por la cual ha sido exitosa a lo largo de más de 17 años, el crecimiento ha sido constante y esto ha originado que algunos procesos sean actualmente sujetos de mejora, tal es el caso de Reclutamiento y Selección de personal.

Actualmente el proceso que se realiza para el reclutamiento y selección se hace de forma básica y de acuerdo al juicio y criterio de la persona que realiza el proceso, por lo que en múltiples oportunidades dejan de considerarse aspectos muy importantes que forman parte de este proceso con el objetivo de llenar una plaza vacante. Esto ha originado un incremento en la rotación de personal lo que afecta al cliente a quien se le presta el servicio de subcontratación y también a la empresa ya que incrementa los gastos por éste concepto al tener que realizar contrataciones de forma repetida.

Para una empresa que brinda este tipo de servicio, cuidar del proceso general de Recursos Humanos es fundamental, sin embargo, éste es bastante amplio ya que toma en consideración desde la provisión de personal que permite saber quién irá a trabajar a la organización hasta el seguimiento y control, etapa en la cual se crean las bases de datos o sistemas de información más amplias para conocer a cada uno de los empleados de una organización, se establecen controles para medir la productividad de las diferentes áreas, no obstante cubrir el proceso completo requiere de un trabajo arduo y largo para revisar cada una de las etapas, establecer el estatus actual y definir las áreas de mejora.

Tomando en consideración el giro de la empresa, iniciar con el proceso de provisión y por consiguiente el reclutamiento y selección es fundamental ya que es en ésta etapa que se provee el servicio a los clientes, por esta razón se ha decidido enfocar este estudio exclusivamente al

proceso de Provisión, el primero dentro de los procesos de Recursos Humanos pues al fortalecer esta etapa se crean bases sólidas que permitirán seguir avanzando en las subsiguientes fases hasta completar el proceso general de Recursos Humanos.

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad y enfocando el área de análisis al proceso de provisión de recursos humanos, se establece, como el problema a estudiar, el Proceso de Reclutamiento y Selección ya que se ha observado que el mismo no llena las especificaciones técnicas necesarias para asegurar la calidad e idoneidad de las personas contratadas para los diferentes puestos.

Para dar respuesta a la problemática se procede a realizar el trabajo de campo, de acuerdo a la opinión de las personas directamente involucradas en el proceso, clientes internos y externos. La información se obtiene a través de entrevistas dirigidas con los gerentes de departamento y personal a cargo de la atención directa de clientes quienes conocen las situaciones que se presentan y por consiguiente saben exactamente los aspectos que debieran mejorarse y atenderse.

Después de obtenida la información se procede a la tabulación de la misma y lo más importante, el análisis para establecer claramente la situación actual y proceder a confirmar la situación planteada como problema, con base a esta información se concluye y se procede a presentar las propuestas para responder a la realidad existente.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes

El estudio se realizó en la Empresa Confiable, con más de 17 años en el mercado, la cual provee a empresas e instituciones de prestigio recurso humano confiable para realizar labores operativas de conserjería, limpieza, mantenimiento, jardinería y procesos productivos. El servicio se presta de forma permanente y atendiendo periodos eventuales de un día, semanas, meses para realizar labores específicas como limpiezas profundas, auditorías de calidad, picos de producción y limpieza exterior de vidrios. Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Ciudad de Guatemala, sin embargo el servicio cubre todo el país.

Existen otras divisiones en el área comercial que diversifican la operación de la empresa, sin embargo la principal actividad es realizada por medio del outsourcing en el mercado guatemalteco y está muy bien posicionada como empresa que brinda respaldo y calidad. Actualmente se presta el servicio a más de 160 Empresas distribuidas en las diferentes regiones del país, atendiendo las necesidades específicas de cada uno de ellos de forma personalizada. Entre los clientes se cuenta con instituciones gubernamentales de los diferentes ministerios, así mismo entidades privadas dedicadas a diferentes ramas de la actividad comercial: instituciones educativas, empresas industriales, empresas comerciales, empresas que brindan servicios logísticos, iglesias.

En la organización existe un departamento de Recursos Humanos responsable de la contratación de personal para las operaciones propias de la empresa, así como la contratación de personal operativo para la prestación del servicio de outsourcing para los clientes de la Organización, quienes tienen necesidades diferentes y específicas, lo que requiere de un trabajo profesional para garantizar personal confiable.

La empresa ha establecido su visión, misión y valores como marco para el desarrollo y crecimiento, los cuales se detallan a continuación:

## Visión

Ser líder en el mercado centroamericano en la prestación de soluciones en servicios que requieran capital humano calificado.

## Misión

Brindar soluciones a través de la prestación de servicios de alta calidad en la tercerización de personal para proveer soluciones responsables con capital humano confiable a la industria, comercio, banca y toda actividad productiva del país.

## Valores

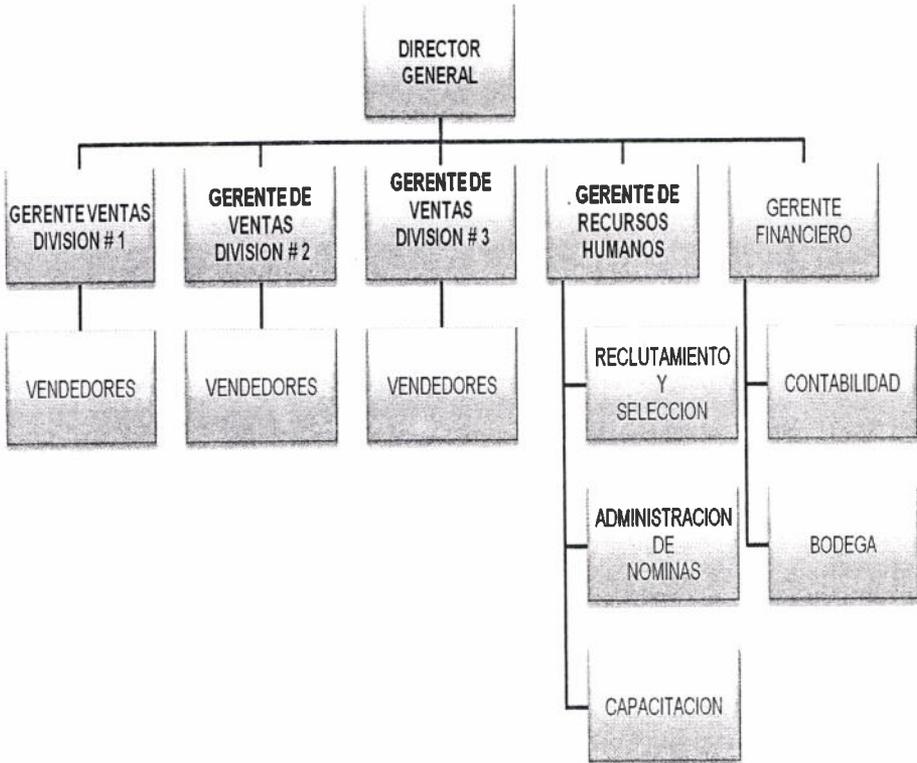
- Servicio: Brindar la mejor atención a nuestros clientes internos y externos.
- Calidad: Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Eficiencia: Aprovechar los recursos al máximo.
- Responsabilidad: Cumplir más allá del objetivo impuesto
- Creatividad: Dirigir nuestros esfuerzos a la innovación constante.
- Honestidad: Ser de carácter recto, honrado e íntegro actuando con franqueza y sinceridad.

## Estructura Organizacional

La empresa cuenta con una estructura organizacional vertical la cual se ilustra por medio del organigrama actual, donde se detallan claramente las posiciones jerárquicas y las líneas de autoridad correspondientes.

El Director General está en la primera línea de autoridad, después aparecen las gerencias de las diferentes divisiones comerciales y administrativas, la gerencia de Recursos Humanos y la gerencia Financiera, posteriormente el personal a cargo de cada una de estas unidades quienes tienen claramente definidas las líneas de autoridad. Con esta estructura básica funciona la Empresa, el departamento de Recursos Humanos funciona a nivel de gerencia lo que le permite participar en la toma de decisiones así como conocer información relevante para la organización y determinar las acciones del departamento enfocadas al logro de los objetivos generales de la Empresa.

Figura No. 1  
Organigrama de la Empresa "Confiable"



Fuente: Manual Administrativo Empresa "Confiable" Agosto 2009

## Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas y debilidad, oportunidades y amenazas): Es un marco de referencias que se utiliza para organizar y utilizar las piezas de datos e información obtenidas a través del análisis de la situación. Del análisis FODA pueden mencionarse los siguientes beneficios: simplicidad, flexibilidad, fomenta la colaboración y el intercambio de información entre las diferentes áreas y personal involucrado en los procesos.

Para obtener un análisis productivo es importante permanecer enfocado en el proceso o área analizada, para ello es importante delimitar el área de análisis. Buscar causas y no características de las diferentes situaciones que se presentan, considerando los recursos de la empresa como los financieros, intelectuales, legales, humanos, organizacionales, de información y de relaciones, es importante para encontrar las verdaderas causas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

De igual forma establece claramente la separación entre los problemas internos y externos ya que de ello dependerán las acciones a seguir. Las primeras son las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras las segundas se refieren a las oportunidades y amenazas en los ambientes externos de la compañía. Las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos de la empresa: organización, competencias de sus empleados, metodología de trabajo, sistemas, equipo. Las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos de los cuales la organización no tiene control.

Tabla No. 1  
Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Experiencia en el mercado con más 17 años de brindar el servicio a diferentes Empresas	Precios relativamente más altos comparados con la competencia
Selecta cartera de clientes dentro de los que se encuentran Empresas de reconocido prestigio nacional e internacional	Procesos de selección susceptibles de mejora
Estructura Organizacional bien definida	Altos Niveles de rotación
Personal con amplia experiencia en la rama de servicios de limpieza	Lentitud para atender los requerimientos de personal de clientes internos y externos
Excelencia en el servicio al cliente, atendiendo las necesidades específicas de cada uno	
Servicio personalizado a los clientes que garantiza un buen servicio	
Programas de capacitación constante para todo el personal operativo	
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Competencia con precios más bajos	Reconocida a nivel nacional como Empresa Sólida y de prestigio
Crisis económica que obliga a los clientes a la reducción de costos	Crisis económica mundial que obliga a las empresas a buscar alternativas más económicas para sus procesos
Inestabilidad del tipo de cambio que encarece los insumos para la prestación de servicios	La competencia no cuenta con programas especiales para brindar atención personalizada a clientes
Bajo nivel educativo en la población que afecta el mercado laboral y limita la oferta de candidatos que cumplen con el perfil deseado	Situación económica del país que provoca altos índices de desempleo que amplía la oferta laboral
Pérdida de Valores de la población en general que dificulta los procesos de selección de personal confiable	

Fuente: Elaboración propia Agosto 2009

## 1.2 Marco Teórico

### Recursos Humanos

Dentro de los recursos organizacionales se encuentran los recursos humanos, los cuales pueden definirse como “las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización, y decide el manejo de los demás que son físicos y materiales. Además, constituyen un tipo de recursos que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.” (1) (Chiavenato, 2000)

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que permite a las personas que forman parte de la empresa alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, creando con ello una interrelación ganadora para ambas partes. Los objetivos de la administración de recursos humanos dependen de forma directa de los objetivos de la organización, deben estar completamente alineados para generar resultados favorables para ambas partes.

Siendo el Recurso Humano parte fundamental en cualquier organización, una correcta administración permite alcanzar éxito en las diferentes áreas ya que contar con un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización es fundamental para el éxito de la misma, es por ello que se hace necesario alcanzar la eficiencia en cada una de las fases de la administración del recurso humano de la organización, entendiéndose esto como un proceso que conlleva varias etapas, las cuales son sumamente importantes de conocer y revisar, para realizar los ajustes y mejoras necesarias que permitan el éxito en la administración de los recursos humanos de cualquier organización.

