

Q.100.-

PE-ECL-186
5216

B. Upana - I - 15,758 - 2010

**Fortalecimiento del proceso de reclutamiento y
selección de personal - Fondos para la
Felicidad, S. A. FOFESA
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

María Eugenia García Ramírez

Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)
Licda. Cristina López Bautista (Revisora)

Guatemala, septiembre de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

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

**M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Examinador**

**Lic. Luis Roberto García Leiva
Examinador**

**Lic. Federico Robles
Examinador**

**Licda. Ingrid de Núñez
Asesora**

**Licda. Cristina López Bautista
Revisor**



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E.0046-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 01 DE SEPTIEMBRE DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Nuñez , tutora y licenciada Cristina López, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL - FONDOS PARA LA FELICIDAD, S.A. FOFESA ". Presentada por la estudiante María Eugenia García Ramírez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00099, 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 Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Guatemala, 07 de mayo del 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**Fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal – Fondos para la felicidad, S.A. FOFESA**”, realizado por: María Eugenia García Ramírez, carné número 0908602, 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 noventa (90) puntos de cien (100).

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



Ingrid de Nuñez
Administradora de Empresas
Colegiado No. 10652

Guatemala, junio 21 de 2010

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

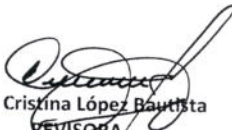
Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida titulado "**Fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal - Fondos para la Felicidad, S. A. FOFESA**", elaborado por María Eugenia García Ramírez, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas-Programa ACA-.

En mi calidad de Revisora de dicho trabajo, 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. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme,

Atentamente,


Licda. Cristina López Bautista
REVISORA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.344.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante GARCÍA RAMÍREZ, MARÍA EUGENIA con número de carné 0908602, aprobó con 86 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, 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 agosto del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



María José M.
cc: Archivo

Contenido

Página

Resumen	
Introducción	i
Capítulo 1	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Marco Teórico	11
1.3 Planteamiento del Problema	16
1.4 Objetivos	17
1.5 Alcance y límite	18
Capítulo 2	19
2.1 Metodología	19
2.2 Sujetos	19
2.3 Técnicas e instrumentos	20
2.4 Procedimiento	20
2.5 Diagnostico	20
Capítulo 3	23
3. Resultados	23
Capítulo 4	33
4. Análisis de Resultados	33
Capítulo 5	35
5. Propuesta	35
5.1 Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Persona.	35
5.1.1 Introducción	35
5.1.2 Justificación	35
5.1.3 Objetivo General y Especifico	35
5.1.4 Área de Aplicación	36
5.1.5 Políticas y Normas	36
5.1.6 Definiciones	36

5.2 Procedimiento	40
5.3 Flujograma	46
5.4 Perfil del puesto para Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal	48
5.5 Presupuesto para la ejecución de la propuesta	50
5.6 Retorno de la Inversión	51
5.6.1 Flujos de Efectivo	51
5.6.2 Valor Presente Neto	52
5.6.3 Tasa Interna de Retorno	53
5.6.4 Ventajas de optar por el proyecto propuesto	53
5.6.5 Periodo de recuperación de proyecto propuesto	54
5.7 Plan de Implementación	54
Conclusiones	57
Recomendaciones	59
Referencias	60
Anexos	61

Contenido de Ilustraciones

Página

Ilustración No. 1 Estructura Organizacional	6
Ilustración No. 2 Proceso de Reclutamiento	15
Ilustración No. 3 Etapas o fases del Proceso de Selección	16
Ilustración No. 4 Simbología Flujograma	45

Contenido de Cuadros

No. de Cuadro	Página
1 Análisis FODA	7
2 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno	12
3 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo	13

Contenido de Graficas

	Página
Grafica 1	23
Participación del personal interno para ocupar plaza vacante	
Grafica 2	24
Medios para informar sobre la vacante	
Grafica 3	25
Tipo de reclutamiento externo utilizado para cubrir las plazas vacantes.	
Grafica 4	26
Tiempo para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal	
Grafica 5	27
Tiempo a considerar para promover a un empleado internamente	
Grafica 6	28
Fases de selección del personal aplicado en la empresa	
Grafica 7	29
Criterios importantes para selección de un candidato	
Grafica 8	30
Ventajas del proceso actual de reclutamiento y selección de personal	
Grafica 9	31
Desventajas del proceso actual de reclutamiento y selección de personal.	
Grafica 10	32
Opinión para mejorar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal	

Contenido de Flujogramas

	Página
Flujograma 1	08
Proceso actual de reclutamiento y selección de personal	
Flujograma 2	46
Proceso propuesto de reclutamiento y selección de personal	

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo fortalecer el actual proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Fondos para la Felicidad, S. A.; quién es líder en el mercado de fondos de pensiones en la ciudad capital de Guatemala. Es importante contar con un proceso que permita atraer personal calificado en los puestos idóneos que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la organización.

El capítulo primero da a conocer los antecedentes desde el inicio de operaciones de la empresa y cómo a través de los años crecieron logrando cumplir con su misión, visión y valores propuestos; y que se ven reflejados en el servicio personalizado y la diversificación de los fondos que otorgan para el futuro. Adicionalmente describe la forma en que se encuentra estructurada la empresa, resaltando que el área de Recursos Humanos es responsabilidad de una sola persona; quién reporta directamente a la Gerencia, de aquí la necesidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de Recursos Humanos.

Para dar inicio a la investigación se consultó el libro de Idalberto Chiavenato (2000) que incluye conocimientos fundamentales sobre lo que es reclutamiento, los tipos de reclutamiento que pueden emplearse indicando las ventajas y las desventajas que se adquieren al aplicarlos en una empresa, por otra parte, proporciona una guía sobre las etapas a considerar para seleccionar al personal que formará parte de la organización; la consulta bibliográfica fue de gran apoyo en la elaboración de los instrumentos utilizados para recabar información.

El capítulo segundo presenta la metodología que comprende un modelo de investigación descriptiva, que se ocupa de llegar a conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, no limitándose a la recolección de datos, sino identificando los problemas. Inicialmente fue entrevistado el Gerente General, Sub-gerente y Jefe de Recursos Humanos, quienes proporcionaron información relevante para el análisis FODA; seguidamente se aplicó la encuesta a la Secretaria, Recepcionista, Jefe de Estadísticas, Jefe de Mercadotecnia, Vendedores y Atención personalizada a los clientes, Contador General, Auxiliar

de Contabilidad, Ejecutivo de Inversiones y Desinversiones, Ejecutiva Administrativa y Ejecutivo de Recaudo de Fondos, así mismo se aplicó al Gerente General, Sub-gerente y Jefe de Recursos Humanos. En base a la información obtenida se identificó que el tipo de reclutamiento que se aplica es el interno; sólo si no se consigue cubrir la plaza se aplicará el reclutamiento externo, el proceso actual para seleccionar al personal comprende cinco fases: 1) Recepción preliminar de candidatos, 2) Entrevista de clasificación, 3) Aplicación de pruebas de conocimiento, 4) Entrevista de selección con el Sub-gerente; y 5) Decisión final de admisión.

El capítulo tercero presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados determinando que cuando se genera una plaza vacante siempre es considerado el personal existente; partiendo de la política que establece que las plazas deben cubrirse a través del reclutamiento interno y solo si no se consigue se aplica el reclutamiento externo siendo sus principales fuentes las sugerencias de los empleados y la publicación de la plaza a través de un anuncio de prensa, la durabilidad del proceso depende del tipo de plaza a cubrir, para este caso son plazas operativas y administrativas donde se invierte un mínimo de 11 días, para una plaza gerencial se demora más de 30 días, la estabilidad laboral con la que se puede ascender al personal es de un año, finalmente se manifestaron las ventajas y desventajas que conlleva aplicar el actual procedimiento resaltando como la principal ventaja la motivación y la mayor desventaja el resentimiento entre los empleados, al concluir se solicitó a los encuestados indicaran de qué forma consideran que se puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección, a lo que respondieron: planificar, capacitar al personal y hacer crecer a la empresa.

El capítulo cuatro presenta el análisis de los resultados donde se describen los cinco problemas identificados: 1) No se cuenta con un proceso completo y definido para reclutar y seleccionar al personal, 2) El Jefe del área de Recursos Humanos no cumple con el perfil requerido para aplicar un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivo, 3) no se aplican pruebas psicométricas, 4) No se definen los perfiles de puestos para las plazas vacantes; y 5) No se cuenta con un sistema de verificación de referencias crediticias.

En el capítulo quinto se presenta la propuesta de un nuevo proceso para reclutar y seleccionar al personal, sugiriendo una alternativa de solución a cada problema identificado; así mismo se proporciona una estimación de la inversión a realizar por parte de la empresa al implementar el proceso sugerido. Cabe mencionar que para que el proceso sea efectivo debe ser aplicado por la persona idónea, teniendo como finalidad mejorar la calidad en las funciones que le competen a recursos humanos.

Se concluye diciendo que para que un proceso de reclutamiento y selección de personal sea eficiente debe estar definido y ser aplicado por una persona calificada que comprenda la importancia de involucrar al candidato en el proceso a través de la aplicación de las pruebas psicométricas que contribuirán a tomar la decisión correcta.

Introducción

El presente trabajo es enfocado a emitir un diagnóstico para la empresa Fondos para la Felicidad, S. A., siendo una institución de servicio que ofrece al mercado guatemalteco fondos de pensiones de ahorro para el futuro a través de aportes mensuales y consecutivos.

La Práctica Empresarial Dirigida –PED- permitió establecer con claridad la situación actual en que se encuentra el área de Recursos Humanos a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificando los principales problemas a los que debe enfrentarse la empresa, con el objetivo de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal, dotándola de un proceso completo y definido que permita atraer personal calificado que contribuya al crecimiento y desarrollo de la organización.

La investigación es de tipo descriptiva, se constituyeron 16 sujetos de estudio, de los cuales 15 son empleados y un experto ajeno a la empresa. La recopilación de la información interna se dio mediante la aplicación de entrevistas a los dos sujetos de estudio involucrados directamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal: Gerente General y Jefe de Recursos Humanos, adicionalmente se les aplicó una encuesta conjuntamente con los 13 sujetos de estudio restantes; y finalmente se entrevistó al experto en el tema, dichos conocimientos y experiencia sumados a toda la información obtenida permitieron emitir el diagnóstico para posteriormente presentar una propuesta.

Para la empresa Fofesa es de vital importancia contar con un proceso que permita captar personal calificado que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización logrando así el objetivo que se fijó al inicio de la investigación se proporciona la propuesta del nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal así como el costo beneficio en que se incurrirá la implementación del mismo.

1.1 Antecedentes Históricos

En Septiembre de 1994 un grupo de accionistas de solidez financiera y de reconocido prestigio y trayectoria a nivel Latinoamericano constituyeron la empresa denominada Fondos para la Felicidad, S. A. creando un plan de inversión a largo plazo donde a través de aportes mensuales y consecutivos las personas pueden ahorrar para el futuro. El mayor interés es convertirse en un asesor provisional brindándole la ayuda necesaria para planificar un futuro desde hoy, utilizando los beneficios de un Fondo de Pensiones y así cumplir con las metas que se ha trazado para esa nueva etapa de su vida (vejez).

