

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES), EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

Trabajo de Investigación Presentado Por :

Landaverde Santamaría, Oscar

López Magaña, Lilian del Carmen

Navas Hernández, Sandra Yanira

**Para Optar al Grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Marzo de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
de Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Asesor : Lic. Roberto Rodríguez Lindo

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Aristides Campos
Lic. Roberto Rodríguez Lindo
Lic. Carlos Rivera Paúl

Marzo de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por haberme permitido alcanzar una de las metas trazadas en mi vida; a mi amado Hijo Oscar Eduardo, por proveerme de inspiración en la realización de mi carrera; a mi Madre María Deonila, por su amor, abnegación y sabiduría al guiarme en los caminos correctos de la vida y a mi Padre Santos Gertrudis (Q.E.P.D.), por su apoyo en mi educación en los primeros años de mi vida.

Oscar Landaverde Santamaría.

Agradezco a Dios por darme la fuerza y la sabiduría para culminar mis estudios universitarios; a mis Padres Ricardo Navas y Carmen de Navas por apoyarme económica y moralmente en el transcurso de estos años y a mis hermanos por su apoyo incondicional hacia mi.

Sandra Yanira Navas Hernández

AGRADEZCO:

A Dios, por darme la sabiduría necesaria y de esta manera terminar mi carrera.

A mi Padre Jorge Alberto López, por su comprensión y su apoyo espiritual en todo momento.

A mi Madre María del Carmen de López, por su tiempo y su paciencia hacia mi.

Lilian del Carmen López Magaña

ÍNDICE

	PÁGS.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv

CONTENIDO

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS SALVADOREÑAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES), MARCO TEÓRICO SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y ASPECTOS GENERALES SOBRE PROGRAMA

A. ANTECEDENTES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS SALVADOREÑAS	1
1.CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	2
2.CARACTERÍSTICAS	3
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES).....	7
1.MISIÓN	7
2.VISIÓN	8
3.OBJETIVOS	8
4.ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
5.MARCO LEGAL QUE RIGE A AMPES	13
6.MEMBRESÍA	14
7.SERVICIOS PARA ASOCIADOS	15
C. MARCO TEÓRICO SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	16
1.RECLUTAMIENTO	16
a. DEFINICIONES	16
b. IMPORTANCIA	17
c. TIPOS DE RECLUTAMIENTO	18
Reclutamiento interno	18

Reclutamiento externo	18
Reclutamiento mixto	18
d. FUENTES O CANALES DE RECLUTAMIENTO	19
Empleados que ya trabajan en la empresa	20
Recomendaciones de empleados	20
Espontáneos	20
Antiguos empleados	21
Agencias de empleo	21
Centros educativos	22
Clientes	22
Entidades estatales	23
Asociaciones profesionales	23
Organizaciones gremiales	23
Ferias de trabajo	24
e. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	24
Publicación de anuncios	24
Radio y televisión	25
Folletos y boletines	25
2. SELECCIÓN DE PERSONAL.	25
a. DEFINICIONES	26
b. IMPORTANCIA	27
c. INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA SELECCIÓN	28
d. EL PROCESO DE SELECCIÓN	29
Recepción preliminar	30
Administración de exámenes	31
Entrevista de selección	32
Verificación de antecedentes y referencias	33
Evaluación médica	34
Entrevista con el supervisor	34
Descripción realista del puesto de trabajo	35
Decisión de contratar	36
El proceso de Selección como un sistema	36

e. TÉCNICAS DE SELECCIÓN	37
Entrevistas de selección	38
Pruebas de conocimiento o capacidad	39
Pruebas psicométricas	39
Pruebas de personalidad	41
Técnicas de simulación	43
3. RESPONSABLES DE RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL .	44
4. PROPÓSITOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	46
5. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	47
6. BENEFICIOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	47
7. ASPECTOS GENERALES DE UN PROGRAMA	49
a. Definiciones	49
b. Programa de Reclutamiento y Selección de Personal	49
c. Modelo de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal	50

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DE LAS NECESIDADES DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A AMPES.

