

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



Estudio sobre los procesos de Selección y Contratación de Personal para la Empresa TKV, GLOBAL, S.A.

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Karla María Menéndez Monterroso

Guatemala, noviembre 2019

**Estudio sobre Selección y Contratación de Personal para la Empresa
GLOBAL, S.A.**

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Karla María Menéndez Monterroso

M.Sc. Silvia Marcela Castellanos (Asesor)

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade (Revisor)

Guatemala, noviembre 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vice rectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de Gonzales
Vice rector Administrativo	M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M. Sc. Ana Muñoz de Vásquez

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril año 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Estudio sobre Selección y Contratación de Personal para la Empresa TKV, GLOBAL, S.A.”** Presentada por la estudiante: **Karla María Menéndez Monterroso** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, Octubre año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Estudio sobre los procesos de Selección y Contratación de Personal para la Empresa TKV, GLOBAL, S.A”** Presentada por el (la) estudiante: **Karla María Menéndez Monterroso** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Silvia Marcela Castellanos González
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes octubre 2019. -----

En virtud que el presente informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Estudio sobre los procesos de Selección y Contratación de Personal para la Empresa TKV, GLOBAL, S.A.", presentado por el (la) estudiante Karla María Menéndez Monterroso reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.



M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

Dedicatoria y agradecimientos

Dedico y agradezco a Dios todo poderoso, por su infinito amor, por haber soñado con este logro para mí desde que me creó, por ser todo en mi vida, por enseñarme en este camino que él es mi padre proveedor, quien me levantó mil veces cuando ya no podía más con mis fuerzas, al él la Gloria, la honra y la majestad.

A mis padres Julio César Menéndez y Ana María de Menéndez, por enseñarme valores y principios toda mi vida, por darme su ejemplo de humildad, sacrificio, amor, gracias por su apoyo y esas palabras precisas en momentos difíciles. Bendigo sus vidas por enseñarme a amar a Dios y sea recompensado todo lo que han hecho por mí. ¡Los amo!

A mi esposo Emilio Gracias, por siempre apoyarme, por creer en mí, por cada sacrificio, por alentarme a enfrentar mis temores de la mano de Dios, por siempre verme como una profesional desde el inicio, gracias por todo. Te amo mi amor.

A mis 2 princesas, mis tesoros mas preciados, mis hijas Grecia Nicole y Valentina, por su apoyo, comprensión en todo momento, por tantos sacrificios, por cada palabrita hermosa para darme ánimo, por alegrarse conmigo y celebrar cada logro, las amo con todo mi corazón, ustedes son mi motivación para seguir luchando y esforzándome cada día.

A mi hermana y sobrinos por su apoyo de alguna manera, Dios los bendiga.

A mis amigas Caty Peña y Astrid Martínez por todo su apoyo, por cada palabra de ánimo, por levantar mis brazos en momentos duros, por cada momento compartido.

A mi abuelita Victoria Monterroso de Galicia por tanto y tanto amor, por ser un ejemplo de mujer y superación en la vida.

A mis catedráticos a cada uno por nombre, por sus enseñanzas y paciencia.

A cada uno que fue parte de este camino para que mi sueño se hiciera realidad.

Nota: *Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido de la presente tesis.*

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I Marco Referencial	
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación de la Empresa	2
1.4 Diagnóstico Organizacional	3
1.4.1 Organigrama	3
1.4.2. Visión	3
1.4.3. Misión	4
1.5. Justificación	4
Capítulo No.2 Marco Teórico	
2.1 Selección y contratación de personal	6
2.2. Preparación de Anuncios de Solicitud de personal	7
2.3. Proceso de Selección de Personal	8
2.4 Reclutamiento	12
2.5. Objetivos de la Selección y contratación de personal	14
2.6. Obligaciones del contratante	14
2.7. Fuentes internas de candidatos	14
2.8. Métodos de reclutamiento interno	15
2.9. Anuncios y ofertas de empleo	15
2.10. Referencias de los empleados	16
2.11. Entrevista preliminar	17
2.12. Revisión de solicitudes de empleo	17
2.13. Tipos de pruebas de empleo	18
2.13.1. Pruebas de aptitudes cognitivas	19

2.13.2. Pruebas de habilidades psicométricas	19
2.13.3. Pruebas de conocimiento del puesto	20
2.13.4. Pruebas de muestras de trabajo	20
2.13.5. Pruebas de personalidad	21
2.13.6. Pruebas genéticas	21
2.13.7. Formas únicas de pruebas	22
2.13.8 Pruebas de polígrafo	22
2.13.9. Pruebas en línea	23
2.13.10. Centros de Evaluación	23
2.14. Entrevista de trabajo	24
2.15. Planeación de las entrevistas	24
2.16 Selección y contratación	25
2.17. Entrevista no estructurada	27
2.18. Entrevista estructurada	28
2.19. Entrevista conductual	28
2.20. Entrevista personal	28
2.21. Entrevista grupal	28
2.22. Entrevista de panel	29
2.23. Entrevistas múltiples	29
2.24. Comunicación no verbal	30
2.25. Conclusión de la entrevista	30
2.26. Contrataciones inadecuadas	30
2.27. Importancia de Contratar	31
2.28. Examen de salud	31

Capítulo No. 3 Marco Metodológico

3.1. Planteamiento del Problema	33
3.2. Preguntas de investigación	34
3.3. Objetivos	34
3.3.1. Objetivo general	34

3.3.2. Objetivos específicos	34
3.4. Alcances y límites	35
3.4.1. Alcances	35
3.4.2. Límites	35

Capítulo 4 Presentación de Resultados

4.1 Sistematización del Estudio de caso	36
4.2 Análisis de resultados	36

Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Bibliografía	41
Anexos	42

Listado de imágenes

Imagen 1 Ubicación de la empresa	2
Imagen 2 Organigrama	3
Imagen 3 Flujograma de selección y contratación	13

Listado de cuadro

Cuadro 1 Proceso de selección de personal	8
Cuadro 2 Pasos para selección de personal	9

Listado de gráficas

Gráfica No. 1 Importancia de Selección y contratación de personal	36
Gráfica No. 2 La base de una selección de personal	37
Gráfica No. 3. Nivel de beneficios para una selección y contratación de personal efectiva	38
Gráfica No.4. Existencia de un depto. de selección y contratación de personal	38
Gráfica No.5. Importancia del departamento de recursos humanos	38

Resumen

Hoy en día las empresas se detienen más en ver que todos los procesos se realicen efectivamente en el área de Recursos Humanos, de la mano con la selección y contratación de personal, ya que esto es fundamental para que el desempeño en la empresa sea efectivo. El presente trabajo de investigación brinda la información sobre la importancia de la selección y contratación de personal dentro de la empresa, esta investigación se realizó en la empresa TKV, GLOBAL, S.A.

Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es bajo y de igual manera la contratación del personal, el cual se determina la importancia y la relación que existe entre la selección y contratación de personal para que se pueda llevar a cabo un procedimiento para mejorar este aspecto.

Se encuentra una reseña histórica de la empresa TKV, GLOBAL, S.A., así como los servicios y proyectos, su ubicación actual, la estructura organizacional visualizada por medio de la propuesta del organigrama, así como su visión, misión. La definición del marco teórico fue en base a las deficiencias encontradas en la práctica dirigida. Para el marco metodológico fue necesario plantear el problema, así como las preguntas de investigación, los objetivos específicos y generales, los alcances y límites y la metodología utilizada en la investigación.

La sistematización del estudio de caso como el análisis de resultados reflejados en sus gráficas, así mismo, conclusiones del estudio y sus recomendaciones, cerrando con anexos de los formatos utilizados para la investigación. Se recomienda implementar técnicas en el proceso de selección y contratación para poder conocer a fondo la personalidad de los candidatos, el cual se propone que se puedan dar entrevistas profundas y aplicación de técnicas de selección y contratación.

Introducción

Dentro de las organizaciones, se dan varios procesos que tienen que ver con cómo se desempeñan los colaboradores, como, por ejemplo, el clima organizacional, estándares de calidad, planes de desarrollo etc. Pero el más importante dentro de la misma es la selección y capacitación del personal, ya que este debe ser efectivo por lo que debe cumplirse bajo las normas de la organización y según puesto de trabajo para poder garantizar un buen desempeño dentro de la misma.

En las empresas podemos notar como dan prioridad a sobresalir en el talento del personal, en lo que pueden realizar y realicen correctamente el trabajo que se les exige en su puesto laboral, en primer lugar, para que esto sea efectivo se debe realizar una buena y efectiva selección y contratación. Esto el cual va de la mano con varios procesos que la persona tiene que pasar para garantizar un desempeño exitoso dentro de la empresa. Se dice que la selección del personal es la primera relación de proceso que se tiene con la empresa, el cual se puede explorar lo que la empresa está solicitando para la plaza vacante y lo que el seleccionado puede dar o aportar a la empresa.

De igual manera lo que el candidato espera de la empresa y la plaza a la que está aplicando. Así mismo la selección de personal sirve para que la empresa pueda conocer el perfil de la persona, aptitudes y habilidades que se requieren para el puesto solicitante. Podemos enfocarnos en decir que una buena selección y contratación de personal se ve reflejado en el desempeño que la persona desempeña dentro de la empresa, el cual se debe utilizar una herramienta muy efectiva como lo es la evaluación del desempeño para medir el desempeño de cada colaborador y detectar las deficiencias.

La presente investigación se enfoca en dar a conocer la importancia que es la selección y contratación de personal, ya que estas son herramientas muy importantes dentro del Departamento de Recursos Humanos, el cual tienen que ir de la mano para obtener unos resultados positivos al momento de reclutar nuevo personal para la empresa.