### Proceso de Recursos Humanos

La administración del recurso humano en la organización es un aspecto fundamental en el éxito

de una Empresa, el proceso puede analizarse básicamente considerando cinco procesos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal.

Tabla No. 2  
Proceso de Recursos Humanos

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
PROVISIÓN	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de Mercado de Recursos Humanos Reclutamiento de personal Selección de Personal
APLICACIÓN	Qué harán las personas en la Organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de puestos Evaluación del Desempeño
MANTENIMIENTO	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
DESARROLLO	Cómo preparar y desarrollar a las Personas	Capacitación Desarrollo Organizacional
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles - frecuencia - productividad - balance social

Fuente: Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la Organización. (Chiavenato, 2000)<sup>i</sup>

Otros autores enmarcan el proceso de Recursos Humanos en las etapas del proceso administrativo por lo que consideran los siguientes sub-procesos:

- Integración: Abastecer del talento humano a la organización, incluye el reclutamiento y selección.

- Organización: Integración del personal a los puestos de trabajo, diseño y análisis de puestos, evaluación del desempeño.
- Retención: Aquí se incluyen los planes de compensación, prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo.
- Desarrollo: Abarca lo que es la capacitación y desarrollo del personal
- Auditoría: Se realizan análisis de las políticas y prácticas del personal, así mismo se evalúa el cumplimiento de las mismas.

Aunque los nombres de las etapas varían, las actividades que se incluyen dentro de las mismas son muy similares, razón por la cual se puede indicar que convergen en los aspectos fundamentales que forman parte del proceso de Recursos Humanos, por lo que se analizarán tomando como base el modelo planteado por Chiavenato (2000).

### Provisión

Es la primera etapa del proceso de Administración de Recursos Humanos, está directamente relacionada con el suministro de personas a la organización e implica todas las actividades relacionadas con la Investigación de mercado de Recursos Humanos, Reclutamiento de personal y Selección de Personal, representa la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional, se trata de encontrar al talento necesario para su funcionamiento.

#### a) Mercado de Recursos Humanos y Mercado Laboral

El término Mercado implica varios significados: a) Lugar donde se reúnen vendedores y compradores. b) Espacio económico donde se realizan intercambios de bienes y servicios. c) Área geográfica o territorial en que se reúnen la oferta y la demanda para fijar precios. Es importante considerar que localidades diferentes tienen mercados diferentes, así mismo que existen diferencias dependiendo el tiempo o época que se vive, lo que genera condiciones específicas para la oferta y la demanda, todos estos factores afectan al mercado laboral y de Recursos Humanos.

Mercado Laboral: El mercado laboral está conformado por todas aquellas ofertas de empleo ofrecidas por diversas organizaciones en determinado momento y lugar, en esencia está definido por las organizaciones y sus ofertas de empleo. El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente.

Pueden darse tres situaciones con relación al mercado laboral:

- Oferta mayor que la demanda. Las ofertas de empleo existentes en las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas, lo cual origina que los costos de reclutamiento sean mayores, así como el incremento en las ofertas salariales contemplando beneficios adicionales para presentar una oferta atractiva.
- Oferta igual a la demanda. Existe equilibrio entre las ofertas existentes y los candidatos disponibles para satisfacerlas.
- Oferta menor que la demanda. Hay exceso de candidatos para satisfacer las ofertas de empleo escasas, esta situación origina bajas inversiones en reclutamiento, los criterios de selección se hacen más rígidos y rigurosos para aprovechar la abundancia de candidatos.

1. Mercado de Recursos Humanos: Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. En esencia, lo define el sector de población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, es decir, el conjunto de personas empleados o desempleados y aptos para trabajar. Por su amplitud y complejidad, el mercado de recursos humanos puede segmentarse por grados de especialización o por regiones.

Existen dos situaciones del mercado de recursos humanos: Situación de oferta de candidatos y Situación de demanda de candidatos, la interrelación entre ellas determina las características específicas del mercado, las cuales actúan como espejo del mercado laboral.

#### b) Reclutamiento

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos de forma oportuna en suficiente número y con los debidos atributos, así mismo estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Bohlander, Shell & Sherman en su libro Administración de Recursos Humanos, lo

definen como el proceso en el que se localiza e invita a los solicitantes potenciales para que soliciten las vacantes existentes o bien aquellas que están previstas. El reclutamiento puede ser interno o externo.

#### Reclutamiento interno.

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores, ya sea por traslados, traslados con promoción y/o ascensos.

Para que el reclutamiento interno sea eficiente es importante:

- Anunciar las vacantes por medio de afiches en murales, por medio electrónico (e-mail) y todos los medios que garanticen que la información llega a todos los colaboradores.
- Hacer revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrán descubrir candidatos con las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisar los resultados de las evaluaciones de desempeño ya que allí se podrá encontrar candidatos con un buen nivel de desempeño para ocupar la plaza vacante.
- Hacer revisión de capacitaciones y entrenamientos recibidos por los empleados para encontrar personas que tengan los conocimientos necesarios para cubrir el puesto vacante.

#### Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno se puede mencionar:

- a. Es una gran fuente de motivación: El empleado considera que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- b. Es más conveniente para la empresa: La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”
- c. Es más económico: La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.

- d. Es más rápido: Únicamente se debe esperar a pasar por los procesos internos para realizar los cambios de puestos y/o departamento, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- e. Desarrolla una sana competencia: Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

También existen algunas desventajas al realizar el reclutamiento interno:

- a. Limita a la empresa en cuanto al talento disponible: Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- b. Pérdida de autoridad: Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- c. Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad: Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- d. Imposibilidad de regreso al puesto anterior: Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- e. Clima organizacional: Puede generarse inconformidad entre los candidatos internos cuando al final del proceso se opta por la contratación de un candidato externo. Este personal puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí, también puede tomar una actitud negativa hacia el trabajo y contagiar su actitud a sus compañeros de sección o departamento.

### Reclutamiento Externo

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada o bien porque se considera como mejor opción considerando las características especiales de la posición a cubrir. Los autores Bohlander, Shell & Sherman (2006) coinciden en cuanto a las ventajas y desventajas existentes en el reclutamiento externo y hacen notar que la

decisión de utilizar esta fuente dependerá de múltiples factores que deben ser considerados de forma independiente.

Existen diferentes medios para publicar una oferta de trabajo, actualmente los medios electrónicos son muy eficientes para realizar reclutamiento de posiciones administrativas, técnicas e incluso algunas operativas, su costo es moderado y tiene un amplio alcance. Otra opción muy utilizada es la publicación de anuncios en los periódicos de mayor circulación. También se puede recurrir a las recomendaciones de empleados, oficinas externas que brindan el servicio de bases de datos, entidades educativas, algunas instituciones gubernamentales también ponen a disposición bases de datos de candidatos tales como el Ministerio de Trabajo, Intecap quien adicional a la currícula ofrece el servicio de reclutamiento, principalmente para cubrir plazas técnicas de las carreras que ellos imparte.

#### Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo están:

- a. Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias: Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- b. Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.
- c. Entre las desventajas están las siguientes:
- d. Es más costoso: En la mayoría de los casos involucra un pago (anuncios de periódico, internet, agencias de colocación de empleo, etc.)
- e. Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.

#### c) Selección

Después de realizar el proceso de reclutamiento, cuyo propósito es aumentar la cantidad de solicitantes que cuentan con calificaciones que cubren los requisitos del puesto y las necesidades

de la organización, el proceso de selección busca reducir dicha cantidad, con el propósito de elegir sólo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas. El proceso de selección ha sido definido como una secuencia de pasos a realizar con la finalidad de obtener a la persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto (Chiavenato, 2000), al seguir el proceso se evita cometer errores que ocasionen vinculación de personas a la organización que no cumplan con la expectativas planteadas.

La meta de la selección es aumentar los aciertos al máximo y evitar los errores por lo que para realizar un proceso exitoso es muy importante contar con toda la información correspondiente al puesto, la cual se obtiene a través de una descripción de puesto donde se identifican las funciones individuales.

En la mayoría de organizaciones, la selección es un proceso continuo ya que la rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir. El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo al tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación, generalmente se incluyen los siguientes:

1. Llenado de la solicitud de empleo
2. Entrevistas de selección
3. Pruebas de idoneidad
4. Investigación de antecedentes

1. Llenado de la solicitud de empleo

La solicitud de empleo es un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes lo cual permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc., así mismo brinda al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante y es una fuente para verificar

referencias. Este es un formato que es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

## 2. Entrevista

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

Las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos, tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización, así mismo dependiendo de estos factores se elige la metodología a utilizar ya que existen diferentes métodos de entrevistas, tal como lo indican Bohlander, Shell & Sherman (2006)

- Entrevista no dirigida: consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas, el entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del candidato y éste tiene máximo libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas.
- Entrevista estructurada: es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurre la entrevista. El proceso se basa sólo en los deberes y requerimientos fundamentales para el puesto, existen respuestas modelo, determinadas con anticipación, para cada pregunta y las respuestas obtenidas se clasifican en una escala definida previamente.
- Entrevista mixta: es aquella en donde se realizan preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo, permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados. En este tipo de entrevistas pueden plantearse casos hipotéticos para conocer la forma de actuar ante determinadas situaciones lo que permite conocer los

comportamientos de los candidatos ante diferentes situaciones, que pueden ser incluso incidentes críticos que obliguen a responder de forma amplia y clara las acciones a tomar.

### 3. Pruebas de idoneidad

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros. Existen diferentes tipos de pruebas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico. Las diferentes pruebas proporcionan información sobre el candidato, las pruebas de aptitudes están enfocadas a medir la capacidad de una persona para aprender y adquirir nuevos conocimientos o habilidades, indican la rapidez con la que aprende. Las pruebas de rendimiento, están enfocadas a conocer lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento, las habilidades y conocimientos ya adquiridos y que pueden ser puestos en práctica de forma inmediata.

A continuación se detalla los factores que miden las pruebas dependiendo su orientación:

- a. Pruebas de habilidades cognoscitivas: miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.
- b. Inventarios de personalidad e intereses: determinan su temperamento y los rasgos de personalidad básicamente resumidos en cinco dimensiones:
  - Extroversión: medida en la que una persona es sociable, activa, agresiva y responde a emociones.
  - Afabilidad: medida en la que una persona es confiada, amable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
  - Escrupulosidad: medida en la que una persona es digna de confianza, organizada y perseverante en sus tareas.

- Estabilidad emocional: medida en la que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
  - Apertura a experiencia: medida en la que una persona es intelectual, filosófica, perceptiva, creativa, artística y curiosa.
- c. Pruebas de capacidad física: Se utilizan en particular para los puestos más exigentes físicamente donde las capacidades físicas como fortaleza y resistencia son muy importantes para el buen desempeño, establecen las condiciones físicas de los candidatos que permiten conocer la idoneidad para el puesto.
- d. Pruebas de conocimiento del puesto: están diseñadas para medir el nivel de conocimiento y experiencia de una persona respecto de cierto puesto, se utiliza para aquellos puestos en los que es importante el conocimiento específico de la tarea a realizar, información y habilidades que se han obtenido a través de la experiencia realizando tareas repetitivas, así como por la exposición a los diferentes procesos.