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	57
B. OBJETIVOS	59
a. GENERAL	59
b. ESPECÍFICOS	59
C. HIPÓTESIS.....	60
a. GENERAL	60
b. ESPECIFICAS.	61
D. METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA REALIZAR	

LA INVESTIGACIÓN	62
1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	62
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	64
3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	66
4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	67
5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	68
6. ALCANCES Y LIMITACIONES	69
7. OBTENCIÓN DE DATOS	70
8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	71
E. SITUACIÓN ACTUAL	95
1. ASPECTOS GENERALES DE RECURSOS HUMANOS	95
2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.	96
3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO	96
4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	97
F. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	97
G. CONCLUSIONES	101
H. RECOMENDACIONES	106

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES), EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. ALCANCES	110
B. JUSTIFICACIÓN	111
C. OBJETIVOS	113
a. GENERAL	113
b. ESPECÍFICOS.	113
D. ESTRATEGIAS	114
E. POLÍTICAS	115
1. POLÍTICA GENERAL DE RECLUTAMIENTO	115
a. POLÍTICAS ESPECÍFICAS	115
2. POLÍTICA GENERAL DE SELECCIÓN	116

a. POLÍTICAS ESPECÍFICAS	116
F. NORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	117
G. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE AMPES	124
H. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	135
I. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN...	147
J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	149
1. OBJETIVOS	149
2. ACTIVIDADES A REALIZAR	150
a. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	150
b. ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LA PROPUESTA	150
c. DIVULGACIÓN	151
3. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	151
a. RECURSOS HUMANOS	152
b. RECURSOS MATERIALES	153
c. RECURSOS FINANCIEROS	154
4. PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO	155
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	157
BIBLIOGRAFÍA	158

ANEXOS

- 1 ANEXOS DEL PROGRAMA
- 2 LISTADO DE MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A AMPES
- 3 CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

RESUMEN

La situación actual que vive nuestro país en el marco de integración y tratados de libre comercio, exige del sector empresarial una mayor competitividad que le permita estar a la vanguardia ante tales acontecimientos.

Estos acontecimientos demandan de las organizaciones un mayor fortalecimiento en cada una de sus áreas. Una de las áreas importantes es la de recursos humanos, la cual debe ser considerada como una fortaleza para dichas organizaciones.

En línea con lo anterior se presenta el trabajo de investigación titulado "Propuesta de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas Afiliadas a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), en el área metropolitana de San Salvador". Con dicha propuesta se pretende contribuir a solucionar las deficiencias existentes en estas empresas en la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal, y propiciarles de esta forma un incremento en la eficiencia y productividad.

El objetivo primordial de este trabajo consiste en proponer un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para medianas empresas afiliadas a (AMPES), que contribuya a una mejora en la eficiencia y productividad de dichas empresas.

Con el propósito de recolectar la información que justificara la presentación de la propuesta sobre el tema, se realizó la correspondiente investigación de campo, utilizando para ello la técnica de la encuesta, la cual estuvo orientada a establecer la necesidad y la demanda potencial sobre la utilización del servicio en mención.

Luego de recolectada y tabulada la información, se procedió a analizarla e interpretarla obteniéndose como principales resultados los siguientes:

-Las medianas empresas no cuentan con un programa formal de reclutamiento y selección de personal.

-Las empresas están convencidas que al contar con un programa como el mencionado, la eficiencia y productividad de su empresa aumentaría.

-La mayoría de empresas afiliadas a AMPES afirmaron que estarían dispuestas a hacer uso de los servicios si su gremial se los brindara, por considerarlo necesario para mejorar su eficiencia y productividad.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se llegó a las respectivas conclusiones, de las cuales las mas importantes son las siguientes:

La mayoría de medianas empresas afiliadas a AMPES, carecen de un programa formal de reclutamiento y selección de personal.

-Estas empresas están conscientes de que un programa como el mencionado puede mejorar la eficiencia y productividad de su gestión empresarial.

-Casi la totalidad de afiliados coincidieron en que estarían en disposición de hacer uso de los servicios de reclutamiento y selección de personal que AMPES les proporcionaría.

De acuerdo con lo anterior, las principales recomendaciones de este trabajo son las siguientes:

- Proponer el Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas afiliadas a AMPES, con el propósito de solucionarles los problemas derivados de no desarrollar de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Se considera necesario crear una unidad específica al interior de AMPES para que ejecute y administre las actividades necesarias que surjan para prestar el nuevo servicio en mención.

- Identificar y hacer uso de los medios y fuentes de reclutamiento más idóneos que permitan atraer personal potencialmente capacitado.

- Utilizar las técnicas de selección más actualizadas y efectivas que permitan garantizar los resultados esperados en el proceso de selección y dotar de candidatos calificados a la empresa solicitante del servicio.

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande el contar con un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal , es de vital importancia ya que el eficiente trabajo que éstas deben desarrollar depende primordialmente de la selección y contratación de un personal idóneo y capacitado, razón por la cual se debe contar con un Programa de tal naturaleza que sirva como una herramienta de apoyo al momento de realizar dicha labor.

Con la elaboración de este documento se tiene como finalidad que la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), sea la encargada de proponer a las medianas empresas afiliadas el personal idóneo en cada uno de sus puestos de trabajo mediante la prestación del servicio de reclutamiento y selección de personal, para lo cual se presentan los lineamientos generales que deben seguirse para la prestación del mencionado servicio.