Capítulo I

Marco Referencial

1.1. Antecedentes de la empresa

Todo inició alrededor del año 2014 con la llegada de un comunicador social muy conocido en la televisión hispana de los Estados Unidos, Martín Mayen, quien compartió sobre los alcances que se podría tener en cada proyecto. Cuya finalidad fuera alcanzar el desarrollo sostenible de las comunidades y la gran oportunidad que representa para la nación de Guatemala y demás naciones, en realizar todos los esfuerzos en la gestión con un énfasis de la unión de capitales con proyectos.

Esta empresa se inició en el año de 2015 la visión de TKV, GLOBAL, S.A., donde un grupo de profesionales de diversas áreas con principios y valores de vida afines se comprometen como socios fundadores a dar vida a la visión, donde ninguno de ellos ignoraba que la creatividad del latinoamericano le abre puertas donde quiera que esté. Dentro del proceso desde el día que se da a luz una idea hasta el momento en que se concreta como una visión y misión específica, dependerá mucho del encontrar el capital y la gestión de ambos para lograr un beneficio real y sustentable para las comunidades donde se aplica. Por lo tanto, luego se llega a obtener un modelo de negocios que no busca ganancias a base de intereses sobre capitales cedidos, sino que a base de una gestión de responsabilidad compartida tanto en el capital como en la estructuración y ejecución de la visión en sí.

1.2. Descripción

TKV, GLOBAL, S.A. es una Incubadora de Negocios el cual podemos describir que se dedica dentro de su estructura a: Desarrollo del Turismo Desarrollo al pequeño y mediano emprendedor, educación Universitaria Tecnológica Desarrollo de Kibutz, Desarrollo de Sistemas cooperativistas, Petróleo.

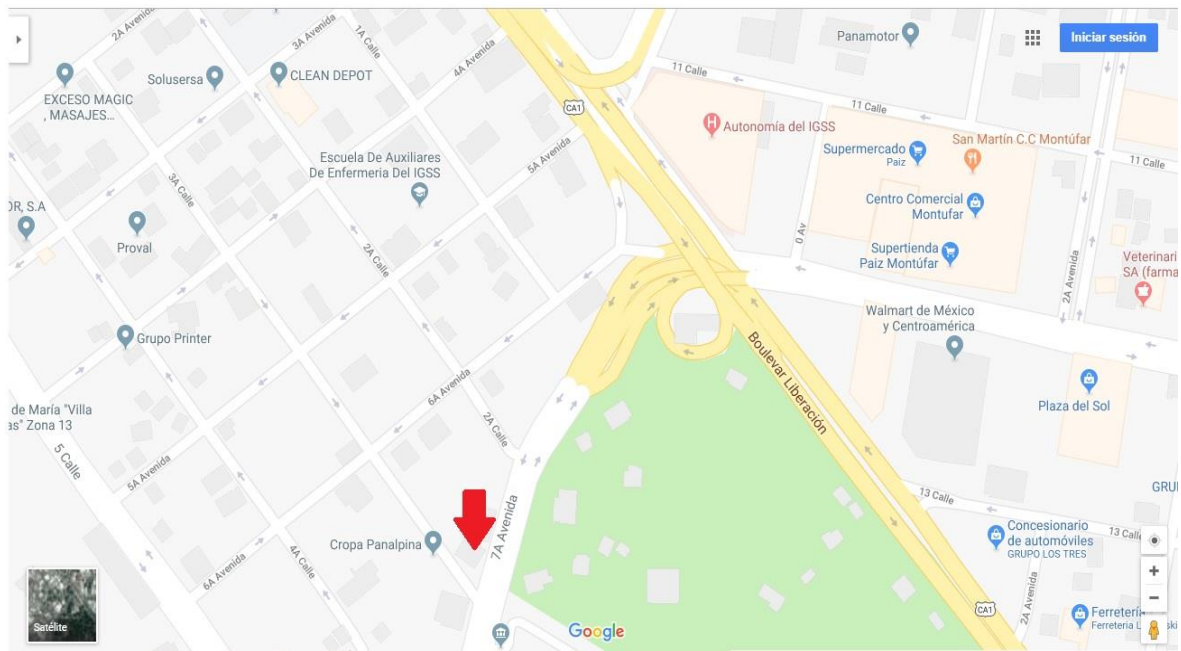
Su estructura como organización, cuenta con persona que se encargan de hacer la tarea de contratar el personal a grandes rasgos entre otras funciones, el cual carece de una estructura organizacional, la cual es de suma importancia definir y estructurar dentro del Departamento de Recursos Humanos la Selección y contratación del personal de una manera eficiente y eficaz para el mejoramiento día a día de la empresa.

1.3 Ubicación de la empresa

Imagen 1

Ubicación de la empresa TKV, GLOBAL, S.A.

La empresa se encuentra ubicada en 7ave. 2-68, Zona 13 Pamplona Guatemala



Fuente: Google Maps (2018)

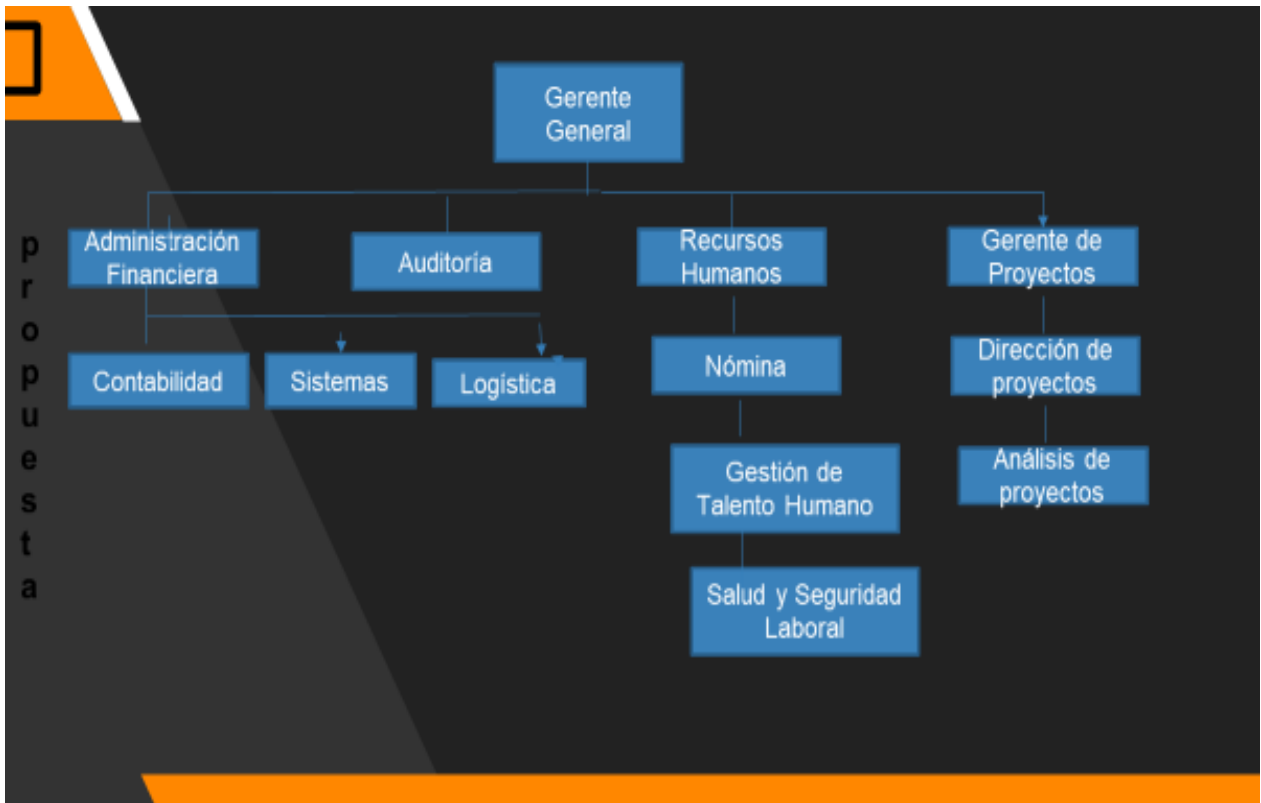
1.4. Diagnóstico organizacional

1.4.1. Organigrama

Imagen No. 2

Organigrama de la empresa TKV, GLOBAL, S.A.

Organigrama realizado y propuesto a la Gerencia de la Empresa TKV, Global, S.A.



Elaboración propia, 2018.

1.4.2. Visión

Ser una organización que gestiona capitales y proyectos, con el propósito de alcanzar productividad y desarrollo con responsabilidad social.

1.4.3. Misión

Ser un equipo multidisciplinario, comprometido desde nuestro propósito de vida a encontrar recursos en fuentes afines a los principios, colocando dichos recursos en instituciones y personas eficientes que potencialicen la creación, estructuración y funcionamiento productivo de sus familias, instituciones y comunidades.

TKV, GLOBAL, S.A. tiene como principios y valores bien fundamentados como la integridad, transparencia y diligencia dentro de cada colaborador y empresa.

1.5. Justificación

Debido a algunos cambios que han ocurrido dentro de las empresas, se toma en cuenta que la organización debe estar atenta a cumplir con las necesidades de cada colaborador dentro de la misma para mejorar sus actividades y procesos en cada área, así mismo la contratación del personal con su debido reclutamiento y selección. Debe hacerse con sus pasos debidamente requeridos y no deber contratar al personal tomándolo a la ligera.