#### 4. Investigación de antecedentes

Es el proceso mediante el cual se investiga la información sobre sus empleos anteriores y cualesquiera otros datos, aquí se confirma la información vertida por el candidato con relación a los empleos anteriores. En esta etapa se busca comprobar el desempeño en empleos anteriores, conocer factores que pueden favorecer o afectar el desempeño de sus funciones, relaciones establecidas con antiguos empleadores que ayudan a emitir un juicio más acertado sobre la idoneidad para ocupar un puesto en la organización.

En términos generales el proceso de provisión es el primero dentro del proceso general de Recursos Humanos de una organización. El objetivo de esta etapa es determinar quién irá a trabajar a la organización, es por ello que se llevan a cabo cada uno de los pasos detallados con anterioridad para identificar de la mejor forma posible a la persona que será vinculada para cubrir una plaza vacante, el éxito en este proceso dependerá únicamente del profesionalismo con el que sea realizado, así como una clara definición de las características, competencias, conocimientos, experiencias, etc., buscadas.

Después de realizar este proceso es importante continuar con las subsiguientes etapas del proceso general de Recursos Humanos lo cual forma parte del sistema mediante el cual los recursos humanos son captados hacia la organización, quienes son la columna vertebral de la organización, es allí donde radica la importancia de darle continuidad a cada una de las fases.

### 1.3 Planteamiento del Problema

La organización cuenta con un proceso de aprovisionamiento de personal básico, el procedimiento no está claramente establecido y se hacen muchas excepciones para poder llenar las plazas vacantes en el tiempo requerido atendiendo las necesidades de los clientes. Aunque el personal que realiza las contrataciones cuenta con amplia experiencia, las decisiones se basan más en aspectos subjetivos al momento de realizar la entrevista que en factores objetivos, lo cual genera la vinculación de personal no apropiado para los diferentes clientes incrementando los índices de rotación.

Las contrataciones de personal interno se realizan de forma más profesional sin embargo ante la falta de un procedimiento claro y específico se dan situaciones que evidencian áreas de mejora dentro del proceso, es por ello que también se considera importante definir un documento donde se expongan claramente los lineamientos a seguir para cubrir las vacantes existentes dentro de la organización en los diferentes departamentos lo cual permitirá mejorar los niveles de eficiencia y productividad de las áreas productivas de la organización.

Los procesos de recursos humanos deben estar estandarizados para ser realizados de forma eficiente por los especialistas del departamento, para que los resultados obtenidos no dependan únicamente del criterio y capacidad de la persona que realiza el proceso de selección, sino que dependan en gran medida del cumplimiento de los lineamientos y parámetros establecidos por la organización, es allí donde radica la importancia de dar respuesta al problema que plantea este estudio.

Pregunta de Investigación:

¿Cómo se realiza el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una organización dedicada al servicio de outsourcing?

## 1.4 Objetivos

General:

Evaluar cómo se realiza el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una organización dedicada al servicio de outsourcing.

Específicos:

1. Determinar la idoneidad de las fuentes de reclutamiento aplicadas en el proceso de contratación.
2. Establecer la existencia de políticas generales para la vinculación de empleados a la organización.
3. Evaluar el procedimiento general utilizado para el Reclutamiento y Selección de personal.
4. Definir la estructura básica para entrevistas

## 1.5 Alcances y Límites

La realización de este trabajo hizo necesario obtener el apoyo de todas y cada una de las personas involucradas en el proceso, quienes hicieron aportes importantes para lograr la finalización del mismo, sin embargo es importante tomar en consideración los siguientes puntos:

Alcances

Considerando el Proceso de Recursos Humanos, en este trabajo se aborda el Reclutamiento y Selección de Personal, etapa en la que se determina quién irá a trabajar a la Organización, partiendo de las fuentes de reclutamiento hasta la contratación de personal, incluyendo los

procesos internos para provisión de personal para las diferentes unidades de la organización así como el servicio de Outsourcing proporcionado a los clientes actuales.

La propuesta presentada en este trabajo se implementará en el departamento de Recursos Humanos para mejorar la calidad del proceso, por lo que el beneficio será trasladado de forma directa a la empresa lo que permitirá visualizar las mejoras de forma directa.

#### Límites

Por la naturaleza del servicio que la empresa presta a los clientes a través del servicio de Outsourcing se dificulta obtener la información de forma directa de cada uno de ellos, por ello se recurrió a entrevistar a los administradores de proyecto quienes son el enlace entre el cliente y Recursos Humanos, para obtener la información necesaria para la realización de este trabajo y determinar el estatus del servicio prestado en el reclutamiento y selección de personal, por lo que la falta de comunicación directa con los clientes puede considerarse una limitante.

Las acciones a tomar están totalmente enfocadas a la etapa de provisión de personal, sin embargo las etapas subsiguientes del proceso son igualmente importantes, por lo que se considera éste el primer paso por lo que aún existen áreas de mejora que deben considerarse para la Organización sujeta de estudio.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

#### **2.1 Sujetos**

Para la obtención de información se entrevistó a los Gerentes de los diferentes departamentos de la Organización para saber cuáles son las necesidades y expectativas para la contratación de Personal. También se entrevistó a los administradores de los centros de servicio para conocer las necesidades de los clientes a quienes se brinda el servicio de outsourcing de personal para diferentes posiciones operativas y administrativas, tomando en consideración que son ellos el contacto directo que conoce ampliamente las necesidades y expectativas en cuanto al servicio.

El total de la población son once personas, cinco para el proceso interno y seis para el proceso externo, por lo que se tomó la decisión de realizar un censo para la obtención de la información de campo para y la información correspondiente al proceso de Reclutamiento y Selección.

#### **2.2 Instrumentos**

Para obtener la información necesaria se realizaron guías de entrevista dirigidas a las personas que de alguna manera están involucradas en los procesos, estableciéndose los aspectos relevantes a considerar para los gerentes de departamento de la organización con un total de 14 preguntas y también para las personas que interactúan directamente con los clientes a quienes se les presta el servicio de outsourcing, quienes conocen con detalle los requerimientos y necesidades de los clientes, así como las dificultades que se han afrontado. (Anexos 1 y 2)

#### **2.3 Procedimiento**

Para realizar el estudio y presentar las propuestas de mejora contenidas en este documento se hizo necesario realizar una serie de pasos para alcanzar los objetivos propuestos:, para lo cual se realizaron los siguientes pasos::

- Elegir la empresa para realizar el estudio, tomando en la problemática observada y la disponibilidad de información y apoyo para realizar el trabajo de campo
- Delimitar el problema, tomando en consideración los antecedentes de la empresa y la situación existente al momento de iniciar el estudio
- Definir el marco teórico base para la elaboración del estudio.
- Realizar el planteamiento del problema para la búsqueda de respuesta a través del estudio.
- Definir los objetivos a alcanzar
- Establecer la metodología del estudio definiendo los sujetos de investigación y los instrumentos a utilizar
- Identificar la población para el trabajo de campo
- Determinar la muestra a utilizar
- Diseño de la Guía de Entrevista
- Prueba Piloto
- Entrevistas a la población definida
- Tabulación de la Información
- Elaboración de Gráficas
- Análisis e interpretación de los resultados
- Redactar las conclusiones del estudio
- Diseñar de la propuesta de mejora
- Redactar informe final



## Capítulo 3

### Resultados

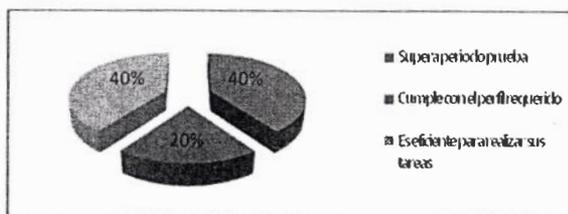
#### Entrevistas Internas

Con la finalidad de establecer si el problema planteado corresponde a la realidad de la Empresa, se realizó trabajo de campo por medio de entrevistas a las personas que reciben el producto final del Proceso de Reclutamiento y Selección, con quienes se conversó acerca de la problemática existente, expectativas y necesidades.

La información se obtuvo a través de entrevistas dirigidas a los Gerentes de Departamento en las cuales se abordaron los temas a través de preguntas abiertas así como cerradas para obtener la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación y los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica No. 1

Factores para considerar una contratación ha sido exitosa

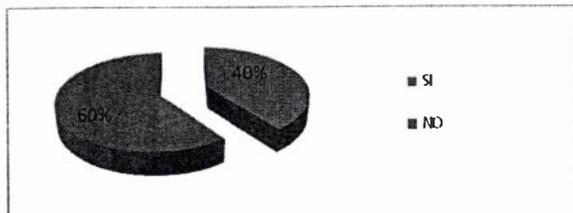


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Una contratación se considera exitosa si el trabajador supera satisfactoriamente el periodo de prueba y se integra al equipo de trabajo así lo indicaron dos de las personas entrevistadas; dos dijeron que es cuando la persona contratada es eficiente en la realización de sus tareas y una persona cuando se cumple con el perfil del puesto y se integra al equipo de forma rápida y eficiente lográndose una curva de aprendizaje corta que maximiza la eficiencia del área.

Gráfica No. 2

Personal contratado idóneo para los diferentes puestos.

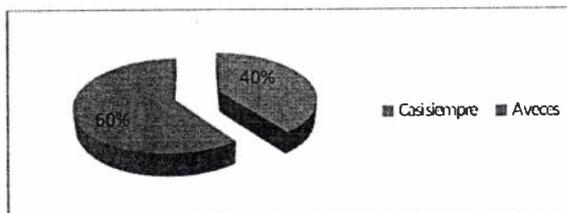


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

La percepción existente acerca de la contratación de personal idóneo se ve reflejada en las respuestas obtenidas, donde el mayor porcentaje opina que no es el adecuado y se evidencia en la extensión de la curva de aprendizaje y adaptabilidad al trabajo y su entorno, se dejan de considerar aspectos importantes al momento de realizar la contratación tales como la personalidad y nivel de experiencia para desarrollar las actividades.

Gráfica No. 3

Frecuencia con la que el personal cumple con el perfil requerido.



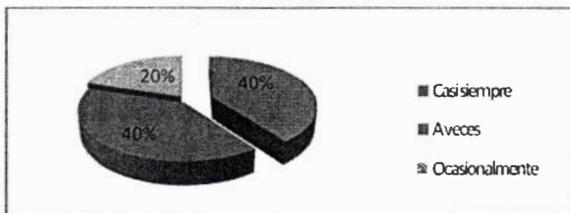
Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Del total de entrevistados dos indicaron que casi siempre se cumple con el perfil, sin embargo el nivel de eficiencia es aún susceptible de mejora; tres personas dicen que algunas veces cumplen

con el perfil, ninguna persona respondió que siempre u ocasionalmente lo cual refleja que se hace necesario mejorar.

Gráfica No. 4

Frecuencia en que las personas contratadas cuentan con las habilidades y capacidades necesarias.

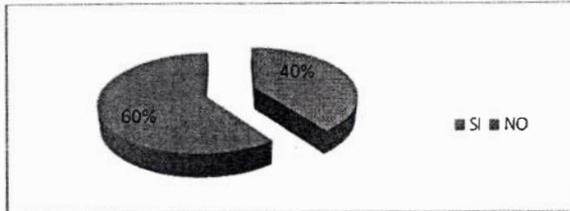


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

El personal contratado no siempre tiene las habilidades y capacidades mínimas necesarias, esta fue la percepción de las personas entrevistadas donde dos indicaron que esta situación se presenta Casi Siempre lo que origina problemas de adaptación al puesto y afecta la productividad del departamento, dos personas indicaron que aunque esta problemática se presenta algunas veces afecta el desarrollo de las actividades. En términos generales se percibe la necesidad de mejorar las competencias del personal contratado.

Gráfica No. 5

Las entrevistas realizadas proporcionan información importante para la contratación.