Este documento de investigación está estructurado en tres capítulos, los cuales se describen a continuación.

El Capítulo I, presenta los aspectos generales sobre la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y el marco teórico sobre el Reclutamiento y Selección de

Personal; dicho capítulo se encuentra subdividido en: A) Antecedentes de las Medianas Empresas Salvadoreñas, criterios de clasificación, características; B) Generalidades acerca de AMPES, Visión, Misión, Objetivos, Estructura Organizativa, Membresía, Servicios para Asociados; C) Marco Teórico sobre Reclutamiento y Selección de Personal.

El Capítulo II, se refiere a la situación actual de las necesidades de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal en las medianas empresas afiliadas a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), en el que se desarrollaron: A) Formulación del Problema, B) Objetivos, C) Hipótesis, D) Metodología, técnicas e instrumentos para realizar la investigación, E) Situación Actual, F) Diagnostico de Necesidades de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III, esta constituido por la Propuesta de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para las medianas empresas afiliadas a AMPES, en el cual se encuentran desarrollados los siguientes literales: A) Alcances, B) Justificación, C) Objetivos, D) Estrategias, E) Políticas, F) Normas del Proceso de Reclutamiento y Selección, G) Manual de

Procedimientos, H) Flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, I) Recursos necesarios, para finalmente presentar la Bibliografía básica que fue utilizada y los anexos del documento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS SALVADOREÑAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES), MARCO TEÓRICO SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y ASPECTOS GENERALES SOBRE PROGRAMA.

A. ANTECEDENTES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS SALVADOREÑAS

El Salvador históricamente se ha caracterizado por ser un país de pequeñas y medianas empresas.

Según el censo económico de 1993¹, las empresas con menos de cien empleados representan el 99.1% del sector empresarial no agrícola de El Salvador.

Las medianas empresas desempeñan un rol determinante para la economía salvadoreña, reflejándose principalmente en su contribución al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB); ya que el sector constituido por dichas empresas, representa la mayor fuente de generación de trabajo en el país.

¹ Ministerio de Economía (1993) "Censo Económico" 1993, DIGESTIC, S. S.

1. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN

Los criterios utilizados para clasificar o definir las medianas empresas varían entre las distintas instituciones públicas o privadas relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial:

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) define como mediana empresa a la que emplea entre 50 y 199 trabajadores, con ventas mensuales entre \$57,142.85 y \$380,000.00.

FUSADES utiliza el concepto de mediana empresa para la que ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de hasta \$114,285.00

Otra definición de FUSADES es la que combina el número de empleados y el valor total de los activos de las empresas, así: Mediana empresa ocupa entre 20 y 99 empleados, con activos menores a \$228,571.00

INSAFORP utiliza exclusivamente el criterio del número de empleados para la clasificación de la mediana empresa y es la que emplea entre 50 y 99 empleados.

Por su parte, AMPES clasifica a las medianas empresas como aquellas que poseen más de veinte empleados a su servicio y/o un capital activo invertido de mas de \$22,857.00

Para el propósito de este trabajo y de acuerdo con la información obtenida se entenderá como mediana empresa aquella

que posee de 50 a 100 empleados, así como un promedio de ventas mensuales de hasta \$114,285.00

Este sector de empresas puede ser considerado como una unidad productiva más ágil y flexible que la gran empresa debido, entre otros factores, a que su estructura administrativa es más simple, a que sufre menores restricciones en el mercado de trabajo y a su menor grado de diversificación.

Tradicionalmente las medianas empresas son manejadas o dirigidas por sus propietarios o familiares de estos, quienes ejercen las funciones de administradores y, generalmente, no poseen una estructura organizativa definida.

2. CARACTERÍSTICAS

Durante el período marzo-mayo de 2002, el Programa Entorno de la Fundación Para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), llevó a cabo una encuesta dirigida a una muestra de pequeñas y medianas empresas salvadoreñas, la cual tuvo como objetivo estimar de forma cuantitativa la gravedad y la prioridad de los principales obstáculos del entorno de las PYME salvadoreñas. A continuación se detallan las siguientes características:²

² Martínez, Julia Evelin y Elcira Beltrán de Vieyetz, “Desafíos y oportunidades de las PYME salvadoreñas”, 1ª. Edición, San Salvador, El Salvador. FUNDES Internacional, 2002.

a) La mayoría de las medianas empresas son "maduras".

Existe un nivel de antigüedad de más de diez años de haber iniciado las actividades, en donde el 72% de las empresas afirmaron haber sido fundadas hace más de 10 años.

b) El empleo promedio generado por las medianas empresas varía en términos geográficos y sectoriales.