Es necesario que se deban plasmar todos los conocimientos prácticos y teóricos para ayudar al Departamento de Recursos Humanos para que se lleve a cabo paso a paso dichos procedimientos en base a descriptores de puestos, especificaciones de los puestos para así buscar y seleccionar el personal idóneo en cada área de la empresa, que esté acorde a cada necesidad, todo esto con el fin de eliminar obtener un personal eficiente y que cubra las expectativas de la empresa. Cuando no se implementan adecuadamente los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa, esto causa que sigan contratando personal inadecuado y dentro de la empresa cause pérdidas, baja productividad y un muy mal manejo.

El beneficio de poder diseñar un plan de reclutamiento y selección de personal es de mucho beneficio para la empresa, ya que los candidatos que sean reclutados deben someterse a varios

procesos de evaluación, por lo consiguiente la presente sistematización de proyecta cómo efectuar estratégicamente un referente al reclutamiento y selección de personal en diferentes áreas.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Selección y contratación de personal

Para Chiavenato (2011) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización”. La contratación y selección de personal, tiene como objetivo el hacer que los candidatos se sientan comprometidos y dispuestos a poder comprometerse con cada tarea y responsabilidades que les exige su puesto de trabajo para así poderlo desempeñar con excelencia y que puedan sentirse capaces de desempeñar su cargo dentro de la empresa.

El proceso de selección y contratación se inicia cuando se tiene la necesidad de cubrir una plaza vacante o la creación de una nueva, de la cual se obtienen solicitudes en cuanto sea mayor el número de solicitudes de empleo será más efectivo es la contratación. Desde el momento que se da una plaza vacante dentro de la empresa, se hace toda la gestión de un reclutamiento interno, ya que se debe presentar como el primer procedimiento. Haciendo esto se crea un ambiente muy positivo dentro de la empresa el cual logra que se familiaricen con su entorno y se asegura de un buen desempeño del cargo.

De igual manera debe hacerse el reclutamiento externo, cabe mencionar que es el método más utilizado por la salvedad que se selecciona para la empresa el personal más preparado o con más experiencia para la plaza vacante que se solicita. Se debe conocer cada paso en dicho proceso de selección, ya que esto varía con cada empresa sino también con el nivel del puesto a ocupar, así mismo se debe manejar bien cada proceso con cada paso para descartar a los candidatos no aptos para el puesto.

La selección del personal se debe considerar como un tipo de proceso donde se analizan todas las especificaciones del perfil que se busca para la plaza vacante ya que se encuentran todos los candidatos con diferencias en habilidades, aptitudes, conocimientos, esto ayuda para elegir al mejor.

Al momento de ejecutar la selección del personal debe verse como un proceso de oportunidad y así tomar la mejor elección según resultados, verificando el perfil de igual manera que la descripción, todo esto de la mano con todas las aplicaciones y técnicas de selección requeridas para así tener la mejor elección para el puesto.

2.2. Preparación de anuncios para solicitud de personal

Se debe tener la adecuada redacción del anuncio de una vez elegido el medio donde se publicará, ya que es vital atraer al mayor número posible de candidatos. Es necesario tomar en cuenta que la redacción tiene varios factores como: el costo, espacio, nombre de la empresa, ya que en la preparación de cada anuncio debe considerarse. Cuando la descripción del puesto es errónea podría traer a personal no apto el cual produciría un costo doble ya que si no se encuentra al candidato ideal se debe invertir en una nueva publicación y esto también genera que el evaluador tenga pérdida en su tiempo, sino de igual manera el candidato.

2.3. Proceso de selección de personal

Cuadro No.1
Proceso de selección de personal

Proceso de Selección de personal	Proceso de selección	Selección como proceso de Decisión
<p>Este es el primer paso para la selección, en ellos se requiere el perfil, que las personas cumpla con ello, con se puede logra un análisis con especificaciones de los puestos dando mayor objetividad y precisión en la selección del personal para la plaza vacante</p>	<p>Ya teniendo específicamente los criterios de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción, análisis de la plaza y habilidades, es el filtro para obtener el personal idóneo. • Perfil de los candidatos: Esta se da en base a la aplicación de varias técnicas que existen. 	<p>Existen tres formas para hacer este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por colocación: Candidato y plaza disponible. • Por selección: Cuando existen varios candidatos y solo una plaza disponible. • Por clasificación: amplio y situacional, varios candidatos y varias plazas disponibles.

Fuente: Chiavenato (2011)

Cuadro No.2

Pasos para selección de personal

Pasos para selección	Definición
Requerimiento de plaza a cubrir	Este requerimiento surge cuando se le da de baja a un empleado, o se crean nuevas plazas para oportunidades dentro de la empresa. Se inicia requiriendo personal interno y si no se encuentra el idóneo, entonces se saca el anuncio para el personal externo.
Solicitud del personal	Esta es una solicitud se le hace al jefe del personal o a RRHH del área donde se necesite cubrir la plaza vacante junto con el perfil solicitado.
Análisis de la descripción del puesto	En RRHH se actualiza dicha descripción para que según esta se pueda dar a conocer dicho proceso.
Información del perfil del puesto	Verificación de la descripción del puesto
Análisis de candidatos para ser tomados en cuenta	Se toma muy en cuenta que se debe analizar todo el proceso para tomarse en cuenta a candidatos en otras oportunidades.
Fuente de reclutamiento	Lugares de origen donde se podrán encontrar los RRHH que se necesita en la empresa al generarse una vacante.

Pasos para selección	Definición
Recepción de papelería de solicitantes	Este proceso es muy importante ya que se lleva a cabo el recibimiento de papelería y se analiza para ver si cubren o no el perfil solicitado.
Antecedentes	La verificación de antecedentes es uno de los previos requisitos, ya que con esto se pueden ver si hay hechos delincuenciales y judiciales, de igual forma se revisa toda la papelería para conocer la educación y experiencia laboral.
Entrevistas	Este proceso se da según la empresa, lo ideal son 2 entrevistas, primero por RHH y luego por el jefe inmediato de la plaza solicitante.
Pruebas, psicológicas y específicas	Dichas Pruebas específicas en donde se pueden observar habilidades, conocimientos y competencias, de igual manera las psicológicas para conocer la personalidad, inteligencia y estados morales.
Verificación de candidatos	Se califican las pruebas, se conocen los resultados según entrevistas y se eligen los primeros 3.
Finalistas	Dicho proceso se le da a conocer y se le presenta al jefe inmediato y al Gerente General para que ellos tomen la decisión y puedan elegir al mejor candidato que la plaza está exigiendo.

Pasos para selección	Definición
Selección del candidato final	Según resultados el jefe inmediato toma decisión de elegir el mejor candidato para la plaza vacante.
Negociación	En este proceso se determina, salario, horario, disponibilidad y se le da a conocer la oferta de trabajo.
Por escrito la descripción de la oferta	Se le da por escrito dicha oferta de trabajo al candidato detallada para saber si la acepta o rechaza.
Se debe comunicar a los demás candidatos que quedan fuera de la selección	En este proceso se les agradece por participar y que conozcan que el proceso de selección ha terminado.
Admisión	Este proceso se le da a conocer y explica al colaborador cuáles serán sus funciones y atribuciones, dando todo lo necesario como implemos de trabajo, uniforme para dar inicio a sus labores.
Inducción del personal	Este proceso el cuándo se le capacita al colaborador dando a conocer todo lo referente a la empresa, su puesto de trabajo, el cual esto tarda 2 meses de prueba para poder completar y concluir el proceso de selección

Fuente: Gary Dessler (2011)

2.4.Reclutamiento

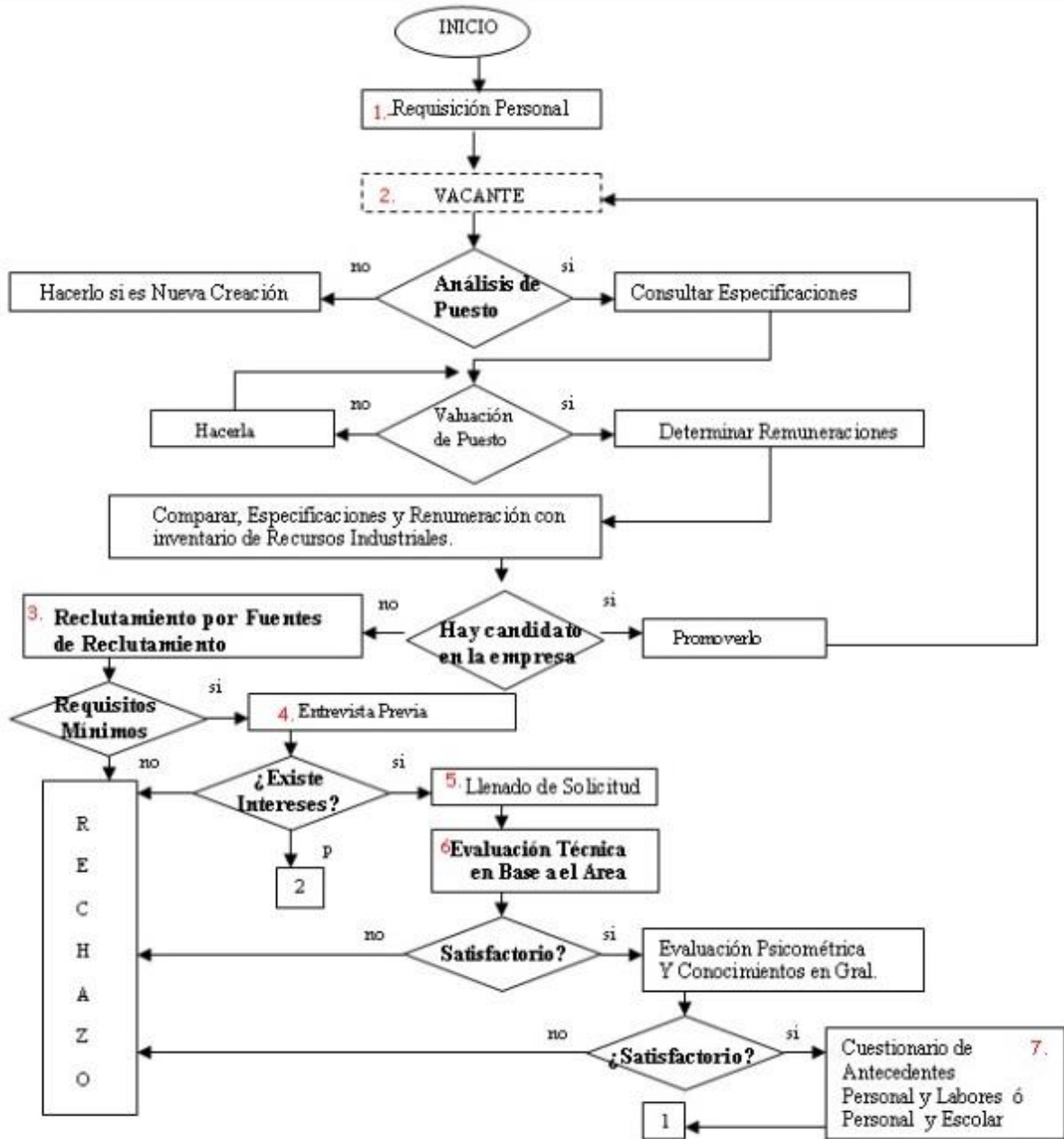
Según “Pedro Manuel Zayas Agüero” menciona que, al valorar la historia de la selección de personal, se pueden distinguir las etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la Primera y Segunda Guerras Mundiales, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión Recursos Humanos y la entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal.

Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidato tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. Puesto que los baby boomers se están jubilando actualmente, y que ha disminuido el número de adolescentes que ingresan a la reserva laboral, el reclutamiento se convertirá en un verdadero desafío en los próximos años. Según varias estimaciones, la escasez de trabajadores aumentará de una cifra mínima en la actualidad a casi 20 millones en 2020.

Es necesario que el gerente contratante no interfiera con las obligaciones que los aspirantes tienen con su empleador actual. Es decir, sin un contrato por escrito los tribunales suelen determinar que los empleados están obligados a ser leales a sus empleadores mientras trabajen para ellos. Es decir, se espera que mantengan la confidencialidad de la información del empleador, como la lista de clientes. En general, el gerente o empleador tiene la obligación ética y legal de respetar la obligación de lealtad del aspirante.

Dependiendo del grado en que el gerente o el empleador no siga lo establecido, tendría la responsabilidad legal de la transgresión. Una manera de manejar este problema consiste en dejar muy claro desde el principio que usted espera que los candidatos cumplan con la obligación de ser leales a sus empleadores actuales.

Imagen No. 3
Flujograma de Selección y contratación



Fuente: Google 2019

2.5. Objetivos de la selección y contratación de personal

Mondy, R. W. (2010) dice que “Las empresas utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción, al momento de desarrollar los programas de las capacitaciones o cuando pagan los sueldos”. El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

- Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
- Diseñar una bolsa de trabajo para los puestos, reclutando candidatos internos o externos.
- Indicar a los aspirantes que llenen los respectivos formularios de solicitud de empleo y que y que deben pasar por una entrevista al inicio de selección.
- Utilizar varias formas de selección como analizar antecedentes, estudios médicos, para así hacer la mejor selección.
- Motivar a uno o varios posibles candidatos para el puesto con el jefe inmediato que sea el responsable del trabajo.
- Se debe realizar varias entrevistas con el jefe inmediato o el supervisor, ya que así se tomar la decisión y a que solicitante se le hará el ofrecimiento definitivo de la plaza.

2.6. Obligaciones del contratante

Realmente es una tarea difícil reclutar a empleados, el reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación. El proceso de reclutamiento debería ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa. Se considera que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto y de los recursos disponibles.

2.7. Fuentes internas de candidatos

Aunque el término reclutamiento nos haga pensar en agencias de colocación y anuncios clasificados, el hecho de cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales (reclutamiento interno)

suele ser la mejor opción del empleador. Para que resulte efectivo, este enfoque requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros del personal y bancos de datos de habilidades.

Los anuncios internos de puestos implican “la publicación de avisos sobre una vacante (con un anuncio en el tablero de noticias de la empresa o en Internet), listando características como las habilidades, el supervisor, el horario laboral y el salario. En este caso, los registros del personal también resultan útiles. El examen de estos registros (incluyendo los inventarios de calificaciones) podría detectar a personas con el potencial para una mayor capacitación o a quienes cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante.

2.8. Métodos de reclutamiento interno

La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos. Como instrumento de reclutamiento, estas bases de datos han demostrado ser extremadamente valiosas para las organizaciones. Las bases de datos son valiosas para localizar el talento internamente y para apoyar el concepto de promociones desde el interior.

2.9. Anuncios y ofertas de empleo

Los anuncios de empleos son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las ofertas de empleo son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo. Los gerentes que hacen la contratación por lo regular dan prioridad a los candidatos internos. Los candidatos internos ya entienden la cultura de la compañía y conocen su misión, sus metas y sus prioridades. Los procedimientos para anunciar y ofrecer puestos ayudan a minimizar la queja comúnmente escuchada de que el personal interno nunca se entera de la apertura de un puesto sino hasta que se ocupa.

Por lo común, los puestos vacantes se anuncian antes de proceder al reclutamiento externo. En la actualidad se dispone de diversos foros para notificar a los empleados que existe una vacante. En los años anteriores, los puestos eran literalmente anunciados en un tablero de avisos. En la actualidad, las compañías usan Intranet, Internet o el boletín informativo en línea de la compañía para anunciar los puestos de trabajo. Algunas empresas envían correos electrónicos a administradores y empleados selectos notificándoles que existe una vacante.

Los empleados crean perfiles que detallan sus habilidades e intereses para su siguiente posición ideal y se les notifica cuando existe tal posición. Cuando los puestos están disponibles, los administradores tienen acceso instantáneo a estos currículos electrónicos en los cuales los candidatos han especificado lo que pueden y quieren hacer. En la actualidad, si un empleado no está enterado de que hay una vacante, es porque no ha revisado el sistema interno de anuncios con regularidad.

Sin embargo, aún con un sistema en línea, un sistema de anuncios y de ofertas de puestos tiene algunas desventajas. En primer lugar, un sistema eficaz requiere de la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero. Las organizaciones necesitan estar seguras de velar porque los candidatos internos de la empresa no se desmotiven o se sientan con deseos de abandonar la empresa si no obtienen el puesto. Cuando los postulantes no tienen éxito, el Departamento de RRHH o Gestión del Talento Humano debe explicarles por qué no fueron seleccionados.

2.10. Referencias de los empleados

Dessler G. (2011) nos dice que “Las referencias de los compañeros de trabajo son la herramienta de reclutamiento más poderosa el hecho de considerar las referencias también reduce la rotación entre los empleados tanto nuevos como existentes porque los aspirantes han sido preseleccionados en términos del ajuste cultural”. Es importante hacer una advertencia con respecto al uso extenso de las referencias de los empleados. Los listados de empleados son una forma especial de referencias de los mismos trabajadores en la cual cada empleado se convierte en un reclutador de

la compañía. Esto no es lo mismo que pedir a los empleados que recomienden a sus amigos para la compañía.

2.11. Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. Si el entrevistador determina que el candidato no tiene un CPA, cualquier discusión adicional en relación con este puesto en particular es un desperdicio de tiempo tanto para la empresa como para el candidato porque además de eliminar rápidamente a los solicitantes que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa.

Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición. Por ejemplo, quizás un entrevistador decida, aunque un solicitante no es un buen candidato para un puesto de ingeniería, es un candidato excelente para una posición de investigación y desarrollo interno. Este tipo de entrevistas no solamente ayudan a forjar la buena voluntad de la empresa, sino que también maximizan la eficacia del reclutamiento y la selección.

2.12. Revisión de solicitudes de empleo

Gary Dessler y Ricardo Varela (2011) nos indican que, hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que permite recabar la información y se presenta en un formato estandarizado. En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial. En estos casos, un

currículum es suficiente. Por lo regular, se pedirá más adelante el llenado y la presentación de la solicitud de empleo.

Gary Dessler y Ricardo Varela (2011), también dicen que la información específica que se pide en una solicitud de empleo varía de una empresa a otra, e incluso por tipo de trabajo dentro de una organización. Una solicitud contiene por lo regular secciones para indicar nombre, dirección, número telefónico, datos sobre servicio militar, formación académica y experiencia laboral. Los administradores encargados de la contratación comparan la información contenida en una solicitud de empleo con la descripción del puesto para determinar si existe concordancia entre los requisitos de la empresa y las cualidades del candidato.

En la solicitud de empleo se incluyen por lo general ítems en donde los empleados puedan escribir toda su información personal y laboral. Al momento de terminar de llenar y firmar la solicitud, el candidato certifica que la información que ha dado es exacta y verdadera.

Gary Dessler (2011) Además, siempre que no esté prohibido por las leyes estatales, la forma también debe mencionar que el trabajo se acepta por voluntad propia y que el empleador o el empleado podrán dar por terminada la relación laboral en cualquier momento y por cualquier razón o sin razón alguna. Finalmente, la forma debe contener una declaración en virtud de la cual el candidato otorga permiso a la compañía para verificar sus antecedentes y referencias.