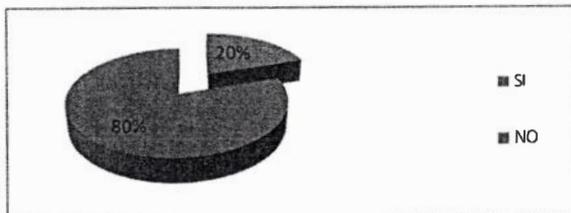


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Se dejan de considerar aspectos personales y familiares muy importantes al momento de hacer la contratación de personal, así lo indicaron tres de las personas entrevistadas, adicionalmente no se indaga de forma adecuada la experiencia laboral previa, dos personas entrevistadas consideran que la entrevista se realiza de forma adecuada y que proporciona información para tomar la decisión de contratación.

Gráfica No. 6

Evaluaciones pre-empleo practicadas a los candidatos apropiadas.

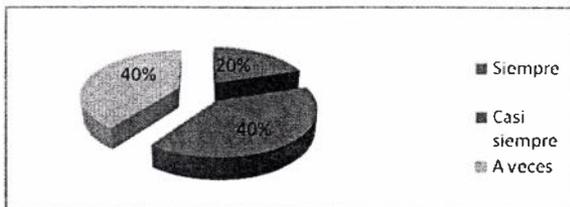


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Existe la percepción de que las evaluaciones no son adecuadas así lo manifestaron cuatro entrevistados, ya que no aportan información relevante para tomar las decisiones de contratación, una persona indicó que las pruebas aplicadas proporcionan información importante.

Gráfica No. 7

Frecuencia en que recibe información clara y precisa sobre los resultados en el proceso de selección.

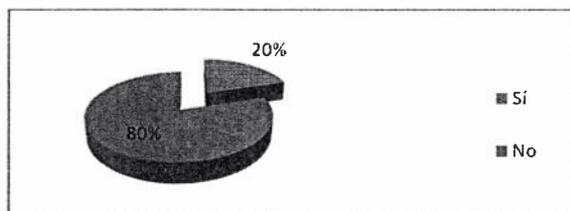


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Recibir la información adecuada sobre el proceso de selección de personal es fundamental y dos personas consideran que Casi Siempre la reciben, dos indican que algunas veces, y una indicó recibirla siempre, este paso en el proceso es muy importante ya que a través de él se retroalimenta al cliente interno acerca de los procesos y sus avances.

Gráfica No. 8

Número de candidatos finales adecuado para realizar la contratación.

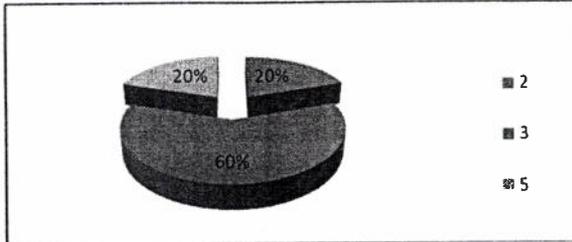


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Presentar el número adecuado de candidatos finales en el proceso de selección es muy importante, cuatro personas indicaron que no lo reciben el número y les obliga a tomar decisiones con opciones limitadas siendo este un factor que afecta el proceso, una persona indicó recibir el número de candidatos adecuado y se siente satisfecho con el número de opciones recibidas.

Gráfica No. 9

Número ideal de candidatos para realizar una contratación.

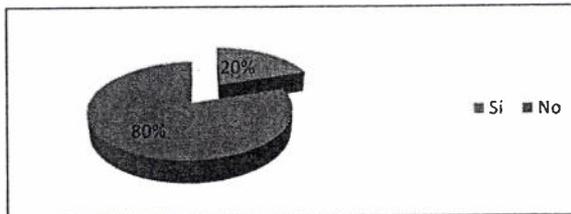


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Según la información obtenida el número ideal de candidatos finales en el proceso es de 3, así lo indicaron tres personas entrevistadas, una persona considera que dos candidatos es el número ideal para decidir y una persona indica que cinco opciones le permite tomar una buena decisión.

Gráfica No. 10

Fuentes utilizadas para encontrar candidatos adecuadas.

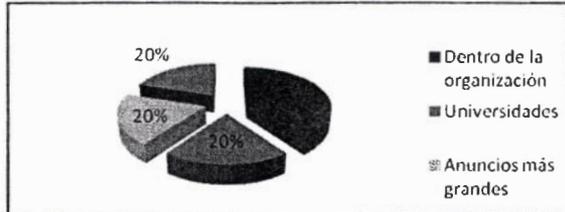


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Las fuentes de reclutamiento utilizadas no son las adecuadas para encontrar los candidatos idóneos, así lo indicaron cuatro personas, únicamente una persona indica que sí son las adecuadas, esta situación genera un número limitado de opciones para alimentar el proceso de selección para encontrar los candidatos idóneos para el puesto.

Gráfica No. 11

Fuentes de reclutamiento recomendadas para la búsqueda de candidatos.

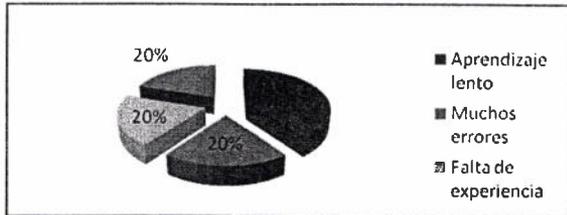


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Las propuestas recibidas como fuentes de reclutamiento se indican en la gráfica, donde dos personas recomendaron buscar dentro de la organización ya que generalmente existe personal con las competencias adecuadas que puede ser considerado para cubrir una vacante ya sea en la misma área u otra diferente; una persona indicó como mejor opción acudir a las universidades en busca de talento ya que generalmente son personas jóvenes con conocimientos actualizados, con entusiasmo y deseos de superación profesional; una persona respondió que con la publicación de anuncios más grandes y llamativos puede atraerse mejor a los candidatos ya que se traslada la imagen de una organización seria y estable lo que motiva a responder a la publicación, una persona indicó que el Internet es un medio que proporciona buenos resultados actualmente por el avance de la tecnología y las comunicaciones, el uso de las redes sociales y portales dedicados a esta actividad son opciones a considerar para obtener los resultados esperados.

Gráfica No. 12

Inconvenientes causados por las contrataciones de personal no idóneo para el puesto.

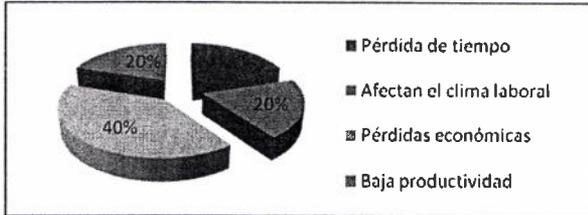


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Al consultar sobre los inconvenientes que han tenido en los diferentes departamentos en las contrataciones de personal NO idóneo para cubrir las vacantes, las respuestas obtenidas fueron: dos personas indicaron que el proceso de aprendizaje es lento, lo cual genera retrasos en las diferentes actividades de la unidad; una persona indicó que se generan muchos errores por la falta de habilidad y conocimiento del personal, lo cual repercute en los resultados del departamento; una persona indicó que la falta de experiencia afecta la calidad del trabajo y amplía la curva de aprendizaje y una persona indicó que los intereses del candidato no coinciden con los del departamento, lo cual origina problemas de adaptación.

Gráfica No. 13

Consecuencias de las malas contrataciones.

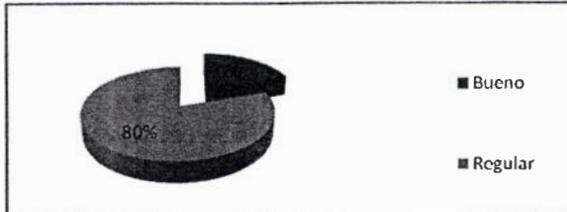


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Las malas contrataciones representan pérdidas económicas en su departamento pues la falta de capacidad ocasiona problemas que pueden ser traducidos a valores monetarios, esto fue lo indicado por dos personas entrevistadas. Una persona indicó que genera pérdida de tiempo lo cual retrasa los procesos del departamento; una persona indicó que generan baja en la productividad lo cual afecta los resultados de la unidad ya que hay retrasos en tiempo y genera falta de calidad; una persona indicó que afecta el clima laboral dentro del departamento ya que genera malestar y mayor carga laboral.

Gráfica No. 14

Calificación de los procesos realizados para cubrir plazas vacantes.



Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

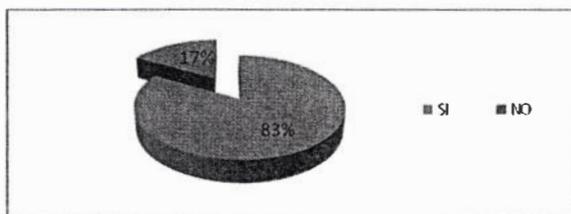
Al preguntar sobre la calificación que se daría al proceso de reclutamiento y selección de la empresa, las respuestas obtenidas fueron: cuatro personas lo calificaron como regular, es decir que no se cumple a cabalidad con los requerimientos hechos o bien el tiempo de respuesta no es el adecuado, una persona lo calificó como bueno, es decir que cumple con las expectativas de acuerdo al requerimiento realizado para proceder a la contratación. Ninguna persona lo calificó como excelente, tampoco fue calificado como deficiente, sin embargo esta calificación deja al proceso como regular lo cual no es suficiente para una unidad de apoyo al logro de objetivos de la organización.

### 3.1 Entrevistas Externas

Para conocer la apreciación de los clientes externos acerca del proceso de reclutamiento y selección utilizado por la Empresa, se procedió a realizar una entrevista a todo el personal que tiene contacto directo con los clientes finales quienes conocen con detalle el servicio que se proporciona a cada uno de ellos atendiendo sus particularidades y exigencias, se utilizó una guía de entrevista con preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de obtener información relevante para la investigación. Las entrevistas realizadas proporcionaron la siguiente información:

Gráfica No. 15

El personal contratado cumple con el perfil solicitado.

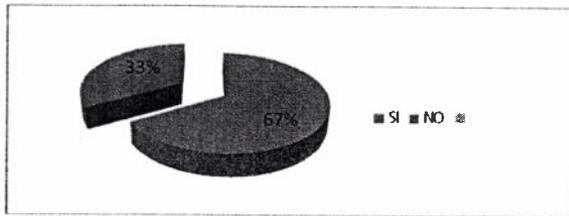


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Para lo procesos externos se tiene la percepción de que sí se cumple con el perfil adecuado de los candidatos, un total de cinco personas entrevistadas respondió afirmativamente a este cuestionamiento indicando que sí se cumple con los requerimientos establecidos por los clientes de acuerdo a las necesidades específicas planteadas por ellos y que oportunamente son trasladadas a Recursos Humanos, sin embargo una persona indica que las personas contratadas no cumplen con el perfil requerido por el cliente, lo que genera inconformidad y molestia de los clientes ya que esto les crea pérdida de tiempo, retrasos en sus procesos productivos y pérdidas económicas, adicionalmente para la empresa significa incremento en los costos de contratación porque los procesos deben repetirse para encontrar al personal adecuado para la posición.

Gráfica No. 16

Personal contratado que supera el periodo de prueba de dos meses.