Inicialmente salieron al mercado financiero los servicios para un fondo de pensión individual para adultos; la aceptación que los clientes dieron al producto por los beneficios que brinda hicieron que la empresa se diversificara lanzando posteriormente fondos de pensión para niños y universitarios; adicionalmente dejaron de ser únicamente para personas individuales abarcando empresas a través de un plan corporativo y de Reservas periódicas.

Misión

Brindar las mejores soluciones y planes de ahorro que puedan satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de un plan privado de Fondos de Pensiones, confiable y seguro para poder mejorar su calidad de vida.

Visión

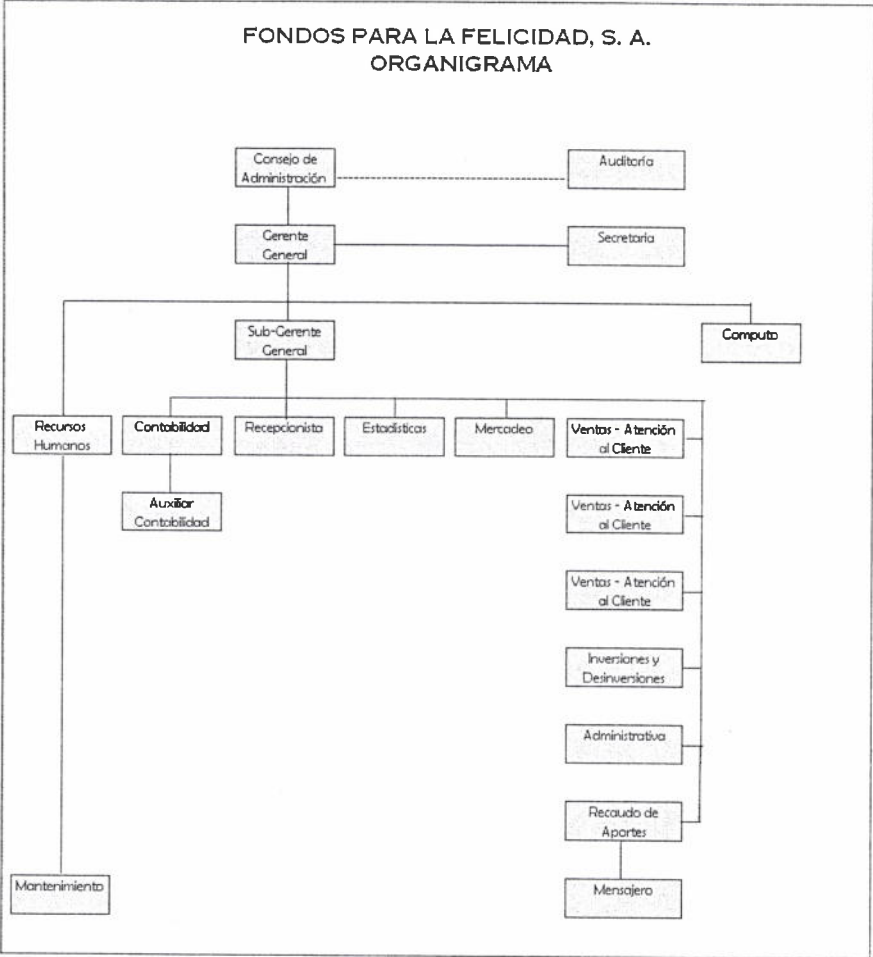
Ser la mejor elección de ahorro individual a través de conocer y entender a nuestros clientes brindándoles los mejores productos y servicios. Nuestra Visión se traduce en ser la empresa líder reconocida en el manejo de Fondos de Pensiones Privados en Guatemala.

Valores

Promover una cultura de ahorro y así apoyar la economía de nuestro país. Así como fortalecer nuestra presencia en el mercado con un excelente servicio a nuestros clientes.

Estructura Organización de la empresa Fondos para la Felicidad, S. A.

Ilustración No.1 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

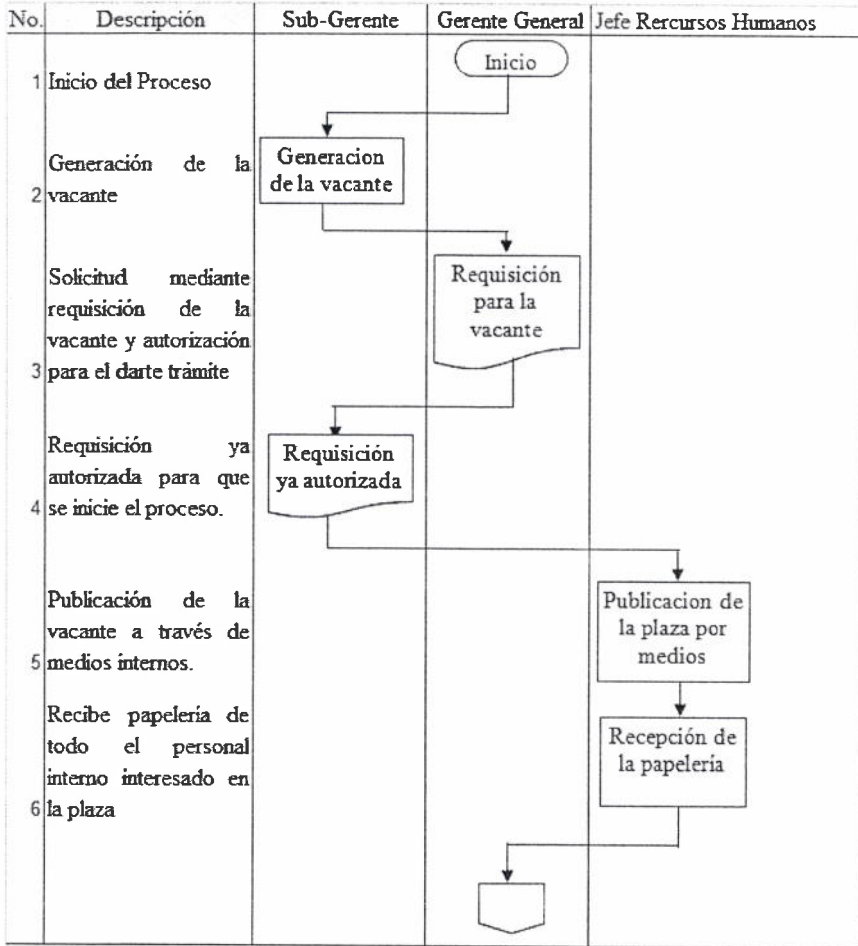
Cuadro No.1
Análisis FODA

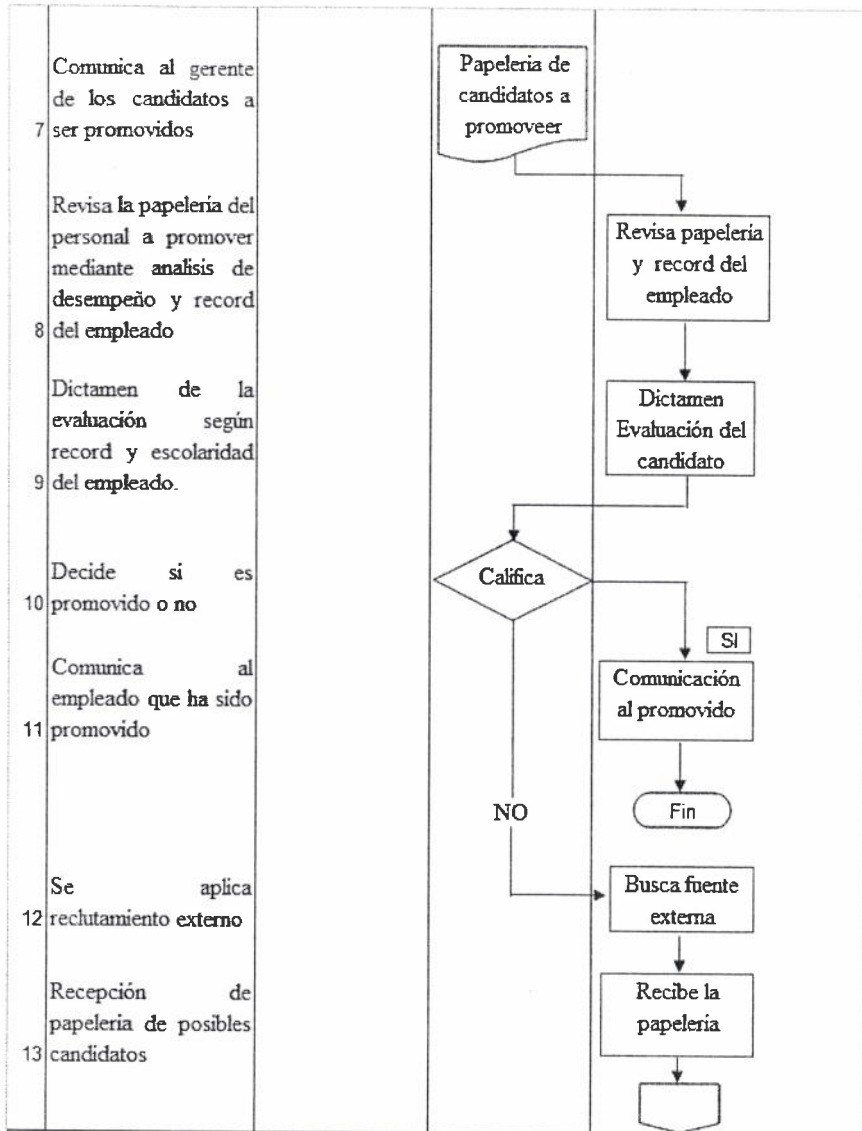
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene buena relación con todas las demás áreas facilitando la realización de las labores. 2. La rotación del personal no es frecuente ya que se persigue que el empleado domine el puesto asignado. 3. Se cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo que rige el comportamiento de los trabajadores. 4. Se cuenta con una minuta del contrato de trabajo, habiendo sido revisada y aprobada por el asesor jurídico de la empresa. 5. Se cuenta con el expediente laboral del empleado. 6. En otras áreas de la empresa se cuenta con personal capacitado, en su mayoría con estudios universitarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los sistemas de referencias proporcionan información valiosa y contribuyen al momento de seleccionar al personal que será parte de la empresa. 2. Reclutamiento de personal a través de las Universidades.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El área de recursos humanos lo forma solo una persona, quién realiza todas las funciones, no contando con una persona que le asesore directamente en la parte que corresponde al reclutamiento y selección del personal. 2. La persona encargada del recurso humano únicamente cuenta con la carrera de Perito Contador. 3. No se cuenta con un historial a través de bases de datos computarizadas que den evidencia y registro del personal que laboró en la empresa. 4. No se cuentan con ningún tipo de sistema de consulta de referencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No seleccionar al personal indicado puede ocasionar problemas directos con el cliente afectando la imagen de la empresa.