2.13. Tipos de pruebas de empleo

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

2.13.1. Pruebas de aptitudes cognitivas

Dessler (2011), Nos habla sobre las diferentes pruebas y asegura que las pruebas de aptitudes cognitivas son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas. Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos. A medida que el contenido de los puestos se vuelva más amplio y fluido, los empleados deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el trabajo y a los rápidos avances tecnológicos. Es probable que se necesiten pruebas de rasgos más generales para estar en condiciones de acoplar la más amplia variedad de características que se requieren para un desempeño exitoso de estos trabajos flexibles.

2.13.2. Pruebas psicométricas

Según Dessler (2011) Las pruebas de psicométricas son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades.

Pruebas de personalidad: Medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Pruebas de interés vocacional: Pruebas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha y trabajará con más entusiasmo

Pruebas de muestras de trabajo: Pruebas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Pruebas de conocimiento del puesto: Pruebas diseñadas para medir los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

2.13.3. Pruebas de conocimiento del puesto

Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

2.13.4. Pruebas de muestras de trabajo

Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se sienta frente a una computadora y elabore una hoja electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida.

Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto. La evidencia indica que este tipo de prueba es válida, reduce el efecto adverso y es más aceptable para los candidatos. Una prueba real de validez, en la opinión de algunos expertos, debe ser una evaluación del desempeño: llevar a los individuos hasta el puesto de trabajo y darles la oportunidad de realizarlo.

Pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico. Aquí el supuesto es que, si una persona muestra un interés definido en cierta vocación, será más productiva en ese trabajo. Pero, tener interés en un trabajo y tener la capacidad de lograr un desempeño eficaz no son lo mismo. Alguien puede tener interés en ser un neurocirujano, pero quizá no tenga aptitudes para ello. Aunque las pruebas de intereses tienen aplicación en la selección de los empleados, su principal aplicación ha sido en la consejería y la orientación vocacional.

2.13.5. Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas.

Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos importantes factores de predicción para la selección de vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad.

La capacidad para detectar estos rasgos representa un incremento significativo en la eficacia de la selección. En las organizaciones de la tecnología de la información, la mayoría de las grandes compañías usan ahora pruebas psicométricas para identificar a los futuros administradores.

2.13.6. Pruebas genéticas

Pruebas que se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas. Dotación de personal quiere decir que es una herramienta de selección es controversial, ya que diversas investigaciones han concluido que su validez es baja en relación con otros instrumentos de predicción. Sin embargo, el uso de pruebas de personalidad se encuentra a su nivel más alto de todos los tiempos. Se estima que del 30 al 40 por ciento de las empresas grandes usan alguna forma de pruebas psicológicas en su selección de personal. La honestidad y la integridad son importantes rasgos de personalidad que se deben considerar en el proceso de selección. Ya que la prueba del polígrafo o detector de mentiras (de la cual se hablará más adelante) se ha prohibido por completo en el sector privado como una herramienta de contratación, otras pruebas psicológicas, denominadas pruebas de honestidad, se utilizan para detectar a candidatos deshonestos.

Sin embargo, una forma más eficaz de asegurarse de que los empleados sean honestos es realizar una profunda indagación previa al empleo, incluyendo la investigación de los antecedentes y la verificación de las referencias antes de la contratación, y el uso de sistemas de control apropiados después de la contratación.

2.13.7. Formas únicas de pruebas

Gary Dessler (2011) a continuación, describe tres formas únicas de pruebas: las pruebas genéticas, el análisis grafológico (análisis de la escritura) y la prueba del polígrafo o detector de mentiras.

Pruebas genéticas se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas. A medida que progresa la investigación genética, están surgiendo vínculos confirmados entre ciertas mutaciones específicas de los genes y las enfermedades

Todas las personas tienen alguna disposición a las enfermedades genéticas, y una predisposición genética no es lo mismo que una condición preexistente. Las principales inquietudes en torno a las pruebas genéticas se relacionan con los posibles usos inadecuados de la información. Algunos perciben el proceso como altamente invasivo y consideran que comunica a los empleados que la compañía en realidad no se preocupa por ellos. Además, una vez que los resultados de una prueba genética están en un expediente médico, pueden ponerse a disposición de los empleadores y de las compañías aseguradoras sin el conocimiento o consentimiento de un individuo.

2.13.8. Prueba del polígrafo

R. Wayne Mondy (2010) indica que, durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información de los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato. Sin embargo, la Ley de Protección de los Empleados contra el Polígrafo, promulgada

en 1988, limitó severamente el uso de las pruebas del detector de mentiras en el sector privado. Hizo ilegal el uso de una prueba de poligrafía por parte de cualquier empleador relacionado con el comercio interestatal. Aun así, la ley no se aplica a los empleadores del gobierno, y hay otras excepciones limitadas.

La ley permite la aplicación de pruebas del polígrafo en el sector privado a quienes aspiran a obtener un puesto en compañías de servicios de seguridad y en compañías farmacéuticas, como productores, distribuidores o repartidores. La ley también permite, con ciertas restricciones, la aplicación de pruebas de poligrafía a ciertos empleados de quienes se sospeche razonablemente su participación en un incidente dentro del ámbito de trabajo, como robo o malversación de fondos. Quienes se someten a pruebas de poligrafía tienen ciertos derechos específicos. Por ejemplo, tienen derecho a recibir una notificación escrita antes de la prueba, derecho a rechazar o a discontinuar una prueba, y el derecho a que los resultados de la prueba no se revelen a personas no autorizadas.

2.13.9. Pruebas en línea

Dessler (2011) asegura que las organizaciones están usando Internet en forma creciente para someter a prueba diversas habilidades requeridas en los candidatos. Las empresas pueden diseñar sus propias pruebas y hacer que estén disponibles en línea, o bien, usar fuentes externas. Por ejemplo, hay algunas pruebas disponibles que examinan a los candidatos en relación con las habilidades técnicas que afirman tener. Las pruebas no son meramente del tipo de “aprobado-reprobado”, sino que miden los niveles de habilidades de los candidatos.

2.13.10. Centros de evaluación

Dessler (2011) indica que un centro de evaluación es una técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real. El centro de evaluación es una de las herramientas más poderosas para evaluar el talento administrativo. Esto ofrece una excelente manera de evaluar las capacidades de un individuo para realizar un trabajo administrativo de nivel básico. En un centro de evaluación, los candidatos

ejecutan un número de ejercicios que simulan las tareas que llevarán a cabo en el puesto de trabajo que están buscando.

2.14. Entrevista de trabajo

Conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo.

La entrevista de trabajo es especialmente importante porque los candidatos que llegan a esta etapa son los “sobrevivientes”. Han pasado la entrevista preliminar, se han revisado sus solicitudes de empleo y han alcanzado un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento, los candidatos parecen estar capacitados, al menos en papel. Sin embargo, todo administrador experimentado sabe que las apariencias engañan. Se necesita información adicional para saber si un individuo está dispuesto a trabajar y si se podrá adaptar a una organización en particular.

2.15. Planeación de las entrevistas

La planeación de las entrevistas es esencial para el logro de entrevistas de trabajo eficaces. Una consideración fundamental debe ser la rapidez con la cual se desarrolla el proceso. Muchos estudios demuestran que los mejores candidatos para casi cualquier puesto salen al mercado laboral y se les contrata en un plazo que va de 1 a 10 días. El espacio físico donde se realice la entrevista debe ser tanto placentero como privado, y debe haber un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia. Debe familiarizarse con las cualidades del candidato mediante la revisión de los datos recopilados a partir de otras herramientas de selección. Como preparación para la conversación, el entrevistador debe desarrollar un perfil del puesto de trabajo con base en la descripción y la especificación del puesto.

En el contenido de la entrevista tanto el entrevistador como el candidato tienen agendas para la entrevista. Después de establecer confianza con el candidato, el entrevistador busca información adicional relacionada con el puesto de trabajo para complementar los datos recopilados con otras herramientas. La adaptación organizacional es la recepción de la administración acerca del grado en el cual un empleado en prospecto se adaptará a la cultura y al sistema de valores de una empresa.

2.16. Selección y contratación

Wayne Mondy R. (2010) nos describe la entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, la revelación de información adicional y la recopilación de los datos necesarios para tomar una decisión de selección sólida. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía, del puesto de trabajo y de las expectativas con respecto al candidato. También se menciona otras áreas que se incluyen por lo regular en una entrevista de trabajo.

En la experiencia laboral, el entrevistador explorará los conocimientos del candidato, sus destrezas, habilidades y su disposición para el manejo de responsabilidades. Aunque el desempeño exitoso en un puesto de trabajo no garantiza el éxito en otro, sin duda ofrece indicios de la habilidad del sujeto y de su disposición para trabajar.

Los logros académicos se refieren a que, en ausencia de una experiencia laboral significativa, la trayectoria académica de un individuo cobra mayor importancia. Sin embargo, los administradores deben considerar el promedio de las calificaciones a la luz de otros factores. Por ejemplo, la participación en el trabajo, las actividades extracurriculares u otras responsabilidades pueden haber afectado al desempeño académico del candidato.

Las habilidades interpersonales nos ayudan a que quizás una persona posea importantes habilidades técnicas que sean significativas para el desempeño de un trabajo. Sin embargo, si esa persona no es capaz de trabajar bien con otros, las probabilidades de éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual, donde se requiere cada vez más del trabajo en equipos. El error más

grande que puede cometer una persona entrevistada es pensar que las empresas contratan a los individuos sólo por sus habilidades técnicas.

Cualidades personales se observan por lo regular durante una entrevista incluyen la apariencia física, la facilidad de expresión, el vocabulario, la desenvoltura, la adaptabilidad y la confianza del individuo. Como sucede con todos los criterios de selección, los empleadores deben considerar estos atributos tan sólo si son relevantes para el desempeño del puesto de trabajo.