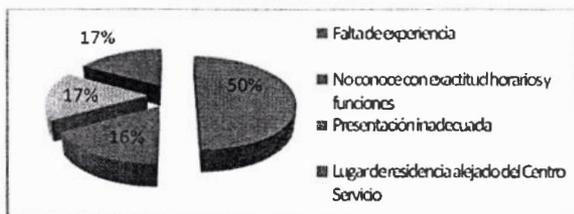


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Los clientes consideran muy importante el periodo de prueba de un nuevo colaborador, al pasarlo satisfactoriamente demuestran ser las personas idóneas para el puesto con las competencias necesarias, cuatro de las personas entrevistadas indicaron que el personal contratado sí supera el periodo de prueba, dos personas indicaron que no lo superan principalmente por la falta de adaptación al ambiente laboral, falta motivación e interés en integrarse al equipo de trabajo lo que obliga a realizar una nueva contratación e iniciar nuevamente el proceso de aprendizaje y adaptación.

Gráfica No. 17

Problemas más recurrentes que en las nuevas contrataciones.

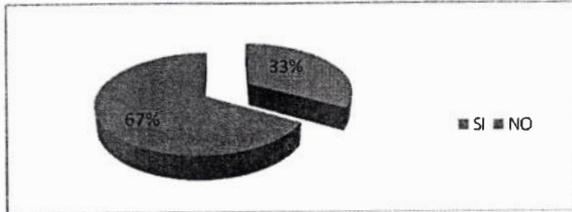


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Las respuestas obtenidas fueron: tres personas indicaron que la falta de experiencia es el mayor problema lo que origina curvas de aprendizaje más largas; una persona dijo que es la falta de información sobre los horarios y funciones específicas a realizar, una persona entrevistada indicó que es la presentación personal inadecuada: peinados, maquillaje, uniformes. Una persona dijo que el lugar de residencia lejano al lugar de trabajo es el problema más recurrente que ocasiona retrasos para el inicio de la jornada.

Gráfica No. 18

Las entrevistas proporcionan información importante.

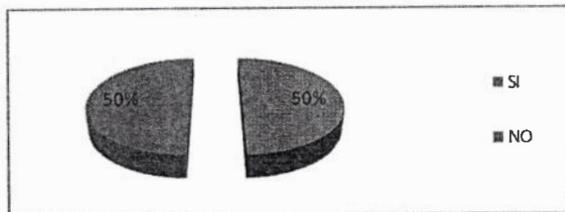


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Se considera que las entrevistas realizadas no proporcionan información relevante para el proceso de selección, así lo indicaron cuatro personas entrevistadas, ya que las mismas no son realizadas de forma profunda y buscando conocer detalles importantes; dos personas indicaron que sí brindan información relevante.

Gráfica No. 19

Las evaluaciones pre-empleo practicadas a los candidatos son apropiadas.

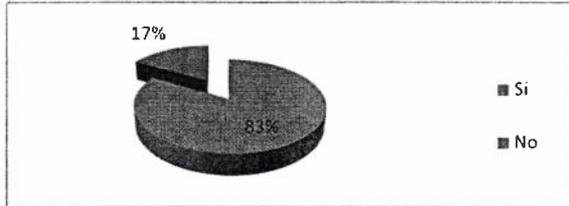


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

La opinión acerca de las pruebas pre-empleo se encuentra dividida ya que tres personas entrevistadas indicaron que no proporcionan información importante para tomar la decisión de contratación; tres personas dijeron que sí son las adecuadas porque permiten confirmar características de personalidad y competencias para ocupar las diferentes posiciones vacantes.

Gráfica No. 20

El personal contratado por Recursos Humanos es confiable.

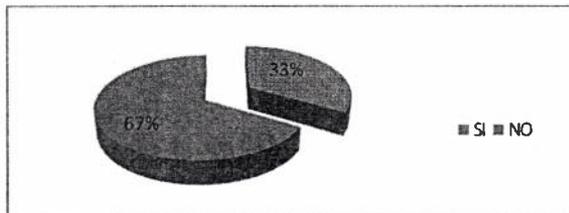


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Se realizan contrataciones de personal confiable así lo indicaron cinco de las personas entrevistadas lo cual se evidencia porque son honrados y honestos y no llevan intenciones de ocasionar daño a los clientes; solamente una persona indicó que considera que no es confiable pues en alguna oportunidad se tuvo problema con la honradez del personal contratado.

Gráfica No. 21

Los tiempos de respuesta para la contratación de personal son adecuados.

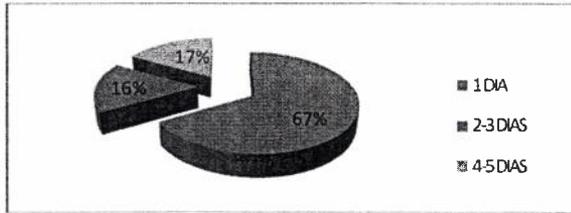


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Se considera que el tiempo para la contratación de personal es muy largo y genera inconvenientes a los clientes, así lo indicaron cuatro de las personas entrevistadas, esto ocasiona retrasos, pérdidas económicas y problemas de operación. Dos personas indicaron que sí es adecuado y que se atienden las necesidades específicas de los clientes.

Gráfica No. 22

Tiempo óptimo para cubrir vacantes.

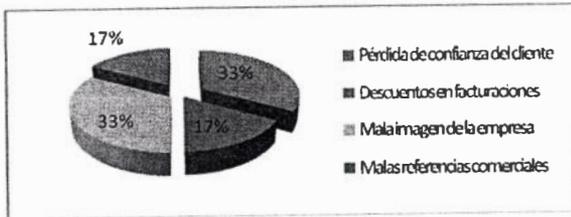


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Al preguntar a los entrevistados sobre el tiempo que se considera ideal para realizar las contrataciones de personal para los clientes de la empresa, la respuesta que se obtuvo fue: cuatro personas respondieron un día, tomando en consideración que los clientes no pueden parar sus procesos productivos o bien que solicitan se cumpla con el ofrecimiento de cobertura inmediata; una peronas indica que es de dos a tres días considerando los factores específicos de los clientes que en algunas oportunidades provocan procesos más largos por el perfil solicitado, horarios o la ubicación de las instalaciones y una persona indica que cuatro a cinco días es el tiempo adecuado, siempre tomando en cuenta las características específicas de los clientes que dificultan los procesos de selección y contratación.

Gráfica No. 23

Consecuencias de malas contrataciones para los clientes.

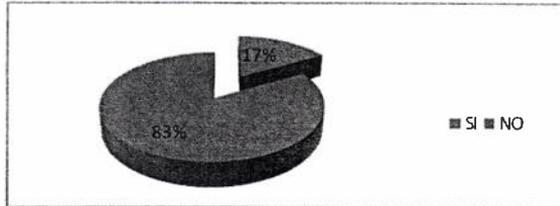


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Las consecuencias planteadas aparecen indicadas en la gráfica, dos personas respondieron que genera pérdida de confianza por parte del cliente, factor sumamente importante para la Empresa ya que es uno de los elementos distintivos en el mercado; dos personas indican que provoca mala imagen de la empresa; una persona dice que ocasiona descuentos en las facturaciones mensuales, y una persona dice que genera malas referencias comerciales pues no se atiende de adecuadamente las necesidades del cliente.

Gráfica No. 24

Cancelación de contratos por malas contrataciones de personal.

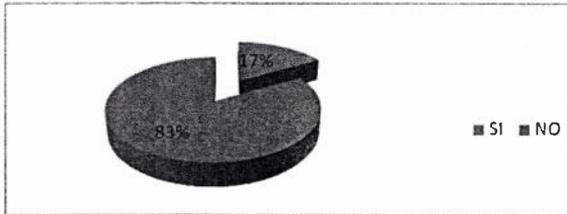


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Las malas contrataciones tienen como consecuencia en algunos casos la cancelación de contratos con los clientes, cinco personas entrevistadas dijeron que a la fecha no han tenido esta situación; una persona indica que sí ha perdido contratos por los procesos de contratación inadecuados que generaron problemas a los clientes que los llevaron a tomar la decisión de prescindir de los servicios de la empresa.

Gráfica No. 25

Información de Recursos Humanos sobre los procesos de contratación especiales.

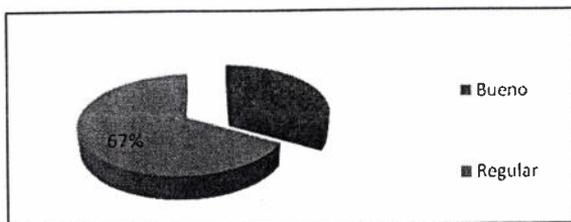


Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

La comunicación en las diferentes etapas del proceso es muy importante, cinco personas indicaron que no se les informa sobre situaciones especiales que afectan el proceso para contratar personal para sus clientes por lo que únicamente tienen información cuando ellos se acercan a preguntar sobre el estatus de las contrataciones; una persona indicó que sí ha recibido información de forma oportuna y sin que ésta sea requerida directamente, lo que ha generado que la comunicación fluya hacia los clientes y se solucionen las situaciones que en determinado momento afectan las contrataciones de personal.

Gráfica No. 26

Calificación de los procesos realizados para cubrir plazas vacantes en su departamento.



Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

La gestión realizada por Recursos Humanos para la contratación de personal para clientes externos fue calificada de la siguiente forma por las seis personas entrevistadas: cuatro personas lo califican como regular y demuestra claramente que el proceso es susceptible de mejora; dos personas lo consideran bueno, sin embargo ninguna persona lo calificó como excelente, lo cual confirma la necesidad de trabajar en las mejoras para robustecer el proceso y mejorar la calificación del mismo.

## **Capítulo 4**

### **Análisis de Resultados**

Tomando en consideración la información obtenida a través de las entrevistas realizadas para conocer la percepción actual del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa, tanto para cubrir las plazas internas y atender las necesidades propias del grupo de empresas, así como la atención brindada a los clientes externos a quienes se provee servicio de outsourcing, se establece la situación actual del servicio prestado detallándose de la siguiente forma:

#### **Proceso Interno**

Al analizar la información correspondiente al proceso realizado para llenar vacantes dentro del grupo de empresas, se establece que existen áreas susceptibles de mejora las cuales quedaron evidenciadas con las respuestas brindadas por las personas que participan como clientes en el proceso de Reclutamiento y Selección.

#### **Reclutamiento**

Se considera que las fuentes de reclutamiento utilizadas actualmente no son las adecuadas, lo cual quedó evidenciado cuando el 80% de las personas entrevistadas respondió negativamente a la pregunta relacionada a la idoneidad de las fuentes utilizadas para la obtención de candidatos a participar en el proceso de reclutamiento y selección.

La información obtenida indica que es importante considerar las fuentes internas para cubrir plazas vacantes, un 40% de las personas entrevistadas indicó que buscar dentro de la organización a los candidatos idóneos para cubrir vacantes es una medida a utilizar para mejorar la búsqueda de candidatos. De acuerdo a Bohlander, Shell & Sherman el reclutamiento interno presenta ventajas a considerar: una fuente de motivación para los colaboradores, más conveniente ya que se conoce al trabajador, más económico, más rápido, entre otras, ventajas que no se han aprovechado de forma adecuada.

El proceso de reclutamiento puede mejorarse a través de la búsqueda de candidatos en las diferentes universidades del país, lo cual generará oportunidades para que el talento joven pueda ser considerado en los procesos en los cuales se requieren capacidades específicas que permitan enriquecer y actualizar los procesos internos de la Empresa.

Otro factor a considerar para obtener la curricula adecuada para realizar el proceso de selección, es utilizar publicaciones de prensa en las secciones específicas para empleos que sean más llamativos, tanto en diseño como en tamaño, para despertar el interés por participar en los procesos, así mismo se considera importante utilizar los medios electrónicos como portales especiales en Internet que ofrecen el servicio para publicar ofertas de trabajo.

Utilizar fuentes externas también ofrece ventajas para las organizaciones, tal como lo indican los autores Bohlander, Shell & Sherman: enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencias, se aprovecha la inversión en capacitación realizada por otras compañías, aunque también hay que considerar que este proceso es más oneroso y lento.