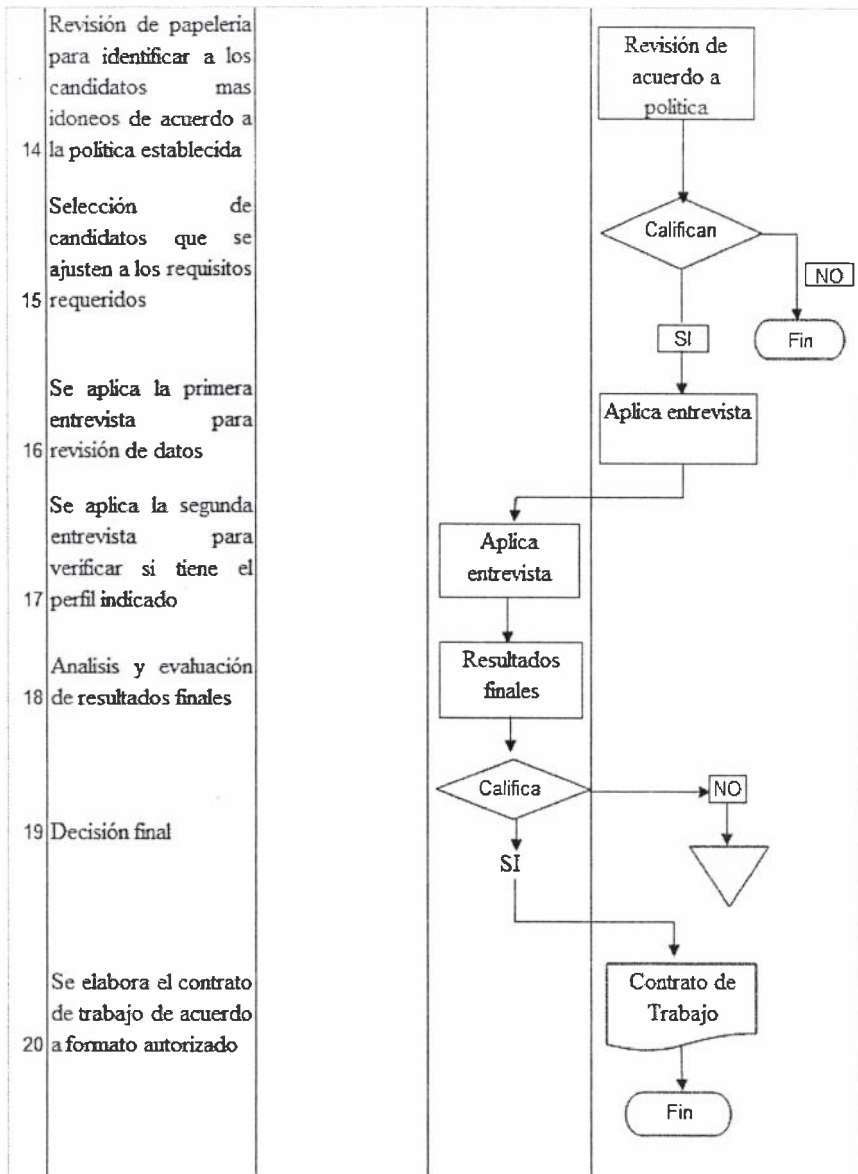
Fuente: Elaboración propia.

Flujograma 1

Proceso actual de reclutamiento y selección de personal







Fuente: Elaboración propia

1.2 Marco Teórico

Recursos Humanos

De acuerdo a Chiavenato (2000) “Recursos Humanos” son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operaciones (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). (p.128)

Reclutamiento de Personal

De acuerdo a Chiavenato (2000) “Reclutamiento de Personal” es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.208)

Medios de Reclutamiento

Reclutamiento Interno

De acuerdo a Chiavenato (2000) “Reclutamiento Interno” es cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante a la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos por ascenso (Movimiento diagonal). El Reclutamiento interno puede implicar:

1. Transferencia de Personal
2. Ascensos de Personal
3. Transferencia por ascensos de Personal
4. Programas de Desarrollo de Personal
5. Planes de profesionalización (carreras) de personal; y
6. Para que el Reclutamiento Interno sea exitoso de existir coordinación interna entre el órgano de Recursos Humanos y los demás órganos de la empresa. (p.221)

Cuadro No. 2

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Ventajas	Desventajas
1. Es más económico para la empresa.	1. Exige el potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí.
2. Es más rápido	2. Puede generar conflicto de intereses, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
3. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.	3. Puede ascender incesantemente a sus empleados, donde demuestran el máximo de su incompetencia.
	4. Cuando se efectúa continuamente, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
	5. El reclutamiento interno solo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos.

Fuente Chiavenato (2000: 223)

Reclutamiento Externo

De acuerdo a Chiavenato (2000) "Reclutamiento Externo" Opera con candidatos que no operan en la organización. Cuando existe una vacante la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar más de una de las siguientes técnicas de reclutamiento:

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento
2. Candidatos presentados por empleados de la empresa
3. Carteles o anuncios en la portería de la empresa

4. Contactos con Universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
5. Contactos con Sindicatos y asociaciones gremiales.
6. Conferencias y charlas en Universidades y escuelas.
7. Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua
8. Anuncios en diarios, revisar, etc.
9. Agencias de reclutamiento
10. Viajes de reclutamiento en otras localidades. (p.225)

Cuadro No.3

Ventas y Desventajas del Reclutamiento Externo

Ventajas	Desventajas
1. Trae nuevas experiencias a la organización.	1. Tarda más que el reclutamiento interno.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.	2. Es más costoso.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personas efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.	3. Es menos seguro que el reclutamiento interno.
	4. Puede frustrar al personal. Puede ser visto como política de deslealtad al personal.
	5. Afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios.

Fuente: Chiavenato (2000: 230)

Comparación del reclutamiento interno con el externo

De acuerdo a Castillo (2006) "Administración de Personal" Comparativamente se encuentra que las ventajas del reclutamiento interno se convierten en desventajas del reclutamiento externo y viceversa. Veamos entonces las ventajas y desventajas del reclutamiento interno, comparado con el externo:

Ventajas del reclutamiento interno

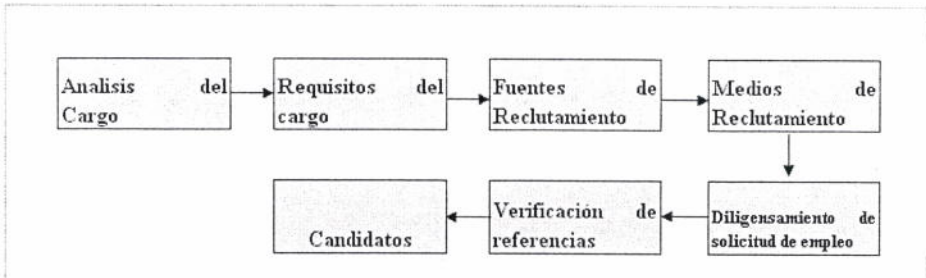
- a) Los candidatos son bien conocidos facilitándose tanto el proceso de reclutamiento como el de selección.
- b) Los candidatos poseen ya un buen conocimiento de la empresa disminuyendo de esta manera el periodo de inducción y el frecuente rechazo que encuentra la persona recién nombrada en un cargo.
- c) Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascender dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus colaboradores.
- d) Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal.

Desventajas del reclutamiento interno

- a) Tiende a establecer la antigüedad como el principal factor de ascenso subvalorando así la capacidad y otros méritos laborales.
 - b) Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y experiencias diferentes, con lo cual se aumenta el riesgo de anquilosamiento de la institución.
 - c) Propicia un ambiente caracterizado por intrigas y excesiva competitividad entre los trabajadores.
 - d) Produce el llamado efecto dominó al generar sucesivas vacantes, pues el trabajador promocionado para llenar la posición disponible necesita ser reemplazado en su cargo actual. Si ese reemplazo se realiza con un trabajador de la compañía se produce un nuevo cargo disponible que debe de llenarse de la misma manera, a menos que se decida apelar al reclutamiento externo o suprimir la última posición que aparezca vacante-
 - e) Exige una intensa coordinación, especialmente cuando las personas promovidas pertenecen a diferentes áreas de la empresa.
 - f) Tiende a incrementar los costos laborales por la posibilidad que se presenta de contratar personas con sueldos inferiores a los que tienen los trabajadores reemplazados y cuyas condiciones salariales han ido mejorando por razones de su antigüedad en la empresa.
- (p.112)

Ilustración No.2

Proceso de Reclutamiento



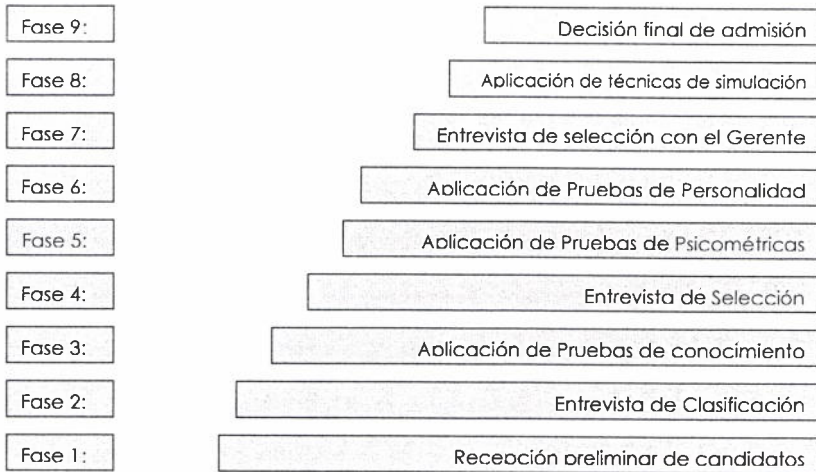
Fuente: Castillo (2006: p 114)

Selección de Personal

De acuerdo a Chiavenato (2000) “La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (p.239)

De acuerdo a Chiavenato (2000) “La selección de personal” funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas. (p.268)

Ilustración No. 3 Etapas o fases del Proceso de Selección



Fuente: Chiavenato (2000: 268)

1.3 Planteamiento del Problema

Justificación

La investigación dotará a la empresa Fondos para la Felicidad, S. A. de un nuevo proceso definido, completo y de fácil aplicación para la persona responsable de reclutar y seleccionar personal dentro de la organización, es decir se reforzará el actual proceso de reclutamiento y selección de personal.

Síntomas

El desempeño del Jefe de Recursos Humanos no se encuentra acorde a las necesidades y exigencias de la empresa.

Causas

El Departamento de Recursos Humanos es responsabilidad de una sola persona, quien realiza todas las funciones correspondientes al área, quién tiene como profesión Perito Contador, no cumpliendo con el perfil requerido para desarrollar efectivamente el proceso de reclutamiento y selección de personal

Propósito

Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Fondos para la Felicidad, S.A.

Alternativas de solución

1. Dotar a la empresa de un proceso de reclutamiento y selección de personal definido y completo.
2. Capacitar al Jefe de Recursos Humanos.
3. Contratar a una persona que cuente con el perfil requerido para realizar de forma efectiva el proceso de reclutar y seleccionar al personal.

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Fondos para la Felicidad, S. A. ?

1.4Objetivos

General

Determinar el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Fondos para la Felicidad, S. A.

Específicos

- a) Emitir el diagnóstico de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en la empresa, con la finalidad de lanzar una propuesta de solución.
- b) Dotar a la empresa de un proceso de reclutamiento y selección de personal definido y completo, facilitando su aplicación a la persona responsable.
- c) Fijar los lineamientos básicos para la elaboración de la descripción y perfil idóneo del puesto para Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, para que sea asignado a una persona que cuente con las competencias mínimas requeridas para lograr los objetivos.