En la adaptación organizacional se menciona en forma prominente dentro de la bibliografía sobre el tema es la adaptación organizacional. La adaptación organizacional se refiere a la percepción de la administración acerca del grado en el cual el empleado en prospecto se adaptará a la cultura y al sistema de valores de una empresa.

El uso de la adaptación como un criterio da lugar a ciertos cuestionamientos legales relacionados con la diversidad, y tal vez esto explica la escasa atención que se le presta. Sin embargo, existe evidencia de que los administradores consideran la capacidad de adaptación de un individuo al tomar decisiones de selección y que ésta no es una consideración menor. El ajuste es importante en toda contratación, pero es incluso más relevante cuando se consideran individuos para puestos de nivel más alto.

La incapacidad para adaptarse a la cultura de una organización ha sido la ruina de muchos ejecutivos contratados. Un hecho que complica la situación aún más es que un mismo empleado puede no adaptarse a una empresa, pero puede hacerlo perfectamente a otra. Los candidatos también deben considerar qué tanto podrían adaptarse a la cultura organizacional cuando deben decidir si les conviene aceptar una oferta de trabajo o no.

Una variedad de factores puede conducir a una inadecuada adaptación al puesto de trabajo, los cuales van desde el mantenimiento de perspectivas opuestas sobre los protocolos o la ética de la empresa hasta las opiniones en conflicto sobre la dirección del departamento. Un empleado que se ajusta no solamente a los requisitos de habilidades sino también a la cultura, a los valores y a los

sistemas de creencias de la organización es por lo regular tres veces más productivo y tiene dos veces menos probabilidades de abandonar la empresa

En el papel y expectativas del candidato el entrevistador dará información acerca de la compañía, es importante que los candidatos hagan su tarea, incluyendo una revisión en Internet y del sitio Web de la compañía.

2.17. Entrevista no estructurada

Mondy, R. W. (2010) dice que la entrevista en la cual se hacen preguntas abiertas y de sondeo al candidato al puesto de trabajo. La cual el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

Una entrevista no estructurada es aquélla en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se explaye en la conversación. Se podrían hacer preguntas como: “Cuénteme acerca de usted”, “¿cuál es su fortaleza más importante?”, “¿cuál es su punto débil más notorio?” o “¿cómo se beneficiará nuestra compañía al tenerlo a usted como empleado?”.

Una entrevista no estructurada es con frecuencia más prolongada que una entrevista estructurada y da como resultado la obtención de información diferente a partir de distintos candidatos. Esto contribuye a despertar preocupaciones legales en las organizaciones que usan este enfoque. Un aspecto que complica más el problema es la probabilidad de discutir información potencialmente discriminatoria. El candidato que se siente motivado para hablar de sí mismo podría mencionar voluntariamente hechos que el entrevistador no necesita o no desea conocer. Los candidatos que no fueron seleccionados por una compañía que utiliza este enfoque en sus entrevistas podrían alegar posteriormente en la corte que la razón para su fracaso en la obtención del puesto fue el uso de esta información por parte del empleador.

2.18. Entrevista estructurada

En una entrevista estructurada, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular. Aunque históricamente las entrevistas han sido instrumentos de predicción muy deficientes en relación con el éxito en el trabajo, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud al reducir la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.

2.19. Entrevista conductual

La entrevista conductual se considera como un procedimiento específico donde se obtiene información mediante la conversación de una o varias personas en el cual una de las partes tiene como rol establecido indagar mediante preguntas orientadas. Entrevista estructurada en la cual se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión. El nivel de la posición vacante y el mercado laboral determinan el enfoque más adecuado.

2.20. Entrevista personal

En una entrevista de solicitud de empleo, el candidato se reúne con un entrevistador. El ambiente que propicia esta técnica facilita un intercambio eficaz de información, sirve para la obtención de información mediante el dialogo planificado, estructurado o abierto, según los objetivos establecidos por el entrevistador.

2.21. Entrevista grupal

En una entrevista grupal, varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía. Este enfoque, aunque no excluye otros tipos de entrevistas, ofrece indicios de utilidad acerca de la capacidad interpersonal del candidato mientras participa en las

discusiones de grupo. Otra ventaja de esta técnica es que ahorra tiempo para los profesionales y ejecutivos que estén muy ocupados.

2.22. Entrevista de panel

En una entrevista de panel, varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo. A diferencia de la entrevista individual, en este tipo de entrevista de trabajo un solo candidato estará frente a los entrevistadores el cual le harán preguntas sin un orden establecido. Entrevista de panel es aquella en la cual varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo, puede parecer complicada de afrontar, ya que se realiza delante de varias personas que hacen preguntas y que, de alguna forma, intentan averiguar cuáles son las debilidades del candidato.

2.23. Entrevistas múltiples

R. Wayne Mondy (2010) indica que en ocasiones los candidatos son entrevistados por los compañeros de trabajo como la presentación realista del puesto. Este método se utiliza para exponer la información del puesto de trabajo, tanto positiva como negativa, ante un candidato de una manera imparcial, también la presentación realista del puesto, el cual muchos candidatos tienen expectativas irreales acerca del trabajo y del empleador potencial. Esta percepción inexacta puede tener consecuencias negativas, y a menudo se ve alentada cuando los entrevistadores presentan panoramas falsos u optimistas acerca del puesto de trabajo y de la compañía.

Problemas potenciales de las entrevistas ponen en riesgo el éxito de las entrevistas de empleo. Después de estudiar esta información, se hace evidente que ser un buen entrevistador requiere de una cuidadosa atención a la tarea, las preguntas inapropiadas también, aunque no hay preguntas ilegales, muchas de ellas son claramente inapropiadas. Cuando se hacen, las respuestas crean una responsabilidad legal para el empleador.

2.24. Comunicación no verbal

El lenguaje corporal es un método de comunicación no verbal en el cual las acciones físicas como los movimientos, los gestos y las expresiones faciales transmiten pensamientos y emociones. El entrevistador está tratando de observar las señales no verbales del candidato. Al mismo tiempo, los candidatos también reciben las señales no verbales del entrevistador. Por consiguiente, los entrevistadores deben hacer un esfuerzo consciente para visualizarse a sí mismos como lo hacen los candidatos para evitar la emisión de señales no verbales inapropiadas o no deliberadas.

2.25. Conclusión de la entrevista

Cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria y ha contestado las preguntas del candidato, entonces es momento de concluir la entrevista. La administración debe determinar si el candidato es adecuado para el puesto y para la organización. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa; si no parece haber acoplamiento, el candidato deja de ser considerado. Al concluir la entrevista, el entrevistador debe informar al candidato que pronto será notificado de la decisión de selección. El cumplimiento de esta promesa ayuda a mantener una relación positiva con el candidato.

2.26. Contrataciones inadecuadas

Una contratación inadecuada o negligente es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato y después asigna a un individuo no apto a un puesto en el cual éste puede causar daños. El caso típico de una contratación negligente se presenta cuando la persona contratada, de manera deliberada, inflige daños, como fraude, robo o agresión física, o interfiere con las relaciones contractuales.

2.27. Importancia de contratar

En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de quetzales o dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa. La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas.

Por lo regular, la persona seleccionada a contratar tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual. Por lo regular, quien hace la selección final es el gerente de RRHH o jefe inmediato, que será responsable por la actuación del nuevo empleado, especialmente en el caso de las posiciones de nivel más alto. Al tomar esta decisión, el gerente revisará los resultados de los métodos de selección usados.

Es posible que no todos se ponderen de la misma manera, la pregunta clave en este momento es: “¿Qué datos son los mejores instrumentos de predicción del éxito en el puesto de trabajo?”. Para cada empresa o grupo de puestos de trabajo, el método de selección óptimo puede ser diferente. En el competitivo mercado laboral de la actualidad, la decisión de un candidato de unirse a otra organización tal vez no marque el fin de las pláticas con su compañía actual. En ocasiones un candidato contratado se quedará con su empleador actual después de que éste le haga una contraoferta.

2.28. Exámenes de salud

Según con el código de trabajo, se debe proteger contra la discriminación abarcando no solo los trabajadores, sino también a los candidatos interesados que están solicitando una plaza, es decir es

para las etapas previas a poder pasar a la formalización de un contrato laboral. Los exámenes médicos sí están permitidos y son un requisito muy importante para llevar a cabo todos los procesos que llevan para selección de un personal. Se dice que cuando el puesto requiere de actividades físicas muy fuertes o que la persona esté muy expuesta a tareas que puedan agravar su normalidad.

Según el Código de trabajo así está establecido en el artículo 71 inciso f) “son obligaciones de los trabajadores f) Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste, a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición de un organismo oficial de Salubridad Pública o de Seguridad Social, con cualquier motivo”.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

Se debe mencionar que en la mayoría de las empresas hay un alto nivel de desempleo y la población se ve afectada en este sentido, el cual se debe mencionar que hay muchas personas profesionales aptas para ocupar puestos altos en las empresas, solamente es cuestión de analizar y buscarlas, así mismo ponerlas en lugares estratégicos para el buen desempeño no solo de las empresas sino de las personas.

También se dice que las empresas tienen como principal objetivo el atraer al personal de una manera que les llame la atención y pueda cubrir sus necesidades, casi siempre se encuentran con el problema que o no se gestiona bien el proceso de la selección y por eso mismo los candidatos no llenan las expectativas de la empresa, el cual por la misma problemática y las empresas se ven en la necesidad de contratar personal aunque no sea apto para el puesto pero desean llenar esa plaza vacante. La selección y contratación de personal es sumamente necesaria dentro del sistema del departamento de RRHH, el cual es llamada el proceso más importante ya que de esto depende en una gran mayoría el desempeño, éxito y efectividad para la empresa, el cual solamente los buenos colaboradores pueden lograr.