### Selección

En la fase de selección de personal es donde se evidencia mayor oportunidad para mejorar el proceso ya que la percepción de las personas entrevistadas acerca del mismo evidencia los problemas existentes ya que un 60% de los entrevistados consideró que el personal contratado por Recursos Humanos no es el idóneo para el puesto, esto originado principalmente porque no se cumple con los perfiles definidos para los diferentes puestos de trabajo así mismo el proceso por medio del cual se comprueba que los candidatos tengan las habilidades y capacidades mínimas necesarias para cubrir una vacante es susceptible de mejora .

El proceso de entrevista, el cual es clave en la Selección, puede mejorarse ya que las entrevistas realizadas no siguen una metodología técnica: no dirigida, estructurada o mixta, más bien atiende el criterio de la persona que la realiza buscando conocer la idoneidad del candidato por lo que no son realizadas de forma adecuada lo que genera que se presenten candidatos que no cumplen con el perfil solicitado, ya que no se indaga lo necesario para confirmar que el candidato posea las

cualidades y capacidades necesarias para el puesto, es importante establecer una metodología de acuerdo a los diferentes modelos planteados por autores especialistas en el tema.

De igual forma se determina que las pruebas pre-empleo realizadas no son las adecuadas, es lo que un 80% de las personas entrevistadas respondió. Estas pruebas incluyen las pruebas psicométricas y pruebas específicas dependiendo el puesto al que el candidato aplique. La debilidad en esta parte del proceso repercute también en la idoneidad de los candidatos presentados como candidatos finales para definir la contratación, esto originado porque no puede comprobarse si efectivamente tiene las capacidades técnicas y rasgos de personalidad adecuados para cubrir la vacante. Las pruebas proporcionan información sobre los candidatos, miden la capacidad de una persona para aprender y adquirir nuevos conocimientos o habilidades, indican la rapidez con la que el individuo aprende, información sumamente importante para el proceso de selección, tal como lo indican diferentes autores consultados.

Sumado a lo anterior se considera que no se recibe el número de candidatos adecuado para tener oportunidad de evaluar diferentes opciones que cumplan con el perfil solicitado, a fin de considerar aspectos individuales importantes que lleven a tomar la mejor decisión de contratación. Cuando el número de candidatos es limitado no puede existir realmente un proceso de selección adecuado ya que la limitante en opciones no permiten contrataciones adecuadas.

También se evidenció problema en cuanto a la presentación de información acerca de las capacidades y características de los candidatos, un 40% de los entrevistados respondió que algunas veces recibe información clara y precisa acerca de los candidatos que participan en el proceso de selección, esta limitante afecta de forma considerable el proceso ya que aunque los candidatos sean los adecuados para el puesto, al no trasladar esta información a las personas que deciden la contratación realmente no se le brindan las herramientas necesarias para la toma de decisión.

El 80% calificó como regular el proceso realizado para cubrir las vacantes. Los problemas y limitantes existentes en el proceso de selección significan para la empresa pérdidas económicas ya que cuando las personas que se incorporan tienen un proceso de aprendizaje lento (40%), se cometen muchos errores (20%) por la falta de experiencia, provocan pérdida de tiempo y por consiguiente baja en la productividad de las diferentes áreas, lo cual definitivamente repercute en los resultados obtenidos en cada área.

#### Proceso Externo (contrataciones de personal para clientes)

La información obtenida acerca del proceso que se realiza para el reclutamiento y selección de personal para los clientes, es decir para cubrir plazas operativas de conserjes, jardineros, personal de maquila, etc. En las diferentes empresas a las cuales se brinda servicio, refleja que aunque existen áreas de mejora, en términos generales se realiza de forma más eficiente que el proceso interno.

#### Reclutamiento

Uno de los problemas evidenciados a través del trabajo de campo, es el tiempo de respuesta que se tiene para atender los requerimientos de clientes. Un 67% de las personas entrevistadas indicó que el tiempo utilizado para realizar una contratación no es el adecuado ya que los clientes exigen que la respuesta sea inmediata, es decir que la contratación pueda hacerse en un día según la información obtenida de los entrevistados (67%).

Esta limitante en cuanto al tiempo de respuesta está directamente relacionada al número de candidatos que se tienen para cubrir una plaza, ya que cuando el número de candidatos que participan en el proceso de selección es el adecuado, el tiempo de respuesta se reduce considerablemente, para ello es importante utilizar las fuentes de reclutamiento más apropiadas a la oferta laboral existente para los procesos operativos, según la información obtenida y estudiada pueden considerarse las fuentes internas y externas, cada una de ellas con ventajas y desventajas a considerar: costo de los procesos, tiempo que permite presentar candidatos, confiabilidad, etc.

## Selección

En la fase de selección de personal operativo existen oportunidades para mejorar el proceso ya que según la información obtenida a través de las entrevistas se tienen deficiencias en cuanto a la falta de experiencia del personal contratado (50%), así mismo el personal contratado no conoce con exactitud horarios y funciones a realizar en los diferentes centros de trabajo, otro factor importante de considerar es que el lugar de residencia y el lugar de trabajo son muy distantes lo que significa limitantes para cumplir con los horarios establecidos, así mismo se presentan casos en los que la presentación del personal no es la adecuada.

Un 50% de las personas entrevistadas consideran que el proceso de entrevista, puede mejorarse para conocer de mejor forma la idoneidad del candidato, establecer si efectivamente cumple con el perfil buscado, si tiene las competencias necesarias para ocupar un puesto dentro de la organización y más importante aún, si llena las expectativas del cliente. Según los autores Bohlander, Shell & Sherman la entrevista mixta donde se plantean preguntas previamente elaboradas pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, así como brindar oportunidad al candidato a expresarse libremente, proporcionan información valiosa que puede considerarse para realizar este proceso de forma eficiente y profesional, actualmente no existe una metodología establecida para esta etapa del proceso.

Así mismo se considera que las pruebas pre-empleo realizadas no son las adecuadas, un 50% de las personas entrevistadas respondió que las evaluaciones realizadas no ayudan a determinar y confirmar las competencias de los candidatos, lo que ocasiona contrataciones deficientes ya que al final no se posee las cualidades y conocimientos por él expresados.

Las deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal para laborar directamente con los clientes origina diferentes problemas para la empresa, ya que esto significa la pérdida de confianza de los clientes (33%), mala imagen ante el cliente (33%), las empresas proporcionan malas referencias del servicio recibido (17%) y realizan descuentos en las facturaciones por el mal servicio recibido (17%).

Adicionalmente se estableció deficiencia en la comunicación directa entre Recursos Humanos y las personas que atienden al cliente, con la finalidad de mantenerlos informados acerca de los procesos que se trabajan y los problemas o inconvenientes que se tienen para cubrir alguna vacante en particular, originado principalmente por horarios extensos o nocturnos, ubicación del lugar de trabajo o características especiales solicitadas por el cliente. La falta de información genera falta de acciones que permitan tomar medidas específicas para un caso en particular buscando la agilización del proceso, así mismo informar al cliente de las dificultades que se afrontan para llenar la vacante y evitar la imagen de ineficiencia que podría generarse ante la falta de respuesta.

El proceso de Reclutamiento y Selección para cubrir vacantes con los clientes de la empresa fue calificado como regular (67%), lo que proporciona la oportunidad de establecer mejoras de acuerdo a la información analizada previamente, que permitan mejorar el servicio que se brinda, lo que se verá traducido en satisfacción de los clientes, lo cual es sumamente importante considerando el servicio que se presta donde la eficiencia y calidad del proceso significa la diferencia entre ganar o perder clientes.

## Conclusiones

Tomando en consideración el proceso de Recursos Humanos como un marco general de acción para el departamento que engloba cinco etapas en las que se incluye desde el proceso de provisión que determina a quién se vinculará a la organización hasta la etapa de seguimiento y control que permite saber quiénes son y qué hacen las personas dentro de la organización y de acuerdo al estudio realizado donde se consideró inicialmente el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, como primer paso dentro del proceso general, tanto para cubrir vacantes internas para atender la operación de la Empresa, así como atender los requerimientos de clientes que solicitan el servicio de personal sub-contratado (outsourcing), se alcanzaron las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos trazados con la investigación:

- Las fuentes de reclutamiento que se utilizan no son las adecuadas para garantizar un aprovisionamiento continuo de candidatos para los diferentes procesos de contratación de personal de la organización, tanto internos como externos, lo que incide en los tiempos de respuesta así como en la calidad del servicio prestado, se ha dejado de considerar fuentes importantes y que en la actualidad tienen una amplia convocatoria de candidatos.
- No existe definición de las Políticas Generales para la vinculación de empleados lo que deja a criterio de la persona que realiza la selección considerar aspectos personales, familiares, laborales y situaciones especiales de los candidatos, lo que ocasiona la falta de estandarización en los procesos.
- El proceso de Reclutamiento y Selección de personal no cumple con las especificaciones técnicas necesarias para asegurar la calidad e idoneidad de las personas contratadas, por consiguiente no existe uniformidad en los procesos realizados, se hace necesario detallar los pasos a seguir para realizar una contratación de calidad siempre.
- Las entrevistas no siguen una estructura básica general, no se realizan de forma técnica, no existe estandarización de los aspectos a evaluar durante el proceso, razón por la cual se deja

de abordar aspectos personales y familiares importantes, que en determinado momento afectan la eficiencia del colaborador, así mismo no se indaga de forma adecuada acerca de la experiencia laboral y por consiguiente no se logra establecer la idoneidad del candidato.

## **Propuesta**

### Introducción

Después de realizado el estudio y de acuerdo a las conclusiones alcanzadas se evidencia la necesidad de fortalecer el proceso de provisión de personal para asegurar que éste reúna las características técnicas que garanticen la idoneidad del personal contratado. Conscientes que este es el primer paso dentro del proceso general de Recursos Humanos, se propone establecer mecanismos para estandarizar los sub-procesos de esta etapa lo que permitirá definir parámetros claros, lineamientos bien definidos para que cada uno de los participantes en el proceso cumplan con el mismo y esto permita mejorar la eficiencia.

Dentro del proceso general de Recursos Humanos la provisión de personal es la base fundamental para que todo el proceso funcione de forma adecuada, ya que el nivel de éxito que se alcance en las etapas posteriores dependerá de tener a las personas adecuadas para cada posición, esto implica que cumpla con las competencias necesarias para desarrollar su labor así como su adaptación al ambiente laboral y concordancia con los valores de la organización.

Después del análisis del mercado laboral, el reclutamiento es la etapa que permitirá alcanzar el éxito al realizar la selección del personal, ya que proporciona aspirantes en número y características adecuadas para realizar la selección, razón por la cual el establecimiento de las políticas generales para la contratación, le brinda el marco de acción necesario para la búsqueda de los candidatos idóneos para cada una de las posiciones.

Realizar el reclutamiento y la selección adecuada depende del cumplimiento de cada una de las etapas de forma eficiente, es por ello que definir el proceso estándar para cada contratación es muy importante por lo que se propone el establecimiento de un Procedimiento para el reclutamiento y selección de personal donde se aborde cada una de estas etapas y se proporcione la guía necesaria con la finalidad de establecer un estándar para cada contratación que se realiza.

La selección como fase del proceso de Recursos Humanos requiere que cada una de sus etapas sea realizada de forma profesional y dentro del proceso la etapa de entrevistas es fundamental ya que por medio de ella se escogen a los candidatos idóneos para un puesto, por lo tanto se propone la implementación de una guía de entrevistas que permitan a la persona encargada de seleccionar, tener una herramienta a través de la cual se asegura de abordar cada uno de los temas más importantes para conocer la idoneidad del candidato, tanto a nivel personal como laboral.