1.5 Alcance y Limite

Alcance

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida se realizó una investigación en el área de Recursos Humanos de la empresa Fondos para la Felicidad, S. A., se constituyeron 16 sujetos de estudio, de los cuales 15 son empleados y un experto ajeno a la empresa.

Limite

No se contó con la autorización de utilizar el nombre real de la empresa.

Capítulo 2

2.1 Metodología

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la Investigación Descriptiva que se ocupa de llegar a conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, no limitándose a la recolección de datos, sino que identifica los problemas, analiza la información de forma minuciosa con el fin de obtener resultados que contribuyan al desarrollo de la empresa. La recopilación de la información se realizó mediante la aplicación de la entrevista al gerente general de la empresa y a la encargada de recursos humanos, posteriormente se aplicó una encuesta al resto del personal y finalmente se utilizó una guía para entrevistar a un experto en el proceso de reclutamiento y selección totalmente ajeno a la empresa.

2.2 Sujetos de estudio

1. Gerente General de la empresa
2. Secretaria
3. Sub-gerente general
4. Jefe de Recursos Humanos.
5. Contador General
6. Auxiliar de Contabilidad
7. Recepcionista
8. Jefe de Estadísticas
9. Jefe de Mercadeo
10. Ejecutivo de Ventas y Atención al cliente
11. Ejecutivo de Ventas y Atención al cliente
12. Ejecutivo de Ventas y Atención al cliente
13. Ejecutivo de Inversiones y desinversiones
14. Ejecutiva Administrativa
15. Ejecutivo de Recaudación de aportes
16. Experto en el proceso de Reclutamiento y Selección. (Ajeno a la empresa)

2.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

a) Cuestionario:

Se diseñó un cuestionario dirigido al personal de la empresa para documentar y respaldar el análisis de la información. (Anexo 1)

b) Guía de entrevista

Se diseñó una guía de entrevista dirigida a un experto en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal la cual se utilizó al momento de la entrevista. (Anexo 2)

2.4 Procedimiento

1. Entrevista preliminar

Inicialmente se entrevistó al Gerente General, quién indicó necesita apoyo en cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

2. FODA

Seguidamente se entrevistó al Jefe de Recursos Humanos obteniendo información sobre el proceso actual que se aplica para reclutar y seleccionar al personal determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas actualmente.

2.5 Diagnóstico

a. Políticas

El Sub-gerente conjuntamente con el jefe del área serán quienes requieran la vacante, deben completar la requisición de personal, solicitar la autorización del gerente general y trasladarla a Recursos Humanos.

Debe prevalecer el reclutamiento interno como primera opción para cubrir las plazas vacantes, solo en caso de que no se logró cubrir la plaza se utilizará el reclutamiento externo,

para lo cual debe solicitarse a los empleados que refieran a personas que conozcan, pero que no sea familiares; así mismo se publicará un anuncio de prensa.

b. Requisitos para el puesto

Se fijan dependiendo de la plaza a ocupar y son establecidos por el Sub-gerente y el Jefe del área debiendo considerar, la escolaridad, experiencia, habilidades y manejo de programas de computación.

c. Generación de la vacante:

No se cuenta con una base de datos de aspirantes a ocupar los puestos. Cuando surge una vacante se da a conocer internamente a todo el personal a través del Jefe de Recursos Humanos, una vez ha sido requerido por el Sub-Gerente y autorizado por el Gerente. En la requisición se detalla cuánta gente se requiere, dónde se requiere y que requisitos debe llenar.

d. Medios de Reclutamiento:

Reclutamiento Interno

Una vez surge una nueva plaza se intenta cubrir mediante la reubicación de empleados que pueden ser ascendidos, se realiza una evaluación del desempeño y comportamiento del empleado para determinar si aplica o no, cabe mencionar que las oportunidades de trabajo son muy pocas debido al tamaño de la empresa.

Reclutamiento Externo

La fuente interna tiene prioridad sobre la externa al momento de cubrir las plazas vacantes, de no haber un candidato dentro de la empresa se solicitará a los empleados que sugieran candidatos, con la salvedad de que las recomendaciones para las vacantes de jefaturas o gerencias solo deben venir de los jefes de alto rango. Solo si no se logró cubrir la plaza se requerirá externamente a través de anuncios de prensa.

Para el proceso de selección se consideran los requisitos establecidos por el Sub-gerente, una vez cumpla con todos los puntos requeridos será clasificado para aplicar a la plaza, para llegar a esto se deben cumplir con el siguiente proceso:

e. Presentarse al área a completar solicitud

La información se revisa y se analiza por Jefe de Recursos Humanos, quién selecciona al candidato mejor calificado. Las solicitudes que no cumplieron con las expectativas del Jefe son archivadas (no existe una base de datos) y consideradas al momento de que se presente otra oportunidad.

f. Entrevista Personal

Consiste en una conversación formal entre el candidato y el Jefe de Recursos Humanos, revisa la papelería y hace preguntas sobre los datos proporcionados y es trasladado con el Sub-gerente, quién entrevista para verificar que su perfil se ajuste a las atribuciones que en un momento determinado desempeñará.

g. Validación de datos y referencias

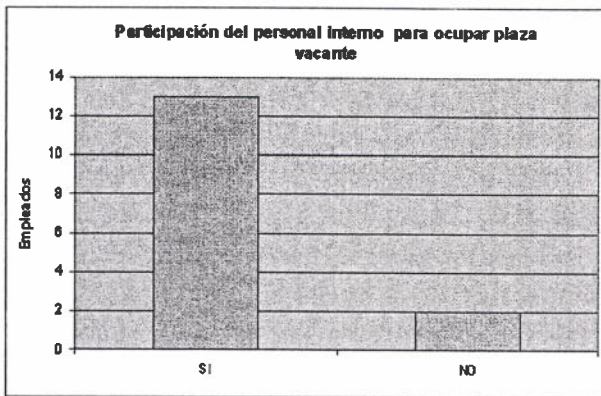
El Jefe de Recursos Humanos analiza y consolida toda la información obtenida del candidato a través de la solicitud, la observación y la entrevista. No se cuenta con ningún sistema de consulta de referencias, considerando la experiencia laboral, la estabilidad laboral y las cartas de recomendación que puede presentar a la empresa. Se verifican a través de llamadas telefónicas.

Capítulo 3

3. Resultados

De acuerdo a los cuestionarios aplicados al personal de la empresa Fondos para la Felicidad, S. A., se presentan los siguientes resultados

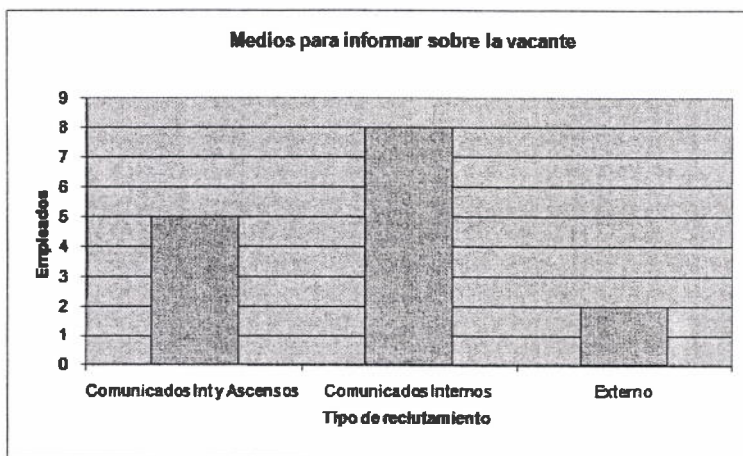
Grafica 1



Fuente: 15 personas encuestadas.

Se determinó que el personal interno es considerado al momento en que se convoca para ocupar una plaza vacante en la organización.

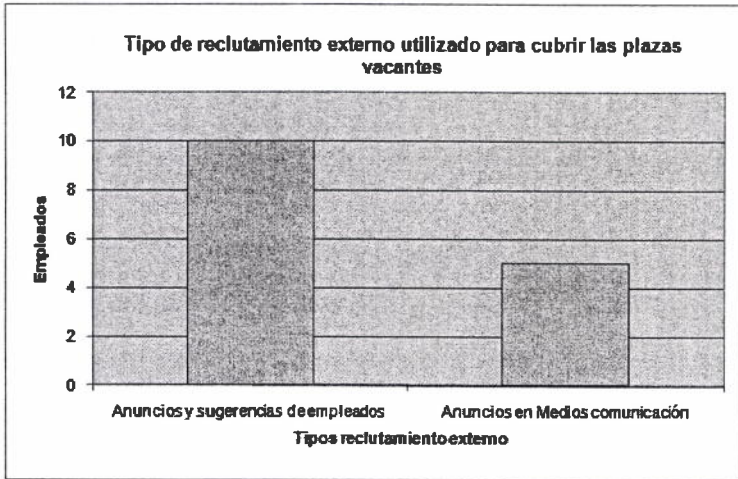
Grafica 2



Fuente: 15 personas encuestadas.

Se determinó que la empresa brinda la oportunidad como principal elemento al personal interno para cubrir las plazas vacantes, por política se debe iniciar con el reclutamiento interno y como parte de la motivación al personal se da el ascenso, 5 personas respondieron que a través de comunicados y ascensos, 8 indicaron que únicamente por comunicados internos y 2 que se utilizan los medios de comunicación, reclutamiento externo.

Grafica 3

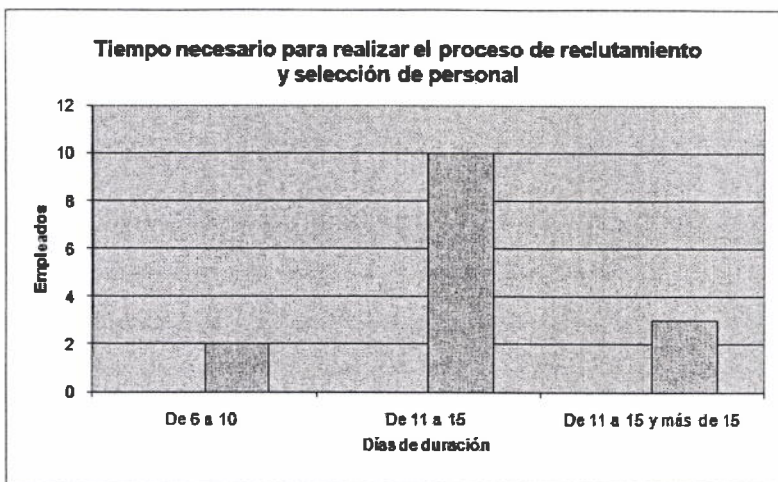


Fuente: 15 personas encuestadas.

Se determinó que de no cubrir una plaza a través del reclutamiento interno se aplica el reclutamiento externo comunicando al personal en todos sus niveles jerárquicos de la existencia de la plaza vacante indicando que se recibirá papelería de candidatos sugeridos; así mismo se publica a través de anuncios en medios de comunicación.