Las organizaciones deben tomarse el tiempo para realizar el proceso de selección y la plaza vacante pueda ser realmente ocupada por una persona con un perfil que llene las expectativas de las normas y políticas de la empresa. La mayoría de las empresas invierten dinero en el proceso de selección y contratación de los colaboradores, el cual este es efectivo ayuda a las grandes empresas, el cual el departamento de RRHH es el responsable de llevar a cabo estos procesos para que sea de una manera efectiva y se pueda evitar o disminuir el número de rotación de personal dentro de la empresa.

3.2 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los beneficios de contar con un sistema técnico de selección y contratación de personal?
- ¿Por qué se debe tener dentro de la empresa, un departamento de Selección y contratación de personal?
- ¿Qué se debe hacer para implementar una buena selección y contratación dentro de la empresa?

3.3.Objetivos

Encontrar al personal idóneo calificado para un puesto en específico, ya que esto permite una identificación definida del personal solicitado.

3.3.1 Objetivo general

Establecer un modelo apto para que el Departamento de RRHH realice la selección y contratación de personal de una manera efectiva y eficaz.

3.3.2 Objetivos específicos

- Conocer, establecer y seguir con efectividad el momento de la selección del personal.
- Realizar análisis correspondiente para una buena selección y contratación mediante una comunicación asertiva.
- Crear un sistema que se puedan obtener datos más eficazmente al momento de las entrevistas, resultados y contratación

3.4. Alcances y límites

3.4.1. Alcances

La presente se realizó en la empresa ubicada en zona 13 de la ciudad, la cual se dedica a el desarrollo del Turismo Desarrollo al pequeño y mediano emprendedor, educación Universitaria Tecnológica Desarrollo de Kibutz, Desarrollo de Sistemas cooperativistas, Petróleo. Dicha investigación se realizó para poder establecer un mejor funcionamiento en la selección y contratación del personal.

3.4.2. Límites

La organización no cuenta con un proceso de selección y contratación adecuada, al momento de necesitar un nuevo colaborador dentro de la empresa, ya que los procedimientos no están bien orientados para poder realizar con efectividad dicha actividad, por lo que la empresa tiene esa limitante y es necesario sea implementado un plan que de mejores y resultados efectivos, ya que esto es de suma importancia para la empresa.

Capítulo 4

Presentación de resultados

4.1 Sistematización del estudio de caso

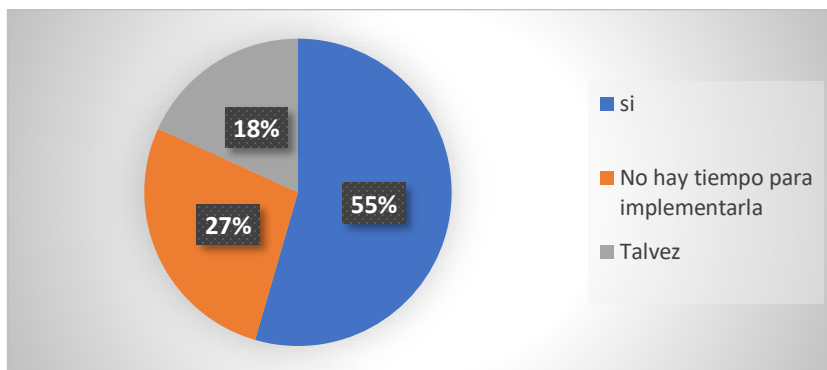
Los datos que se recabaron nos muestran la importancia de que dentro de una empresa exista el proceso adecuado de una buena selección y contratación del personal, el cual influye en todo sentido en una organización, ya que la demanda de colaboradores que optan por una plaza vacante es fuerte. También una vez dados ciertos datos se deben analizar y tomar en cuenta para presentar las estadísticas y porcentajes para obtener buenos resultados dentro de una organización.

4.2 Análisis de resultados

Se realizó una encuesta a 11 personas de la empresa TKV, GLOBAL, S, A, para tener una referencia y los resultados con sus gráficas de las siguientes preguntas.

Grafica No.1

Importancia de una selección y contratación de personal

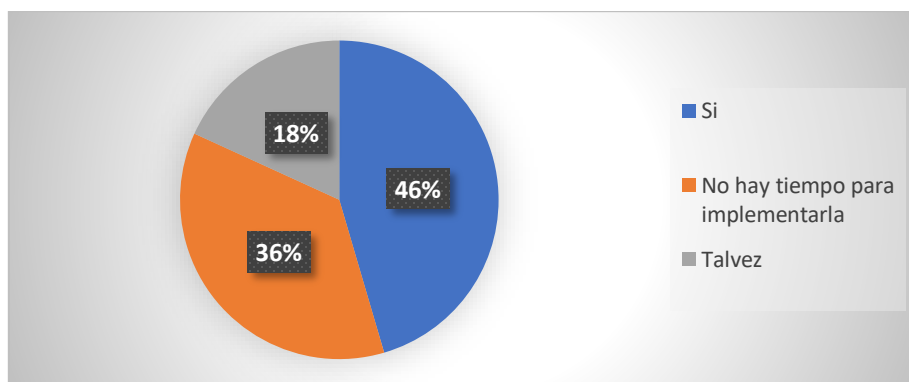


Fuente: Karla Menéndez (2018)

Con base a los resultados 54.5% responden que sí creen que es importante una buena contratación de personal y un 27.3% dicen que no es importante y un 18.2% respondieron que tal vez.

Grafica No.2

La base de una selección de personal

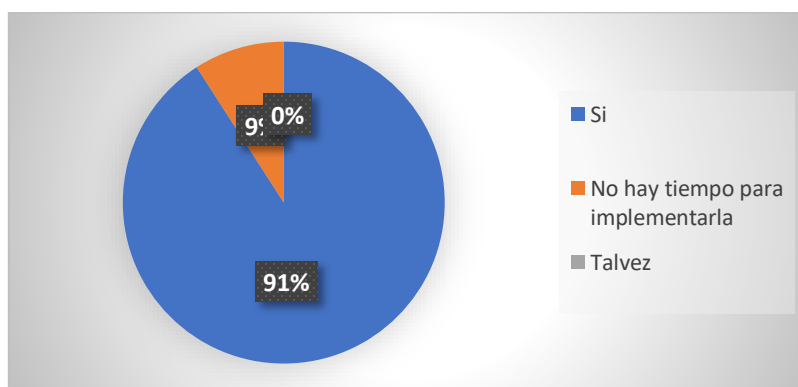


Fuente: Karla Menéndez (2018)

Según los resultados el 45.5% respondió que sí es el problema de una buena selección de personal el estado socioeconómico de un solicitante, el 36.4% respondió que no y el 18.2% respondió que tal vez.

Gráfica No.3

Nivel de beneficios para una selección y contratación de personal efectiva.

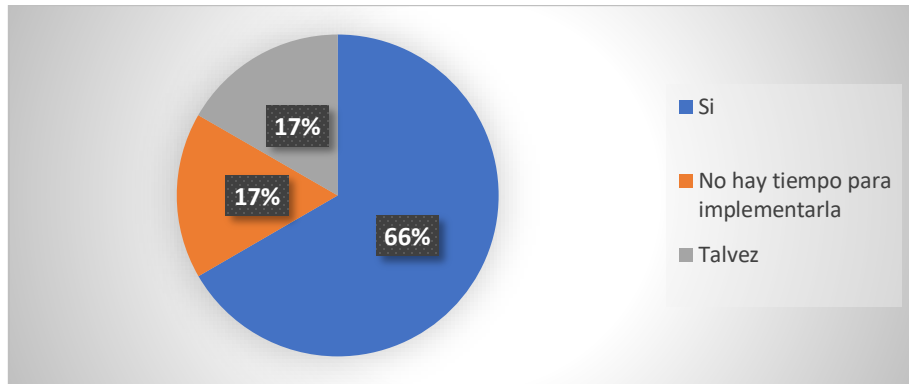


Fuente: Karla Menéndez (2018)

Con base a los resultados el 90.9% respondió que sí existen beneficios dentro de la empresa al realizar con efectividad la selección y contratación de personal y el 9.1% respondió que no

Gráfica No.4

Existencia de un departamento de selección y contratación de personal.

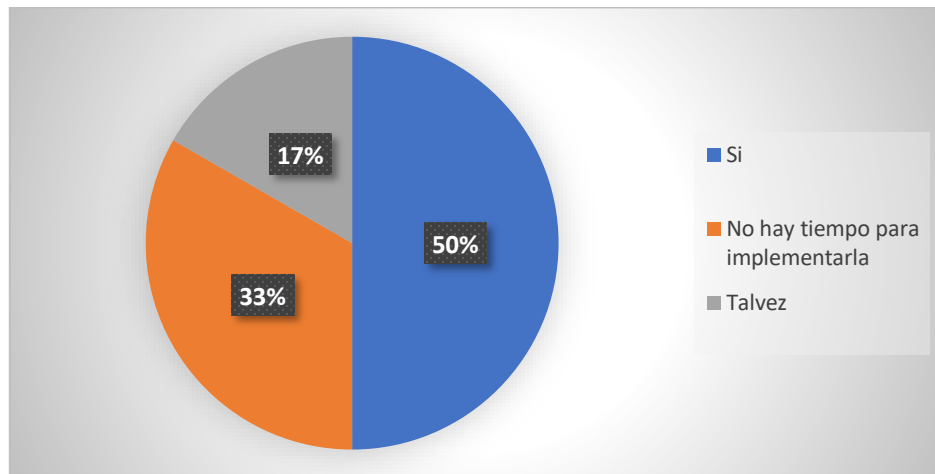


Fuente: Karla Menéndez (2018)

Con base a los resultados el 66.7% respondió que sí debe contar con un departamento que se encargue de la selección y contratación de personal dentro de una empresa, el 16.7% respondió que no y el 16.7% respondió que tal vez

Gráfica No. 5

Importancia del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Karla Menéndez (2018)

Con base a los resultados el 50% dijo que sí han trabajado en empresas donde no se cuenta con el departamento de selección y contratación, el 33.3% dijo que no y el 16.7% dijo que tal vez

Conclusiones

Para conocer, establecer y seguir con efectividad el proceso de selección de personal, se debe implementar un manual de procesos o un instructivo que contenga los lineamientos a seguir, para generar resultados confiables ya que le permite cumplir en tiempo con sus objetivos particulares y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos.