La propuesta se resume en la implementación de las siguientes herramientas:

1. Políticas Generales para Contratación
2. Procedimiento para reclutamiento y selección de personal
3. Guía de entrevista

Estos documentos fueron elaborados para atender las necesidades específicas de la organización y tomando como base el proceso de Recursos Humanos expuesto con anterioridad lo que ha dado como resultado documentos prácticos para mejorar cada una de las etapas para la selección de personal.

## Objetivos

Los objetivos de la propuesta son proporcionar a la empresa un marco de acción técnico y profesional para la realización del proceso Reclutamiento y Selección de Personal, entendiéndose como una etapa del proceso general de Recursos Humanos, que permitirá a la Organización atender las áreas de mejora existentes a través de la utilización de instrumentos técnicos que proporcionen el marco general de acción para el proceso, por lo que los objetivos se definen de la siguiente forma:

1. Establecer el marco general para la vinculación de personal considerando todos los aspectos que intervienen en el mismo y que son particulares de la organización, tales como el ambiente organizacional, cultura y valores.

2. Definir el procedimiento a seguir para realizar las vinculaciones de personal y un marco de acción que permita estandarizar el proceso de Reclutamiento y Selección.
3. Proporcionar una herramienta adecuada para realizar el proceso de entrevistas de personal de forma eficiente para atender los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos, que permitan estandarizar y proporcionar una guía a seguir para la personas involucradas en el proceso.

La implementación de estas herramientas enriquecerá y fortalecerá el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa objeto de estudio, permitirá tener un proceso profesional que proporcionará personal idóneo para los diferentes departamentos de la empresa así como una atención profesional y personalizada a los clientes externos, garantizando la calidad en cada uno de los procesos, elemento diferenciador para una empresa de prestación de servicios.

De igual forma permitirá atender cada una de las áreas de mejora establecidas a través del trabajo de campo, entre las cuales sobresalen la eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección en términos generales así como la mejora en cuanto al tiempo de respuesta ante clientes internos y externos, presentación de candidatos idóneos, mejorar el porcentaje de personal operativo que supera el periodo de prueba, disminuir la curva de aprendizaje, etc.

Cada una de las herramientas fue elaborada para atender los procesos y las necesidades específicas de la empresa, atendiendo la información obtenida a través del estudio realizado y buscando en cada momento la profesionalización y estandarización del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el cual como se ha dicho con anterioridad es el primer paso dentro del proceso de Recursos Humanos que deberá ser sujeto de evaluación y mejora posterior conscientes de que es el factor fundamental para el éxito de la Organización por lo que alcanzar la máxima eficiencia en cada una de las etapas se hace muy importante.

Cuando se realiza el Reclutamiento y Selección de Personal se está trabajando en el pilar del proceso ya que determina quién forma parte de la organización y es importante considerar que el recurso más valioso para cualquier organización es el talento humano, sin embargo cabe

mencionar también que se trata del primer elemento del proceso, existen etapas subsiguientes que complementan el proceso global en la Administración de Recursos Humanos los que contienen elementos muy importantes de considerar para el éxito de cualquier organización.

Por lo anterior y después de implementar las mejoras obtenidas a través de este estudio, se procederá a revisar y trabajar en la etapa de Aplicación, en la que se incluyen los programas de integración de personal, diseños de puestos, evaluación del desempeño, lo cual permitirá que los logros que se obtengan a través de la implementación de estas mejoras sean consistentes y perdurables en la organización y parte de un proceso que deberá ser continuado hasta completar el ciclo y hasta llegar a reiniciar con el proceso.

### Programa de Implementación

Para implementar las propuestas planteadas se hace necesario seguir un programa para ponerlas en marcha para lo cual se hace necesario:

1. Presentar las propuestas a la Gerencia General para su aprobación
2. Obtener autorización del presupuesto
3. Involucrar a todo el personal de Recursos Humanos
4. Re-estructurar departamento de Reclutamiento y Selección
5. Capacitar
6. Implementar

### Presupuesto

Implementar las propuestas conlleva una serie de gastos detallados a continuación:

Tabla No. 3  
Presupuesto de Implementación

CONCEPTO	MONTO	
Costo plaza nueva por tres meses	Q	12,780.00
Compra de computadora	Q	3,500.00
Compra e instalación línea telefónica	Q	500.00
Capacitación Externa	Q	4,000.00
Talleres de capacitación internos	Q	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q</b>	<b>21,280.00</b>

Plaza Nueva: se considera incrementar una plaza en Reclutamiento y Selección y obtener mayor disponibilidad de tiempo para realizar los procesos de forma técnica y profesional, utilizar diferentes fuentes para reclutamiento, seguir el procedimiento establecido, realizar entrevistas profundas a los candidatos y mejorar la calidad de los procesos.

Computadora y línea telefónica: es el equipo necesario para que el nuevo colaborador tenga las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Capacitaciones: Mejorar las habilidades y conocimientos del personal que realiza los procesos de contratación para lograr la mejora planteada, se consideran los temas: Criterios de Selección del Talento Humano y Técnicas de Entrevista.

Con la ejecución de este programa se materializarán los objetivos planteados y las mejoras serán evidenciadas a través de la mejora de la calidad de las contrataciones, reducción de los tiempos de respuesta, disminución de los niveles de rotación y disminución de los gastos de contrataciones.

## **Políticas Generales para Contratación**

	CONFIABLE	<b>POLITICAS GENERALES PARA CONTRATACIÓN</b>	Página 1 de 4
		<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>	

**Política General:**

La Empresa brinda un servicio de alta calidad, por lo que todo el personal contratado debe cumplir con los estándares mínimos requeridos para ser parte del equipo y garantizar la calidad en el servicio.

**Objetivo:**

Establecer las políticas para la contratación de personal de acuerdo a la filosofía de servicio de la organización:

- **VISION:** Ser líder en el mercado centroamericano en la prestación de soluciones en servicios que requieran capital humano confiable.
- **MISION:** Brindar soluciones a través de la prestación de servicios de alta calidad en la tercerización de personal para proveer soluciones responsables con capital humano confiable a la industria, comercio, banca y toda actividad productiva del país. Nuestro negocio existe por un propósito.

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

	CONFIABLE	<b>POLITICAS GENERALES PARA CONTRATACIÓN</b>	Página 2 de 4
		<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>	

- VALORES:

- i. Servicio
- ii. Calidad
- iii. Eficiencia
- iv. Responsabilidad
- v. Creatividad
- vi. Honestidad

Definición de Estándares:

1. Características personales para llenar una vacante:

- Lugar de residencia cercana al lugar de trabajo (aplica para posiciones operativas)
- Disponibilidad de horarios
- Estabilidad laboral previa
- No tatuajes (aplica para plazas operativas)
- Los hombres no deben usar aretes ni piercing en el cuerpo
- Buena presentación personal: pelo corto, ropa no llamativa (pantalones a media cadera y flojos, faldas muy cortas, escotes muy pronunciados, ropa muy ajustada), las mujeres sin exceso de maquillaje, bien peinadas, usar zapatos cerrados.
- Para plazas operativas la edad máxima es 45 años

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

	CONFIABLE	<b>POLITICAS GENERALES PARA CONTRATACIÓN</b>	Página 3 de 4
		<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>	

2. Competencias mínimas necesarias:

- Responsabilidad
- Honradez
- Proactividad
- Iniciativa
- Espíritu de Servicio
- Experiencia
- Excelentes relaciones interpersonales
- Lealtad
- Solidaridad
- Iniciativa

3. Consideraciones especiales

- Los familiares en primer grado de consanguinidad y afinidad de trabajadores activos no pueden ser considerados como candidatos para cubrir posiciones en la misma sede de trabajo y/o departamentos en los que tengan relación directa.
- La contratación de personal con empleo en otras organizaciones no es permitida, deben ser trabajadores exclusivos de la empresa.
- Ser propietario y/o socio de empresas que se desenvuelvan en el mismo segmento de mercado y actividad comercial es motivo para no realizar la contratación.

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

	<b>POLITICAS GENERALES PARA CONTRATACIÓN</b>	Página 4 de 4
	<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>	

- Las recontrataciones pueden considerarse se acuerdo a los siguientes parámetros:
  - a. Si el despido fue justificado no puede ser recontratado
  - b. Revisar el expediente laboral para encontrar más información acerca del motivo de baja y confirmar la información proporcionada
  - c. Si fue renuncia o despido injustificado (cierre centro), previo a autorizar la contratación se debe solicitar referencias al administrador y/o jefe directo para confirmar los antecedentes dentro de la organización.
  - d. Realizar la entrevista de acuerdo a los lineamientos establecidos para confirmar cuáles fueron sus actividades mientras estuvo fuera de la Empresa.
  - e. Queda a criterio del Gerente de Departamento o Encargado de Selección autorizar su reingreso a la Empresa.
  - f. Si tiene más de tres meses fuera de la Empresa debe completar nuevamente todo su expediente.

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

## **Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal**

	CONFIABLE	<b>PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Página 1 de 4
		<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>	

**Política General:**

Todo el personal que ingresa a laborar debe pasar satisfactoriamente por el proceso de Selección previo a prestar sus servicios, lo cual garantiza que el personal contratado cumple el perfil de calidad necesario.

**Objetivo:**

Normar y estandarizar el Proceso de Selección y Contratación de Personal para garantizar la idoneidad de los trabajadores para los diferentes puestos dentro de la empresa así como para los clientes a quienes se brinda servicio.

**Procesos:**

**1. Reclutamiento de Personal**

- a. Para el reclutamiento de personal podrá hacerse uso de cualquier medio ya sea interno o externo.
- b. El Banco de Datos será la primera fuente a utilizar, para ello debe mantenerse información actualizada de candidatos con disponibilidad a cubrir las diferentes posiciones que se manejan en los diferentes departamentos y Centros de Servicio, atendiendo los diferentes perfiles y ubicación geográfica.

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

	<b>CONFIABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Página 2 de 4
<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>			

- c. Se utilizarán fuentes internas para reclutar candidatos para cubrir las diferentes posiciones, para lo cual se publicarán las ofertas de trabajo para que el personal interesado aplique a las diferentes posiciones. Para la publicación se utilizarán las carteleras informativas así como el correo electrónico para trasladar la información necesaria para que los trabajadores apliquen al puesto.
- d. Se recurrirá al reclutamiento externo colocando anuncios en periódicos, radios, recomendaciones del personal, etc., para alimentar el Banco de Datos y para cubrir posiciones en las que no se tengan candidatos.
- e. Para el reclutamiento de personal, no se hará discriminación de los candidatos por cuestiones de raza, sexo, religión, afiliación política o limitaciones físicas, siempre y cuando no sean incompatibles con el tipo, lugar y horario de trabajo para el cual se haga el reclutamiento.
- f. Todo el personal que sea reclutado por los diferentes medios deberá pasar satisfactoriamente por el proceso de Selección, no se hará ninguna excepción cuando el candidato haya sido recomendado o referido.

## 2. Selección de Personal

- a. Al existir una vacante, el Administrador de Proyecto, completa la Requisición de Personal (Formato Solicitud Personal), indicando si se trata de una plaza nueva o sustitución escribiendo el nombre de la persona a quien sustituirá, condiciones salariales, horarios, Centro de Servicio.