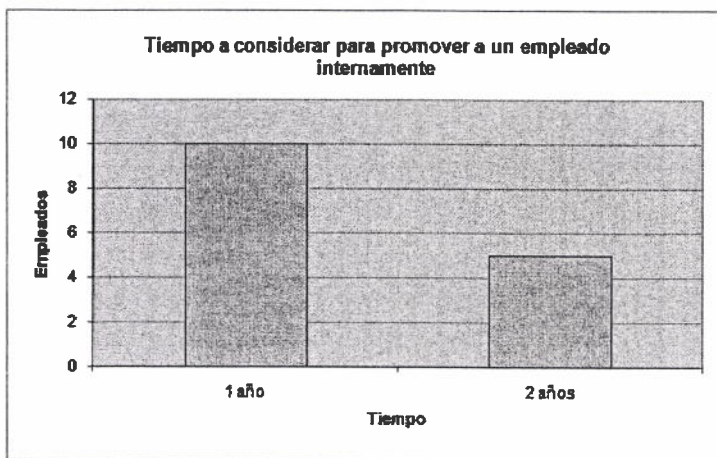
Gráfica 4



Fuente: 15 personas encuestadas.

Se determinó que el tiempo en que se realizan los procesos de reclutamiento y selección del personal dependen del tipo de plaza. Los encuestados respondieron así: 2 personas manifestaron que se realiza de 6 a 10 días, 10 personas indicaron que el proceso transcurre de 11 a 15 días y 3 manifestaron que se tarda entre 11 días y más.

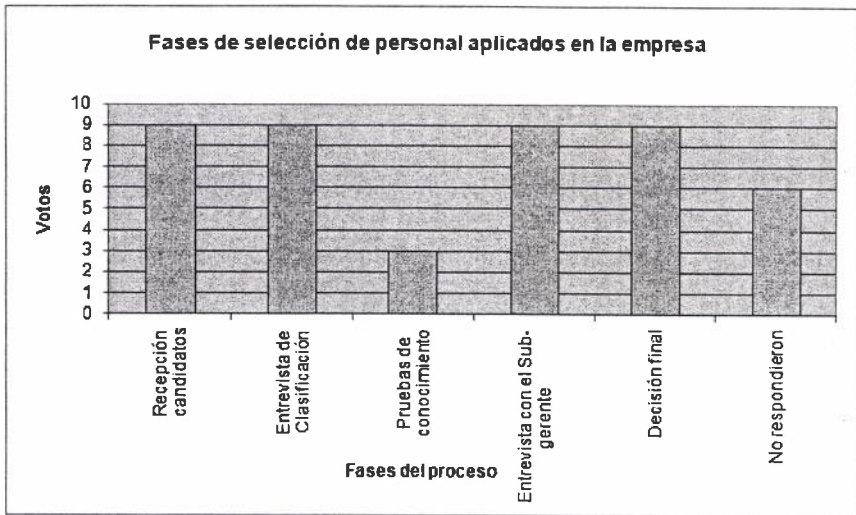
Grafica 5



Fuente: 15 personas encuestadas

Se determinó que para que la empresa permita promover a un empleado debe tener como mínimo un año dentro de la empresa.

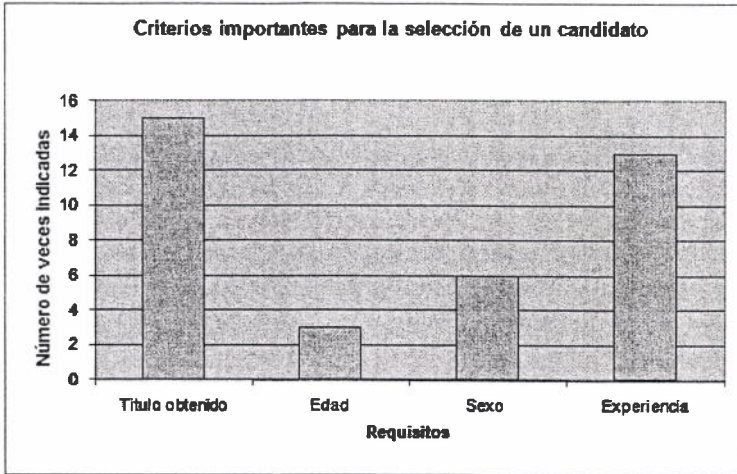
Grafica 6



Fuente: 15 personas encuestadas.

Se determinó que de las 9 fases que deben aplicarse en un proceso de selección de personal solo se aplican 5, siendo las siguientes: a) Recepción preliminar de candidatos, b) Entrevista de clasificación c) Pruebas de conocimiento, donde se verifican las referencias y recomendaciones, d) Entrevista con el Sub-gerente, a quién le reportan directamente, e) Decisión final de admisión. f) De los encuestados hay 6 empleados que desconocen el proceso.

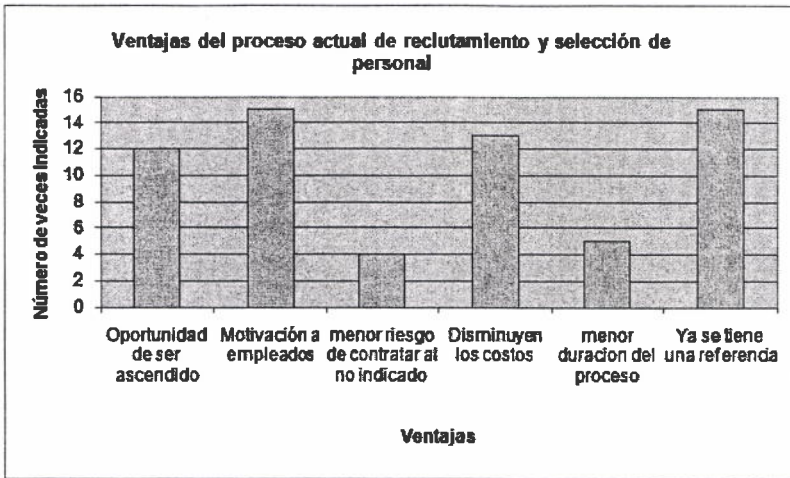
Grafica 7



Fuente: 15 personas encuestadas.

Se determinó que los requisitos primordiales son el título obtenido así como la experiencia que el candidato puede tener con respecto a las atribuciones que en un momento determinado podría desempeñar, con respecto a la edad y al sexo, se considera únicamente para las vacantes de niveles bajos dentro de la empresa, mensajería y mantenimiento.

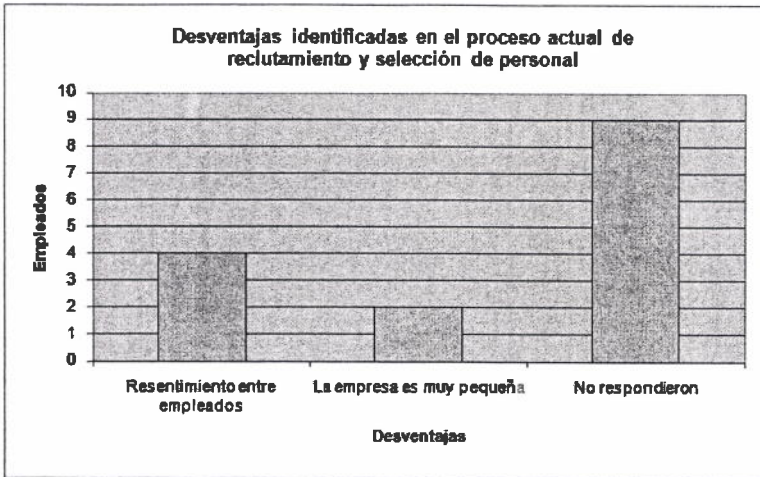
Grafica 8



Fuente: 15 personas encuestadas.

Las ventajas indicadas por los encuestados son: oportunidad de ser ascendido, motiva a los empleados, se disminuye el riesgo de contratar al no indicado, disminuyen los costos, periodos más cortos de duración del proceso y que al ascender al personal ya se tiene una referencia.

Grafica 9

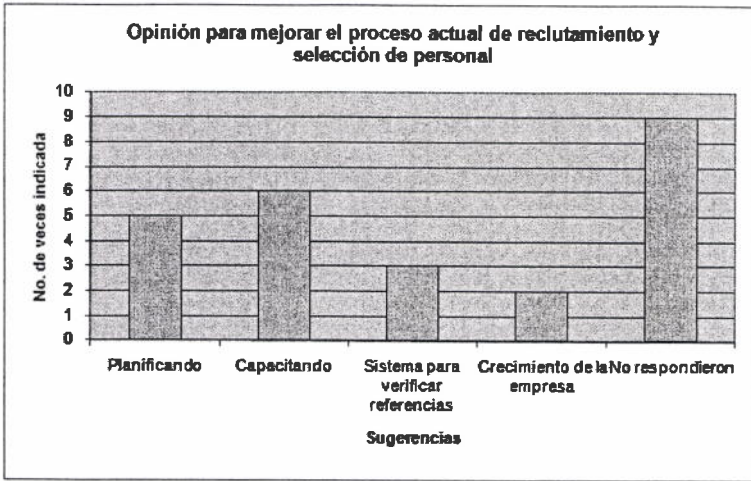


Fuente: 15 personas encuestadas.

Las desventajas indicadas por los encuestados son:

- Resentimiento entre empleados; y
- La empresa es pequeña.

Grafica 10



Fuente: 15 personas encuestadas.

Las sugerencias dadas por los encuestados para mejorar el proceso: planificar (5), capacitando (6), apoyándose en un sistema para consultar referencias (2) y la empresa necesita crecer (2), 9 no respondieron.

Capítulo 4

4. Análisis de Resultados

De los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas se logró determinar los puntos más relevantes y que sirvieron para la elaboración de la propuesta planteada.

1. La empresa no cuenta con un proceso definido para reclutar y seleccionar al personal, no se aplica por igual a todos los candidatos, independientemente de la fuente que provenga, considerando que FOFESA es una empresa de prestación de servicios, no contar con las personas capacitadas en los puestos idóneos origina el riesgo de una falla directamente con los clientes y dañar la imagen de la empresa. Un proceso definido proporciona a los niveles gerenciales una guía uniforme a seguir, que facilite su aplicación y asegure un alto grado de objetividad en el reclutamiento y selección de personal.

2. No se definen los perfiles del puesto de las plazas vacantes, para reclutar y seleccionar al personal calificado que contratará la empresa, como primer paso se deben establecer las tareas a realizar en el puesto de trabajo y saber que necesita tener un empleado en términos de educación, experiencia, habilidades, aptitudes y características personales para desempeñar de una forma efectiva el puesto asignado.

3. El actual Jefe de Recursos Humanos no cumple con el perfil requerido para desarrollar efectivamente un proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo su escolaridad Perito Contador y no ha recibido ningún tipo de capacitación referente al proceso en mención, de acuerdo a información proporcionada por el experto entrevistado, el perfil para un puesto como Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal debe cumplir como mínimo con lo siguiente: a) Experiencia mínimo de un año realizando el proceso de reclutamiento y selección en plazas operativas, administrativas y de jefaturas, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas y realización de entrevistas de personal, b) Poseer habilidad para comunicarse con las personas, y c) Una escolaridad como mínimo del cuarto semestre para la carrera de Administración de Empresas o Psicología, de preferencia Pensum cerrado, pero no indispensable.