Se ha determinado que es necesario realizar un análisis correspondiente dentro de la empresa en puestos claves para que se cumpla lo especificado en el perfil de puestos y así realizar una buena selección y contratación de personal junto con el jefe inmediato del área correspondiente y así lograr una comunicación asertiva.

La creación de un sistema eficaz al momento de las entrevistas permitirá brindar resultados confiables en la selección y contratación de un candidato acorde al perfil de puesto requerido, el cual se argumenta que un sistema de entrevista es más eficaz que el cuestionario porque se obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

Recomendaciones

Implementar con calidad el proceso de selección y contratación de personal, para que se fortalezca cada área de trabajo con el personal idóneo dentro de la empresa.

Es de suma importancia que se implemente y se fomente el proceso y gestión de la selección y contratación del personal de una manera efectiva, completa y con datos reales según investigación y análisis para verificar que dicha información sea verídica.

Definir preguntas a realizarse en entrevistas al personal para tener información familiar, personal y actitudinal a los candidatos a grandes rasgos y luego en la segunda entrevista indagar con mayor tiempo de igual manera en los demás temas que le interesan a la empresa para que de esta forma se defina la persona idónea con el perfil que se busca.

Referencias

Dessler G. (2011). Administración de Recursos Humanos, México. Pearson Educación

Mondy, R. W. (2010) Administración de Recursos Humanos. México, Pearson Educación.

Mondy, R. W. (2005) Administración de Recursos Humanos. México, Pearson Educación.

Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1
Tabla de variables

PROBLEMÁTICA	VARIABLE DE ESTUDIO	SUBTEMAS DE VARIABLE DE ESTUDIO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Gestión indebida en el proceso de contratación y selección de personal	Proceso de contratación	Contratación inadecuada	¿Cuáles son los beneficios de contar con un sistema técnico de selección y contratación de personal?	Elaboración estructural de contratación de personal idóneo en las diferentes áreas.	Revisar y diseñar el proceso de contratación de personal
		Falta de implementación de pruebas técnicas como psicométricas y entrevistas			Evaluar los procesos para poder aplicar pruebas psicométricas y técnicas.
					Analizar cada perfil con propuestas de mejora para la eficiencia de este proceso.

Anexo 2
Marco Teórico

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Contratación de personal	Proceso de selección y contratación del personal	Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato McGraw Hill. Quinta Edición
SUBTEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Contrataciones inadecuadas	Revisión de antecedentes personales	Administración de Recursos humanos R. Wayne Mondy.
Falta de análisis de puestos	Evaluaciones específicas y psicológicas	Robert M. Noe Novena Edición. Pearson
Importancia de contratar	Pruebas de polígrafo	Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato McGraw Hill.
	Requisitos para los solicitantes	Quinta Edición
	Exámenes de salud	Dessler, Gary.
	Investigación de referencias personales	Administración de personal.
	Descripción de puesto	Sexta Edición, Pretince Hall.
	Revisión del perfil de puesto	
	Candidatos puestos	

Anexo 3

Requisición de personal

Expedición _____ Recepción _____

Datos Relativos al Puesto

Nombre del puesto: _____

Departamento: _____

Jefe Inmediato: _____

Razón puesto vacante: _____

Tipo de Contratación: _____ ¿Cuánto Tiempo? _____

Vacante a cubrir	Para
No.	Puesto nuevo <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/> ¿ A quién reemplaza?

Requisitos que debe cubrir

Edad:	Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Escolaridad:
Idioma (Cuál y porcentaje)	Disponibilidad para viajar Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Experiencia (tiempo y ocupación)

Condiciones de trabajo

Horario: _____

Sueldo: _____

Datos del Departamento Solicitante

Entrevistará: _____ Horario: _____

Autorización

Jefe de área: (nombre y firma)

Carta Descriptiva de puesto.

Puesto: _____

Perfil del puesto: _____

Objetivo: _____

Situación Organizacional: _____

Reporta a: _____

Puestos que le reportan: _____

Principales Relaciones: _____

Internas:

Externas:

Requisitos del puesto: _____

Experiencia:

Edad:

Sexo:

Estado civil:

Competencias del candidato:

Conocimientos del puesto:

Alcance:

Actividades:

Anexo 4
Formato de entrevista

Fecha de Entrevista: _____

Puesto que Aplica _____.

Nombre del Candidato: _____.

Pretensión Salarial: _____.

¿Por qué tengo que contratarle a usted?

¿Cuál es su fortaleza y en qué falla?

¿Hábleme de sus habilidades?

¿Aportes que usted puede dar la empresa?

¿Estudia Actualmente? Horario?	Jornada	¿ En qué
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	<input type="radio"/> Diario <input type="radio"/> Sábado	

Información laboral del último puesto

Empresa	¿ Motivo de Retiro?
¿En cuál puesto? principales	Describa tres funciones

Penúltimo puesto

Empresa	¿ Motivo de Retiro?
¿En cuál puesto? principales	Describa tres funciones

Antepenúltimo puesto

Empresa	¿ Motivo de Retiro?
¿En cuál puesto? principales	Describa tres funciones

--

Información de la Plaza

¿Cómo se entera para aplicar a esta plaza?	
¿Conoce a alguien que labore para esta empresa?	¿A quién?
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	
¿Estaría dispuesto a trabajar por la noche o muy temprano o fines de semana?	
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	
¿Le han despedido de algún trabajo?	¿Por qué?
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	

Anexo 5
Solicitud de Empleo

Nombre completo: _____

Dirección: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____ Teléfono: _____

Nacionalidad: _____ DPI No. _____ Seguro Social: _____

Edad: _____ Estado Civil: _____ No. de Hijos: _____

No. de dependientes: _____

Nombre completo de las personas que dependen de usted:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Tipo de Sangre: _____ Alérgico a algún medicamento: _____

Enfermedades serias que ha padecido:

Nombre completo de su Padre: _____

Profesión: _____ Teléfono _____

Dirección: _____

Nombre completo de su Madre: _____

Profesión: _____ Teléfono _____

Dirección: _____

Nombre completo de su Cónyuge: _____

Dirección: _____

Teléfono _____

Personas que deben ser notificados en caso de emergencia:

Datos escolares

Nombre de la Institución	De	Hasta	Certificado o Título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Maestría			
Cursos			

Otros.			
--------	--	--	--

Especifique sus conocimientos en el puesto que aplica:

Empleos Anteriores:

¿Trabaja usted actualmente? Si: _____ No: _____

¿En qué empresa? _____ Cargo: _____

Salario Q _____

¿Por qué razón desea cambiarse de empleo?: _____

Favor anotar primero el empleo más reciente.

Empresa: _____ Teléfono: _____

Dirección: _____

Cargo: _____ Desde: _____

Hasta: _____ Salario inicial: Q _____ Salario Final : _____

Jefe inmediato: _____

Describa sus funciones: _____

Motivo de su retiro: _____

Empresa: _____ **Teléfono:** _____

Dirección: _____

Cargo: _____ **Desde:** _____

Hasta: _____ **Salario inicial: Q** _____ **Salario Final:** _____

Jefe inmediato: _____

Describe sus funciones: _____

Motivo de su retiro: _____

Empresa: _____ **Teléfono:** _____

Dirección: _____

Cargo: _____ **Desde:** _____

Hasta: _____ **Salario inicial: Q** _____ **Salario Final:** _____

Jefe inmediato: _____

Describe sus funciones: _____

Motivo de su retiro: _____

Empresa : _____ **Teléfono:** _____

Dirección: _____

Cargo: _____ **Desde:** _____

Hasta: _____ **Salario inicial: Q** _____ **Salario Final :** _____

Jefe inmediato: _____

Describa sus funciones: _____

Motivo de su retiro: _____

Empresa: _____ **Teléfono:** _____

Dirección: _____

Cargo: _____ **Desde:** _____

Hasta: _____ **Salario inicial: Q** _____ **Salario Final:** _____

Jefe inmediato: _____

Describa sus funciones: _____

Motivo de su retiro: _____

Referencias Personales: Dar el nombre de tres personas que no sean familiares

Nombre	Teléfono	Tiempo de conocerse

¿Está dispuesto a someterse a exámenes técnicos y psicométricas? SI: _____ NO: _____

Hago constar que los datos arriba detallados son ciertos y puede ser confirmados.

Firma: _____ Fecha _____

Datos que debe llenar el Reclutador:

Empleo solicitado: _____

Salario deseado Q _____

Llena los requerimientos de perfil de puesto: _____ %

Fotografía. Copia de DPI Antecedentes Policiacos.

Cartas de Recomendación. Antecedentes Penales Curriculum Vitae.

Boleto de Ornato.