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

	<b>CONFIABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Página 3 de 4
		<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>	

- b. Encargado de Selección inicia la búsqueda de personal para cubrir la(s) posición(es) vacantes mediante el reclutamiento correspondiente: fuentes internas por medio de la publicación de la oferta laboral por los medios establecidos para el efecto así como fuentes externas.
- c. Encargado de Selección hace la selección de candidatos y cita para realizar primera entrevista.
- d. Encargado de Selección revisa cuidadosamente los documentos presentados, verifica autenticidad de antecedentes penales y policíacos, revisa cartas de referencias (membretes, firma, sello, fechas de empleo, etc.), revisa constancias de estudio (centro que lo extendió, firmas, sellos, etc.).
- e. Realiza entrevista profunda indagando aspectos personales: familia y entorno, empleos anteriores, experiencia para el puesto, motivos de retiro, problemas en empleos anteriores (con compañeros, jefes, etc.). Se indica al candidato que toda la información que proporciona será verificada.
- f. Encargado de Selección aplica las pruebas psicométricas necesarias, dependiendo el puesto al que aplique para validar la información obtenida en currícula y entrevista personal.
- g. Encargado de Selección realiza consulta antecedentes del candidato
- h. Asistente de Recursos Humanos confirma referencias laborales y/o personales, dejando constancia escrita en el expediente de la información recibida (Formato confirmación referencias).

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

	<b>CONFIABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Página 4 de 4
		<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>	

- i. Encargado de selección revisa que el expediente esté completo: 1 fotografía reciente, fotocopia completa de cédula (pasta a pasta), antecedentes penales y policíacos vigentes (fotocopia y originales), constancias laborales, cartas de recomendación, constancias de estudio, fotocopia de carné IGSS, Tarjeta de Sanidad, etc.
- j. Con base a toda la información recabada se establecen los candidatos que cumplen con todos los requisitos para optar al puesto y se define una terna de candidatos que pasan a la siguiente fase.
- k. Se llena el formato Informe de Evaluaciones donde se hace un breve resumen del proceso realizado, indicando claramente:
  - Los datos relevantes conocidos durante el proceso de entrevista que lo convierten en candidato final para el proceso.
  - Las calificaciones obtenidas en las pruebas psicométricas y específicas.
  - Listado de competencias del candidato que se consideran relevantes para el puesto
  - Información adicional que ayude al proceso de selección.
- l. Para las plazas administrativas se establece cita con Gerente de Departamento para realizar entrevista final para definir contratación.
- m. Para llenar plazas operativas se analiza la terna de candidatos y Encargado de Selección toma decisión de contratación.
- n. Encargado de Selección confirma al candidato seleccionado la contratación, establece cita para completar el proceso e iniciar el proceso de integración del nuevo colaborador.
- o. Encargado de Selección traslada documentación necesaria hacia el área de nóminas para finalizar el proceso.

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

## **Guía de Entrevistas**

	CONFIABLE	GUIA DE ENTREVISTAS	Página 1 de 4
		Manual Administrativo de Recursos Humanos	

### Objetivo

Proporcionar herramienta adecuada para realizar el proceso de entrevistas de personal de forma eficiente para atender los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos, que permitan estandarizar y proporcionar una guía a seguir para la personas involucradas en el proceso.

1. Previo a realizar entrevista revisar en la solicitud de empleo la siguiente información para tener los elementos necesarios previo a conversar con el candidato:
  - Edad
  - Lugar de residencia
  - Empleos anteriores
  - Nivel de estudios
  - Estabilidad en empleos anteriores
  - Disponibilidad de horario
  
2. En la entrevista personal se deben realizar como mínimo las siguientes preguntas para saber si llena las características e identificar las competencias:
  - a. Aspectos familiares:
    - Con quién vive (cónyuge, hermanos, padres, etc.)
    - Qué tiempo lleva de residir en ese lugar?
    - Es casa propia de algún familiar o alquila?

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

 <b>CONFIABLE</b>	<b>GUIA DE ENTREVISTAS</b>	Página 2 de 4
<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>		

- A qué se dedica su familia (esposa, hermanos, papás, etc.)?
- Dónde trabajan (los familiares más cercanos, con quienes convive)?
- Cuánto tiempo llevan de trabajar en ese lugar?
- Qué buses llegan hasta donde vive?
- Hasta qué hora encuentra transporte hacia su casa?
- Cuántos hijos tiene?
- Qué edades tienen sus hijos?
- Cuántos cigarros fuma al día?
- Cada cuántos días bebe cervezas o licor?
- Cuándo fue la última vez que bebió?
- Cuándo fue la última vez que fumó marihuana o alguna otra droga?

b. Si es mujer, también se pregunta:

- Quién cuida los niños mientras ella trabaja
- Quién los lleva a la escuela
- Qué enfermedades han padecido sus hijos
- Si tiene planes de tener más hijos
- Está embarazada o cree estarlo

c. Con relación a empleos anteriores:

- Qué actividades realizaba en su trabajo anterior?
- Cuánto ganaba mensual o quincenalmente?

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

	CONFIABLE	<b>GUIA DE ENTREVISTAS</b>	Página 3 de 4
<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>			

- Qué motivó su salida (lo preguntamos en cada uno de los empleos que nos escriba en la solicitud de empleo)
- Si nos dice que fue renuncia, por qué renunció, qué fue lo que lo motivó?
- Si nos dice que fue despido, por qué cree que lo despidieron?
- Confirmamos las fechas o el tiempo que laboró en cada lugar, podemos encontrar inconsistencias en cuanto a las fechas de las cartas y la solicitud de empleo.
- Tuvo problemas con su jefe inmediato? Por qué?
- Tuvo problemas con sus compañeros de trabajo? Por qué?
- Si vemos que hay periodos de tiempo en los que no reporta trabajos le preguntamos qué hizo, a qué se dedicó, cómo obtuvo dinero para cubrir sus necesidades.
- Actualmente tiene otros ingresos?

d. Aspectos personales:

- Qué hace en sus tiempos libres
- Qué deporte le gusta? Lo practica?
- Quién es la persona más importante en su vida?
- Qué problemas de salud ha tenido?
- Cómo se enteró de la plaza?
- Por qué quiere trabajar en Solusersa?
- Tiene familiares que trabajan en Solusersa?

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

	CONFIABLE	<b>GUIA DE ENTREVISTAS</b>	Página 4 de 4
<b>Manual Administrativo de Recursos Humanos</b>			

- Se obtiene información del familiar o amigo que lo refirió: con qué frecuencia lo ve, viven cerca, dónde lo conoció, etc.
- Qué problemas de salud ha tenido?

3. Aspectos a observar en los candidatos al momento de realizar la entrevista:

- a. Su forma de vestir y arreglo personal: ropa (limpia, adecuada, etc.), pelo (corto, peinado, limpio), uñas (cortas, limpias, con esmalte completo o sin esmalte), maquillaje (no excesivo), aretes (los hombre no deben usar, mujeres únicamente en las orejas), etc.
- b. Se observa la forma en que se comporta en la entrevista, es decir el lenguaje no verbal, gestos, tensión, etc.
- c. Se considera la disposición para responder las preguntas con seguridad, si amplía información o se limita en la información que proporciona.
- d. Se observa la forma en que proporciona la información: espontáneamente o toma tiempo para procesar la información, puede estar inventando o mintiendo (lenguaje no verbal).
- e. Durante el proceso de entrevista se observa la velocidad con la que habla, la forma en que se sienta, el lenguaje utilizado.

Elaborado por: Carmen de Florián	<i>Fecha Revisión:</i> 20 de abril de 2010	<i>Fecha Creación:</i> 20 abril 2010
-------------------------------------	---	---

## Referencias

1. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá Colombia: McGraw Hill Interamericana.
2. Bohlander, Shell & Sherman (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Internacional Thompson Editores
3. Gómez Mejía, L.R; Balkin, D.B.Y Cardy, R.L. (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª. Edición Madrid. Pearson Educación, S.A.
4. Morales de Thompson, G. E. (2006). *Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación para personal para la empresa Transline-Transerco*. Guatemala: Tesis.
5. Ramírez, G. A. (2005). *Estandarización de política y proceso de reclutamiento, selección, orientación del personal de un negocio de alimentos*. Guatemala: Tesis.
6. Universidad Panamericana (2009). *Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-*
7. Universidad Panamericana (2006). *Manual de estilo de trabajos académicos*.
8. Reclutamiento y Selección de Personal. Recuperado 01.08.2009 [http:// www.rhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html](http://www.rhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html)
9. Recursos Humanos, Proceso de Selección. Recuperado 09.08.2009 [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/recursos\\_humanos-proceso\\_de\\_seleccion\\_de\\_empleados/15225-30](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-proceso_de_seleccion_de_empleados/15225-30)

# **ANEXOS**



## GUIA DE ENTREVISTA

(Gerentes de Departamento)

**OBJETIVO:** Obtener información relevante para el análisis de la situación actual dentro de la Empresa del Proceso de Reclutamiento y Selección en la Organización.

**INSTRUCCIONES:** Responder objetivamente las interrogantes planteadas, ampliando la información de acuerdo a su conocimiento y experiencia.

1. Qué factores evalúa usted para considerar que una contratación ha sido exitosa o no?
2. Considera usted que hasta la fecha el personal contratado por RRHH ha sido el idóneo para los diferentes puestos?
3. Con qué frecuencia el personal contratado cumple con el perfil requerido?
4. Con qué frecuencia las personas contratadas cuentan con las habilidades y capacidades para realizar las tareas asignadas?
5. Considera usted que las entrevistas realizadas en el proceso obtienen información importante para determinar la idoneidad del candidato?
6. Cree usted que las evaluaciones pre-empleo practicadas a los candidatos son apropiadas?
7. Con qué frecuencia recibe información clara y precisa acerca de los resultados en el proceso de selección?
8. Considera usted que recibe el número de candidatos finales al puesto adecuado para seleccionar la mejor opción?
9. Cuál cree usted que es el número ideal de candidatos finales para tomar la decisión de contratación?
10. Considera usted que las fuentes utilizadas para encontrar candidatos son las adecuadas?
11. Cuáles considera usted que podrían ser fuentes de reclutamiento a utilizar para mejorar la búsqueda de candidatos para las diferentes plazas vacantes?
12. Cuáles han sido los inconvenientes encontrados en las contrataciones de personal?
13. Cómo le ha afectado esta situación en el logro de los resultados de su departamento?
14. Cómo califica usted los procesos realizados para cubrir plazas vacantes en su departamento?



## GUIA DE ENTREVISTA

(Administradores Proyecto-Cliente Externo)

**OBJETIVO:** Obtener información relevante para el análisis de la situación actual del Proceso de Reclutamiento y Selección para atender las necesidades planteadas por los clientes externos a quienes se les proporciona el servicio de outsourcing de personal.

**INSTRUCCIONES:** Responder objetivamente las interrogantes planteadas, ampliando la información de acuerdo a su conocimiento y experiencia.

1. El personal contratado para atender las necesidades de clientes externos cumple con el perfil solicitado?
2. El personal contratado supera el periodo de prueba de dos meses?
3. Cuáles son los problemas más recurrentes que encuentra en las nuevas contrataciones?
4. Considera usted que las entrevistas realizadas en el proceso obtienen información importante para determinar la idoneidad del candidato?
5. Cree usted que las evaluaciones pre-empleo practicadas a los candidatos son apropiadas?
6. Según su experiencia considera que el personal contratado por Recursos Humanos es confiable?
7. Los tiempos de respuesta para la contratación de personal para clientes es adecuado?
8. En cuántos días considera usted que se debe atender los requerimientos del cliente?
9. Cuáles son las consecuencias de realizar malas contrataciones para los clientes?
10. En los últimos dos años ha tenido cancelación de contratos por malas contrataciones de personal?
11. Recibe retroalimentación de Recursos Humanos cuando se tienen problemas para la cobertura de una plaza para un cliente específico?
12. Cómo califica usted los procesos realizados para cubrir plazas vacantes en su departamento?