4. No se consulta ningún sistema de referencias como parte de la investigación, se confirman las referencias de los candidatos a través de las pruebas de conocimiento por medio de llamadas telefónicas, al momento en que un empleado es ascendido únicamente se solicita actualización de su hoja de vida, no así su referencias actualizadas, esta fase del proceso es de vital importancia aplicarla, de esta forma es posible saber si un candidato posee alguna tipo de demanda, sea por falta de pago en una deuda o bien por fraude cometido; cabe mencionar que actualmente debe solicitarse una autorización por escrito a posibles candidatos para consultar su referencias a través de cualquier tipo de sistema.

5. No se aplican pruebas psicométricas como parte del proceso de selección de personal, éstas pruebas proporcionan un parámetro del potencial y limitaciones de los candidatos; además permiten lograr la participación, involucrar y comprometer a los candidatos en la construcción de la información que orienta el proceso en función que el candidato revele ya sea de forma directa como indirecta sus cualidades, habilidades, aptitudes y características personales que proporciona el conocimiento objetivo para adoptar la decisión de selección correcta.

Capítulo 5

5. Propuesta

5.1 Manual de Procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección de Personal para la empresa Fondos para la Felicidad, S. A.

5.1.1 Introducción

El recurso humano cada día más es un elemento muy importante dentro de las organizaciones, debido a que de este elemento depende en gran parte el éxito o fracaso que pueda tener una empresa. El departamento de recursos humanos es responsable de conducir el proceso de reclutamiento y selección del personal y para ello debe contar con personal calificado para que evalúe la competencia de los posibles candidatos.

5.1.2 Justificación

El Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal fue diseñado como una herramienta que facilite reclutar y seleccionar a las personas idóneas para cada puesto, permitiendo que se aplique adecuadamente y en todas sus fases.

5.1.3 Objetivos

Objetivo General

Proporcionar a la empresa el recurso humano idóneo que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil de puestos mediante la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Objetivo Especifico

Adecuar a las personas aptas a cada puesto con la finalidad de que el cargo sea desempeñado con eficiencia.

5.1.4 Área de Aplicación

Las unidades que intervendrán en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal serán:

- Gerente General
- Sub-gerente general
- Recursos Humanos

5.1.5 Políticas y Normas

- El reclutamiento de oferentes a ser seleccionados se llevará a cabo mediante la convocatoria interna o externa de personal, las nuevas vacantes serán ocupadas únicamente por personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requerimientos del puesto, quedando establecido que no podrá contratarse familiares dentro de la empresa con el fin de evitar conflictos de interés.
- Debe completarse una boleta de solicitud de requisición de personal debidamente autorizada por el gerente general de la empresa-

5.1.6 Definiciones

- Entrevista de selección

Según Uch – RRHH el portal de estudiantes RRHH (2002) “La entrevista de selección” pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Tiene varias etapas: a) preparación, deben ser planeadas, b) ambiente, debe ser confortable, ameno y cordial, c) desarrollo de la entrevista, d) terminación de la entrevista, debe anunciarse e indicarle lo que debe hacer en el futuro y e) evaluación del candidato.

- Estudio Socioeconómico y Laboral

De acuerdo al Grupo FASI (2010) “Estudio Socio Económico y Laboral” es un proceso de entrevista domiciliaria y de validación de referencias que tiene como objeto recabar y

cotejar información socioeconómica, familiar y laboral de cada candidato a través de terceros: vecinos, jefes inmediatos, compañeros, etcétera.

El contenido del informe para apoyar la Contratación de Personal incluye lo siguiente:

- a. Entorno Socioeconómico del Inmueble que habita el solicitante
- b. Información Personal y Familiar
- c. Bienes Personales
- d. Situación Financiera del Solicitante
- e. Verificación de Antecedentes Laborales
- f. Verificación de Referencias Personales
- g. Fotografías del Inmueble que habita
- h. Informe del entorno socio-económico en el que se desenvuelve el candidato, esto se realiza por medio de visitas a su domicilio y conversaciones con vecinos, amistades, familiares, etc.

- **Prueba Cleaver (comportamiento / Liderazgo)**

De acuerdo a Mancera Consultores “La prueba Cleaver” evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto, también se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona VS puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización, incluye herramienta adicional el reporte de integración para competencias laborales y administrador de puestos perfil psicométrico.

- **Prueba de aptitud Numérica**

De acuerdo a Fernández Muñoz (2010) “La aptitud numérica o capacidad numérica” es la habilidad para manejar y utilizar números y relaciones matemáticas. Estas pruebas evalúan esa habilidad, en su doble versión de rapidez en su manejo y de resolución de problemas.

- **Pruebas de conocimiento**

Según Uch – RRHHH el portal de estudiantes RRHH (2002) “Las pruebas de conocimiento” tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- **Perfil DISC Ventas**

De acuerdo a Finanzas personales (2008) La prueba DISC de ventas es una aplicación del Modelo DISC para determinar la habilidad y el estilo en ventas. Usualmente este es la prueba ideal para ser aplicada a supervisores de ventas, vendedores, y en general a todas las personas que efectúan directamente la función de ventas.

- **Pruebas de Personalidad**

Según Uch – RRHHH el portal de estudiantes RRHH (2002) “Las pruebas de personalidad” pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

- **Prueba técnica**

Según Vecino (2006) “La Prueba técnica” sirve para conocer, de manera adecuada, si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del cargo e implica entonces que el responsable del proceso de selección decida cuál es la mejor prueba que debe realizar.

- **Pruebas psicométricas**

Según Uch – RRHHH el portal de estudiantes RRHH (2002) “La prueba psicométrica” es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento, se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos,

tomado como patrón de comparación. Entre las pruebas psicométricas encontramos: de aptitud numérica, DISC, Técnicas, Cleaver, MOSS.

- **Prueba MOSS (Habilidades Gerenciales)**

De acuerdo a Mancera Consultores “La prueba MOSS” evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, como: Habilidad en supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evaluación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

5.2 Procedimiento

No.	Actividad	Descripción	Responsable	Departamento
1	Generar la plaza vacante	Disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.	Sub-gerente general	Gerencia
2	Autorizar la plaza vacante	Verificación del requerimiento y confirmación del presupuesto.	Gerente General	Director General
3	Alternativas de reclutamiento	Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, políticas de la empresa, planes de recursos humanos, prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto.	Sub-gerente general	Gerencia
4	Publicar la plaza vacante	Dar a conocer la plaza vacante, utilizando los medios publicitarios internos y externos.	Jefe Reclutamiento y Selección de Personal	Recursos Humanos
5	Recepción de papelería	Recibir a los posibles candidatos provenientes de fuentes internos o externas y recibir su papelería, (Hoja de vida, fotocopia del último	Jefe Reclutamiento y Selección de Personal	Recursos Humanos




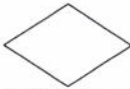

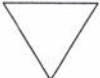
		<p>título obtenido, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación), se requiere que completen la solicitud de empleo.</p>		
6	<p>Análisis de la solicitud del empleado</p>	<p>Establecer que candidatos se ajustan a la especificación del puesto requerido para ocupar la vacante.</p>	<p>Sub-gerente general</p>	<p>Gerencia</p>
7	<p>Recepción preliminar de candidatos</p>	<p>Los candidatos que se ajustan al perfil del puesto requerido podrán continuar con el proceso, la demás papelería debe archivarse</p>	<p>Jefe Reclutamiento y Selección de Personal</p>	<p>Recursos Humanos</p>
8	<p>Entrevista de clasificación</p>	<p>Determinar los aspectos más generales del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, apariencia física, presentación, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse y se le informará de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.</p>	<p>Jefe Reclutamiento y Selección de Personal</p>	<p>Recursos Humanos</p>

9	Aplicar Pruebas de conocimiento	Las preguntas se formulan de acuerdo a la información y datos suministrados por el solicitante (curriculum vitae y solicitud de empleo), a través de llamadas telefónicas para evaluar y confirmar datos, referencias personales y laborales proporcionadas por el solicitante.	Jefe Reclutamiento y Selección de Personal	Recursos Humanos
10	Entrevista de selección.	Se exploran las áreas que se comenzaron a revisar de manera general y que sirven para la elaboración de la solicitud. Se da oportunidad al solicitante para que haga preguntas y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.	Sub-gerente general	Gerencia
11	Evaluar al candidato	El reporte debe ser redactado inmediatamente después de concluida la entrevista con objeto de no omitir ninguna información que afecte el resultado final. El informe debe ser claro, concreto y comprensible para quien	Sub-gerente general	Gerencia

		posteriormente tenga necesidad de consultarlo.		
12	Aplicar pruebas psicométricas y de personalidad	Herramientas que pretenden medir en los candidatos aspectos como la inteligencia, intereses vocacionales, personalidad, comunicación, razonamiento, motivación y habilidades específicas.	Jefe Reclutamiento y Selección de Personal	Recursos Humanos
13	Análisis y evaluación de resultados finales	Con los resultados obtenidos en cada una de las fases del proceso de selección, se evalúan comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos y se emitirá un dictamen final y trasladará al subgerente.	Jefe Reclutamiento y Selección de Personal	Recursos Humanos
14	Decisión final de admisión	El sub gerente revisa el dictamen final emitido por recursos humanos y presenta al Gerente General conjuntamente con su decisión, Se comunica la decisión al área de Recursos Humanos y posteriormente se procederá a la contratación del seleccionado y se dará aviso a los candidatos que deberán ser	Gerente General y Sub-gerente general	Director General y Gerencia General

		considerados para futuras vacantes.		
15	Estudio Socioeconómico	Proceso de entrevista domiciliaria y de validación de referencias que tiene como objeto recabar y cotejar información socioeconómica, familiar y laboral de cada candidato a través de terceros: vecinos, jefes inmediatos, compañeros, etc.	Empresa Externa	Empresa Externa
16	Contratar formalmente a la persona seleccionada	Se elabora el contrato laboral de acuerdo al formato autorizado y que deberán firmar ambas partes	Jefe Reclutamiento y Selección de Personal y abogado externo de la empresa	Gerencia Abogado externo que presta servicios.

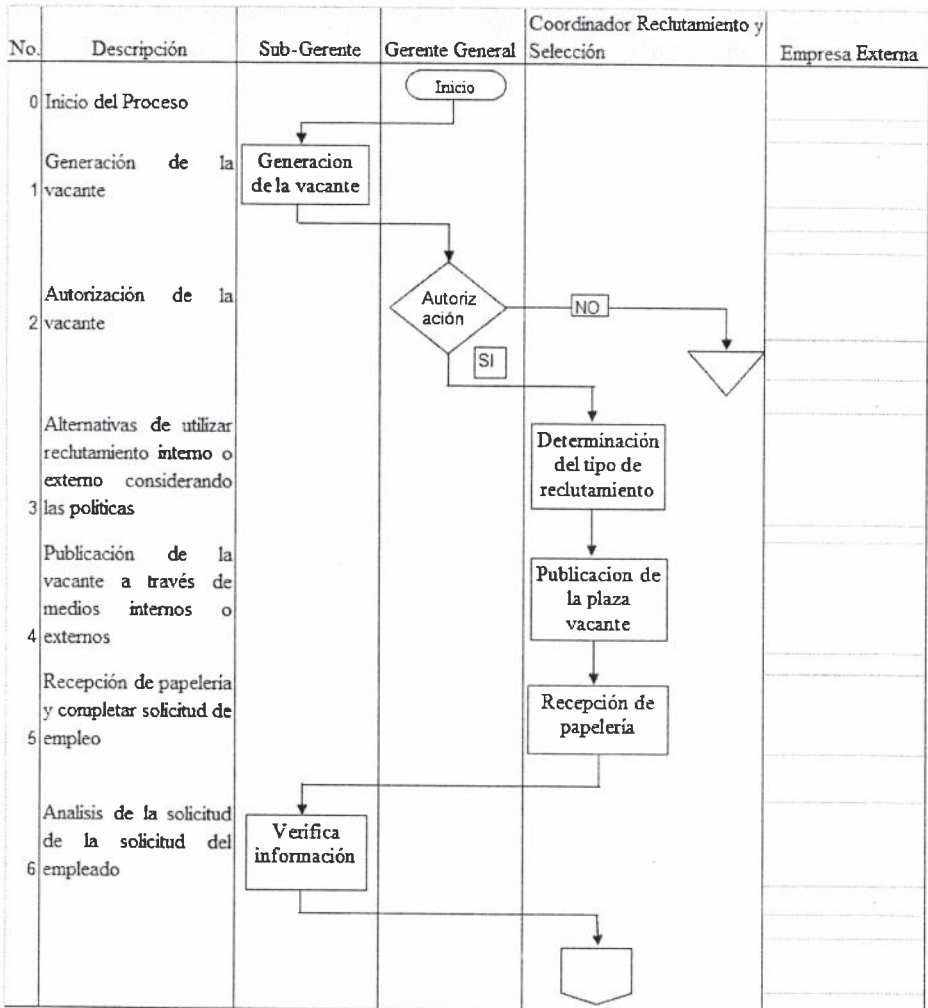
Ilustración No.4
Simbología Flujograma

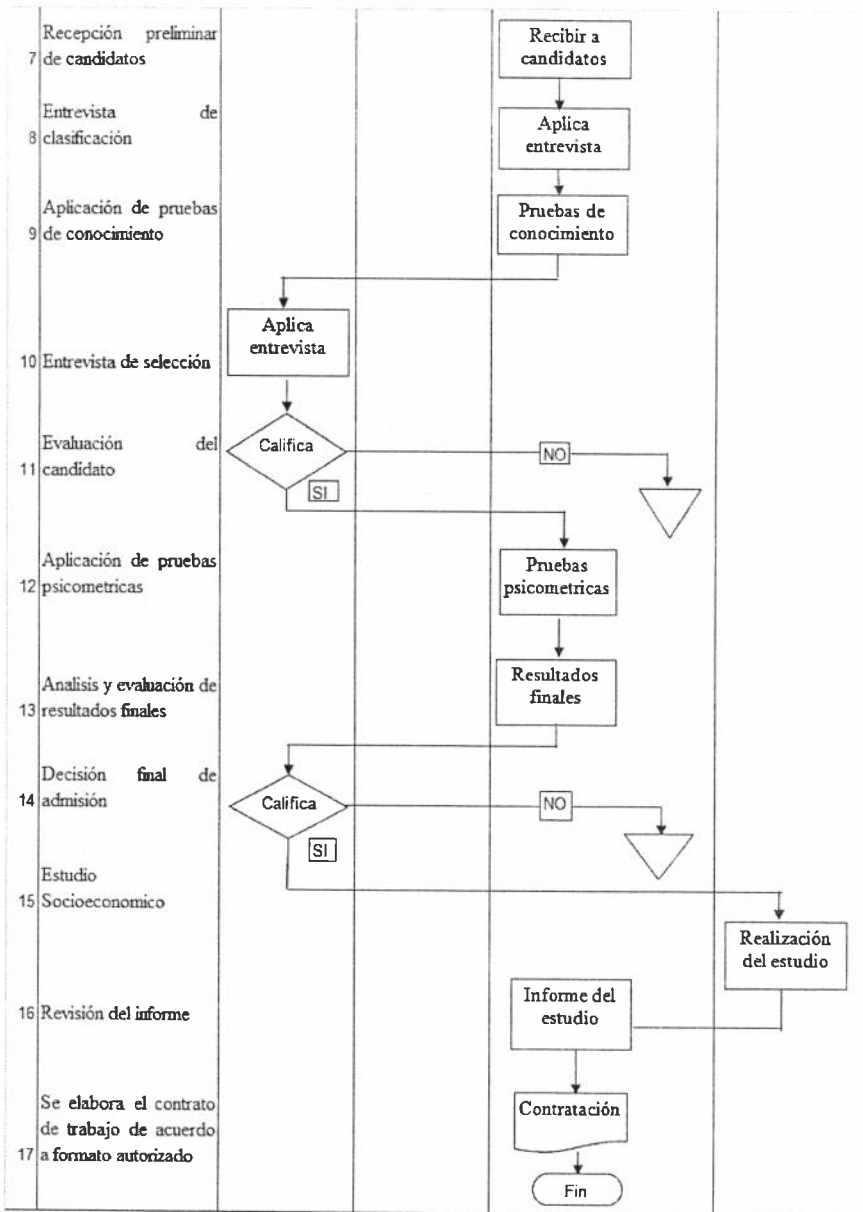
Símbolo	Descripción
	Inicio y Final
	Proceso
	Documento
	Decisión
	Conector de página
	Archivo

Fuente: Franklin B. (2004)

Flujograma 2

5.3 Proceso propuesto de reclutamiento y selección de personal





Fuente: Elaboración propia

5.4 Perfil de Puesto propuesto para el Coordinador Reclutamiento y Selección de Personal

1. Identificación del Puesto

1. Nombre del puesto	Coordinador Reclutamiento y Selección de Personal.
2. Ubicación del puesto	Órgano administrativo. Nivel Gerencial
3. Reporta a	Sub-Gerente General
4. Supervisa a	Ninguno
5. Jornada laboral	De 8:00 a 17:00 horas

2. Función General o Principal

Desarrollar y gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las normas y políticas de la empresa considerando la legislación laboral guatemalteca, así mismo debe apoyar en la elaboración de los perfiles de puestos.

3. Especificaciones del Puesto

1. Aspectos curriculares	Capaz de trabajar bajo presión Capacidad de liderazgo y mando Compromiso y Lealtad Especialización en el trato con la gente.
2. Instrucción	Cuarto años en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas ó Psicología.
3. Experiencia	Mínima de 1 año en el área de Reclutamiento y Selección aplicando el proceso de reclutamiento y selección de personal de diversos niveles de puestos.
4. Principales funciones	Identificar las vacantes requeridas Verificar los requerimientos de un puesto Investigar el mercado externo de recurso humano. Reclutar y seleccionar personal en diferentes niveles de puestos. Análisis y evaluación de pruebas psicométricas. Brindar apoyo en la elaboración de los perfiles de puestos. Introducir al personal.

4. Cualidades Personales

1. Aptitudes	Verbal Analítica. Numérica.
2. Características de personalidad	Comunicativo Iniciativa para trabajar independientemente de la supervisión. Decisión propia de resolver los problemas. Emprendedor. Flexible.

5. Aspectos Complementarios

Edad: De 25 a 35 años	Estado Civil Soltero
Conocimientos en computación Word, Excel y Power Point	Idiomas Dominio al 100% del idioma español.

Elaborado por:	Aprobación RRHH
Fecha	

5.5 Presupuesto para la ejecución del proceso propuesto

Costo-Beneficio de la propuesta				
No.	Descripción	Nivel a aplicar	Valor en Q	Frecuencia
1	Paquete de Pruebas Psicométricas		1,500.00	solo una vez
	Calificar y evaluar			
	Prueba DISC ventas	Ventas		
	Pruebas Técnicas	Administrativo		
	Pruebas MOSS	Gerencial		
	Prueba de Aptitud Numérica	Operativo y administrativo		
	Pruebas de Personalidad	Todos los niveles		
2	Software		2,022.50	solo una vez
	Prueba Cleaver			
	(\$250.00 Tipo de cambio Q8.09)	Todos los niveles		
3	Sistema de consulta Infornet (*)			30 consultas
	Referencias crediticias y comerciales	Todos los niveles	323.60	mensual
	(\$40.00 Tipo de cambio Q 8.09)			
4	Personal			
	Contratación de un Coordinador para Reclutamiento y Selección de Personal	Todos los niveles	3,500.00	mensual
5	Estudios Socioeconómicos	Niveles operativos	175.00	Por persona
		Niveles medios	350.00	Por persona
		Niveles Ejecutivos	650.00	Por persona
	Total en Quetzales		8,521.10	

(*) Es importante mencionar que en la actualidad se debe solicitar autorización a los candidatos para revisar sus referencias comerciales y crediticias.

5.6 Retorno de la Inversión

5.6.1 Flujo de efectivo

Fondos para la Felicidad, S.A.

Proyecto A

Flujo de Efectivo (Quetzales)	Primer Mes	Segundo Mes	Tercer Mes
Ingresos			
Aportes Fondos de Pensiones para niños	95,000.00	86,000.00	93,000.00
Aportes Fondos de Pensiones para adultos	102,000.00	130,000.00	102,000.00
Aportes Fondos de Pensiones corporativo	335,000.00	353,000.00	342,000.00
	532,000.00	569,000.00	537,000.00
Egresos (-)			
Retiros parciales	56,000.00	43,000.00	28,000.00
Retiros definitivos	75,000.00	75,000.00	75,000.00
Retiros corporativos	130,000.00	160,000.00	140,000.00
Gastos administrativos	160,000.00	160,000.00	160,000.00
Gastos de venta	58,000.00	58,000.00	58,000.00
Gastos financieros	20,000.00	20,000.00	20,000.00
	499,000.00	516,000.00	481,000.00
Costo de la propuesta *	7,521.10	5,573.60	5,573.60
Utilidad antes de impuestos	25,478.90	47,426.40	50,426.40
(-) Impuestos	8,000.00	5,400.00	10,000.00
Utilidad después de impuestos	17,478.90	42,026.40	40,426.40

* Se incluye el costo de Estudios Socioeconómicos para niveles operativos, son los de mayor rotación Q 175.00 por persona.

Fondos para la Felicidad, S.A.

Proyecto B

Flujo de Efectivo (Quetzales)	Primer Mes	Segundo Mes	Tercer Mes
Ingresos			
Aportes Fondos de Pensiones para niños	95,000.00	86,000.00	93,000.00
Aportes Fondos de Pensiones para adultos	102,000.00	130,000.00	102,000.00
Aportes Fondos de Pensiones corporativo	335,000.00	353,000.00	342,000.00
	532,000.00	569,000.00	537,000.00
Egresos (-)			
Retiros parciales	56,000.00	43,000.00	28,000.00
Retiros definitivos	75,000.00	75,000.00	75,000.00
Retiros corporativos	130,000.00	160,000.00	140,000.00
Gastos administrativos	160,000.00	160,000.00	160,000.00
Gastos de venta	58,000.00	58,000.00	58,000.00
Gastos financieros	20,000.00	20,000.00	20,000.00
	499,000.00	516,000.00	481,000.00
Contratación Outsourcing *	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Utilidad antes de impuestos	13,000.00	33,000.00	36,000.00
(-) Impuestos	7,800.00	4,900.00	9,600.00
Utilidad después de impuestos	5,200.00	28,100.00	26,400.00

* Se incluye en promedio la contratación de 10 personas de niveles operativos
Q 2,000.00 por persona.

5.6.2 Valor Presente Neto

Calculo Valor Presente Neto (VNA)

Costo Capital Empresa = Trema 1.25%

Mes	Propuesta	Outsourcing
	Proyecto A	Proyecto B
0	-7,521	-7,521
1	17,478	5,200
2	42,026	28,100
3	40,426	26,400
VPN=VNA	89,684.17	50,459.40

5.6.3 Tasa Interna de Retorno

Calculo Tasa Interna de Retorno (TIR)

Mes	Propuesta	Outsourcing
	Proyecto A	Proyecto B
0	-7,521	-7,521
1	17,478	5,200
2	42,026	28,100
3	40,426	26,400
TIR	303.8%	162.5%

Análisis:

Proyecto A VPN = 89,684.17 TIR = 303.80%

Proyecto B VPN = 50,459.40 TIR = 162.50%

Los Valores Presentes Netos son mayores a 0, la Tasa Interna de Retorno en ambos proyectos es mayor a la Tasa Mínima Aceptable, los dos proyectos pueden ser aprobados, sin embargo el proyecto A refleja una TIR mas alta que el Proyecto B, significando que la propuesta que se esta presentando para un proceso efectivo de reclutamiento y selección de personal es más rentable que contratar los servicios de una empresa Outsourcing.

5.6.4 Ventajas de optar por la propuesta del proyecto A:

- Confidencialidad de la información de la empresa.
- Aprovechamiento del recurso ya existente, la empresa ya cuenta con la estructura administrativa, es únicamente reforzarla.
- Beneficios económicos, realizar el proceso internamente para nuestro caso tiene un costo mas bajo.
- La empresa podrá innovar con las nuevas tecnologías a medida que vaya creciendo.

5.6.5 Periodo de recuperación del proyecto propuesto

La empresa cuenta con la estructura administrativa requerida para el departamento de Recursos Humanos, este proyecto solamente sugiere invertir en las herramientas necesarias; así como en los servicios profesionales de una persona calificada para el uso, manejo e interpretación de los resultados que arrojen dichas herramientas, con la finalidad de desempeñar un proceso de reclutamiento y selección efectivo. La inversión estará retornando en 25 días después de desembolsada.

Periodo de Recuperación

0	1er. mes	2do. mes	3er. mes
Inversión Inicial -7,521	9,957.90 +17,478.90	42,026.40	40,426.20

Recuperación = $1 + 9,957.90 / 40,426.20 = 25$ días.

5.7 Plan de Implementación

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

No.	Actividad	Fecha de cumplimiento	Responsable
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	4ta Semana Julio 2010	María Eugenia García (Estudiante)
2	Aprobación de la propuesta	3ra. Semana Agosto 2010	Consejo de Administración
3	Organizar el proceso 1. Contratar a un Coordinador para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. 2. Contratar los servicios de Infornet	3ra. Semana Septiembre 2010	Jefe Recursos Humanos

	3. Adquirir los paquetes de Pruebas Psicométricas.		
4	<p>1. Dar a conocer al personal implicado en el área de Recursos Humanos el proceso autorizado para reclutar y seleccionar al personal y que debe ser aplicado dentro de la empresa. (Incluyendo al nuevo Coordinador)</p> <p>2. Introducir a la empresa al Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal.</p>	4ta. Semana Septiembre 2010	<p>1. Gerente General</p> <p>2. Jefe Recursos Humanos</p>
5	Capacitar a Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal sobre el uso de herramientas: 1) Sistema de Consulta de referencias; 2) Software Pruebas Psicométricas	1ra. Semana Octubre 2010	Ejecutivos de las empresas Proveedoras
6	<p>Preparar taller de aprendizaje:</p> <p>1. Presentar un caso al Gerente General, Subgerente general y Jefe de Recursos Humanos aplicando el proceso autorizado, especificando las herramientas a utilizar, conocimientos, experiencia y habilidades de interpretación.</p>	2da. Semana Octubre 2010	Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal
7	Inicio elaboración de perfiles y descripciones de puestos	3ra. Semana Octubre 2010	Coordinador Reclutamiento y Selección de Personal
8	Evaluación y Retroalimentación a Coordinador	4ta. Semana	

	de Reclutamiento y Selección de Personal.	Octubre 2010	Gerente General y Sub-Gerente
9	Comunicar el proceso de reclutamiento y selección de personal a todos los jefes de áreas de la empresa.	1ra.Semana Noviembre 2010	Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal
10	Aplicar proceso de Reclutamiento y Selección de personal autorizado	3ra. Semana Noviembre 2010	Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal

Conclusiones

1. El proceso de reclutamiento y selección de personal es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de atraer candidatos calificados que reúnan los requisitos necesarios para ocupar el puesto adecuado. El proceso debe ser efectivo, hay que trabajarlo con cuidado ya que de ello depende la contratación de un buen o de un mal elemento. No se debe perder de vista que los empleados influyen directamente en los resultados de la empresa y seleccionar a la persona idónea eleva la probabilidad de éxito, de no ser efectivo distorsiona los resultados ocasionando pérdida de tiempo, esfuerzo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio.
2. Uno de los grandes desafíos al seleccionar al personal es entender cuáles serán las tareas que el empleado realizará en su trabajo y para ello debe contar con un perfil de puesto, donde se identifican las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de educación, experiencia, habilidades, aptitudes y características que una persona debe poseer para desarrollar las tareas que le sean asignadas efectivamente.
3. Las pruebas psicométricas miden la personalidad, aptitudes, comportamiento, habilidades, inteligencia, valores, intereses, preferencias, tendencias de conducta. Estas mediciones son de gran utilidad al momento de seleccionar al personal, permite conocer sus potencialidades y sus limitaciones y predecir su comportamiento en el trabajo; al poder predecir cómo se comportarán las personas en su ambiente laboral podemos guiarlos mejor, motivarlos y orientarlos hacia la consecución de sus objetivos tanto personales como empresariales. Los resultados de las pruebas psicométricas sumado a los datos obtenidos durante el proceso dan la información sobre el perfil de cada uno de los candidatos.

4. No realizar verificaciones de referencias crediticias puede generar el riesgo de contratar a personal con deudas muy grandes y que se vean en la necesidad de cometer un ilícito para obtener liquidez.
5. El informe final de un Estudio Socioeconómico permite confirmar la veracidad y confiabilidad de la información proporcionada por los candidatos a ocupar un puesto, por ello el Estudio Socioeconómico es de vital importancia dentro de un proceso de selección de personal, dando un detalle profundo de los aspectos más relevantes de una persona.

Recomendaciones

1. Implementar el modelo de reclutamiento y selección de personal propuesto en la presente investigación, con la finalidad de atraer candidatos calificados para realizar tareas específicas en el puesto idóneo dentro de la empresa Fondos para la Felicidad, S. A.
2. Implementar una base de datos que almacene la información de todos los candidatos que se consideren calificados para ocupar una plaza vacante en el futuro.
3. Proponer capacitaciones mediante el INTECAP al actual Jefe de Recursos Humanos; así mismo se puede incentivar a todo el personal para que participe para obtener nuevos conocimientos para el buen desempeño de sus actividades.
4. Contratar los servicios de empresas como TransUnión y/o Infonet para consulta de referencias crediticias y comerciales.
5. Contratar a una persona calificada para que aplique el proceso de reclutamiento y selección de personal apoyada en los conocimientos y experiencia adquiridos.
6. Contratar los servicios de una empresa externa que realice Estudios Socioeconómicos a los candidatos a seleccionar para ser contratados.

Referencia

1. Álvarez J. (2006). Manual de Procedimientos. Producción, procesos y operaciones.
<http://www.gestiopolis.com/recursos6/docs/ger/manuprodimi.htm>
2. Castillo A. (2006). Administración de Personal. Bogotá. Seri Textos Universitarios.
3. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill.
4. Finanzas personales. Prueba Superada (2008)
<http://www.finanzaspersonales.com.co>
5. Franklin B. (2004). Organización de Empresas. México. McGraw-Hill
6. Mancera Consultores
<http://www.mancera-consultores.com.mx/prueba-psicometrica-cleaver.htm>
7. Perfiles DISC
<http://www.perfilesdisc.com>
8. Uch-RRHH el portal de estudiantes de RRHH (2002)
<http://www.uch.edu.ar>
9. Universidad Panamericana de Guatemala. (2006). Manual de Estilo de trabajos académicos, Instituto de Investigaciones Sociales. Guatemala. Guatemala
10. Universidad Panamericana de Guatemala. (2003). Guía breve para la preparación de un trabajo de Investigación, según el manual de estilo basada en las normas de la Asociación Psicológica Americana. (APA)

Anexos

Anexo 1

Questionario

Como parte de la Practica Empresarial de la Universidad Panamericana solicito completar los siguientes cuestionamientos con el fin de recopilar información para obtener un diagnostico sobre el proceso actual de reclutamiento y selección de personal actual de la empresa Fofesa.

1. Cuándo hay una plaza vacante ¿Se toma en cuenta al personal interno como una fuente para cubrir la plaza?

Sí

No

¿Porque? _____

2. ¿Qué tipo de reclutamiento interno se ha utilizado para cubrir las plazas vacantes?

Ascensos de Personal

Comunicado interno al personal

Referencia de empleados

Otros

3. ¿Qué tipo de reclutamiento externo se ha utilizado para cubrir las plazas vacantes?

Agencia de empleo

Candidatos sugeridos por empleados de la empresa

Anuncios en medios de comunicación

Otros

4. ¿Cuántos días considera necesarios para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

De 1 a 5 días

De 11 a 15 días

De 6 a 10 días

Más de 15 días

5. ¿Qué tiempo considera usted que un empleado debe tener dentro de la empresas para promoverlo internamente?

6 meses

1 año

2 años

Más

6. Indique que fases de selección del personal aplica dentro de la empresa

Recepción de candidatos

Pruebas Personales

Entrevista de clasificación

Entrevista con el Gerente

Pruebas de conocimiento

Aplicación de técnicas de simulación

Entrevista de Selección

Decisión Final

Pruebas Psicométricas

7. ¿Qué considera lo más importante de un candidato a la hora de seleccionarlo?

Título obtenido

La experiencia

La edad

Todos

El Sexo

8. ¿Qué ventaja considera usted que posee el proceso actual de reclutamiento y selección de personal?

9. ¿Qué desventajas considera usted que posee el proceso actual de reclutamiento y selección de personal?

10. ¿Cómo considera que se podría mejorar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal?

Anexo 2

Cuestionario Experto

Como parte de la Practica Empresarial de la Universidad Panamericana solicito completar los siguientes cuestionamientos con el fin de recopilar información para obtener un diagnostico sobre el proceso actual de reclutamiento y selección de personal actual de la empresa Fofesa.

1. De acuerdo a su experiencia ¿Qué riesgos corre una empresa al no contar con un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal definido?

2. De acuerdo a su criterio. ¿Qué tipo de Reclutamiento es el más efectivo?

3. ¿Qué fase del proceso de Selección de Personal considera el más relevante para la decisión final?

4. ¿Cuál es el objetivo principal de una entrevista personal?

5. ¿Qué perfil considera usted necesario para ocupar un puesto de Reclutamiento y Selección de Personal?

6. A su criterio. ¿Qué es lo más importante a considerar en un candidato para contratarlo?