Las empresas medianas utilizan en promedio 70 empleados permanentes. El promedio de empleo eventual es de 11 empleados.

c) Las medianas empresas tienen como principal cliente a los consumidores finales.

Estas empresas venden sus productos a varios grupos de clientes, de dos a tres en promedio.

Sin embargo, el segmento de mayor importancia, para el 54% de las empresas lo constituye el consumidor final. El 16% de las empresas entrevistadas tiene como principal cliente a empresas de servicios; el 12% vende principalmente a empresas del sector industria; otro 12% tiene como principales clientes a empresas mayoristas y/o detallistas; un 6% destina su oferta principalmente a Instituciones del Estado, y tan solo un 1% tiene a los mercados externos como destino principal de sus ventas.

d) Las medianas empresas salvadoreñas tienen una oferta exportable poco desarrollada.

Desde una perspectiva general, la incidencia de empresas que exportan actualmente es apenas del 14%, y el porcentaje de las que no exportan actualmente, pero tienen interés en hacerlo en el futuro, es de apenas 8%.

e) Las medianas empresas tienen poca dependencia de sus principales proveedores.

Cerca de una tercera parte de las medianas empresas (36%) compra a sus principales proveedores entre 1% y 20% del total de los bienes (o insumos) que requieren para sus actividades.

Otro porcentaje similar (34%) compra a sus dos principales proveedores entre el 22% y 40% del total de insumos necesarios para desarrollar sus labores.

f) Los medianos empresarios tienen un nivel de escolaridad alto. El 28% de los propietarios y gerentes de las medianas empresas entrevistadas poseen títulos universitarios, mientras que un 4% ha realizado estudios a nivel de postgrado.

Por otra parte, un 21% de los empresarios inició estudios universitarios pero sin completarlos y 14% posee título de una carrera técnica de tres años o menos, un 9% tiene únicamente

estudios de educación básica y un 15% solo ha logrado completar la educación secundaria.

g) La mayoría de empresarios son del género masculino.

Los medianos empresarios del género masculino representan en nuestro país el 73.3% y cuentan con una edad promedio de 44 años.

Por consiguiente solo el 26.7% de dichos empresarios están constituidos por mujeres, las cuales tienen una edad promedio de 45 años.

h) Los medianos empresarios tienen una experiencia empresarial relativamente grande.

El 70% de empresarios cuenta con una experiencia empresarial de más de 10 años de dedicarse a esta labor.

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)

AMPES es una organización gremial, apolítica y sin fines de lucro con personería jurídica mediante aprobación de sus Estatutos en base al Acuerdo Ejecutivo No.166, publicado en Diario Oficial No.84, Tomo 299, del 6 de mayo de 1,988.

1. MISIÓN

Representar y defender los intereses de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la ejecución de proyectos y programas dirigidos al fortalecimiento y desarrollo del sector, así como a la formación integral de los empresarios, a fin de que sus empresas estén preparadas y diseñadas para la contribución positiva de los cambios económicos, sociales y del medio ambiente de nuestro país, orientados estos hacia una cultura de calidad como valor fundamental, basados en:

- o Calidad en formación empresarial.
- o Calidad en los servicios.
- o Calidad en el desempeño gremial.
- o Calidad en el uso de tecnologías limpias.³

³ FUENTE: AMPES

2. VISIÓN

Consolidar a AMPES como la organización gremial líder en la formación integral de sus asociados a través de la búsqueda constante de la excelencia en la ejecución de proyectos, orientados a utilizar tecnología de punta y recursos humanos capacitados para desarrollar empresarios competitivos con los cambios que demanda el entorno económico global integrando como factores de éxito el desarrollo social y la protección del medio ambiente.⁴

3. OBJETIVOS

Los objetivos principales de AMPES son los siguientes:

- Representar los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña.
- Promover el desarrollo integral de los micro, pequeños y medianos empresarios dentro de un marco de la Economía Social de Mercado.
- Aumentar la participación y el grado de influencia del sector de micro, pequeños y medianos empresarios dentro del proceso de desarrollo económico y social del país.⁵

⁴ FUENTE: AMPES

⁵ FUENTE: AMPES

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la gremial está conformada de la siguiente manera:

a. Asamblea General de Socios.

Es la máxima autoridad, está formada por los delegados acreditados por las filiales de la asociación. Puede ser convocada a sesionar en forma extraordinaria a petición escrita de por lo menos el veinte por ciento de los socios activos de la asociación o de los delegados ante la Asamblea General.

b. Junta de Control.

Está formada por tres miembros propietarios, siendo ellos, el Presidente, el Secretario y un Vocal. Por cada uno de ellos también se elige a un suplente, quien sustituye al respectivo propietario.

c. Junta Directiva Nacional.

Está integrada por nueve miembros y tiene a su cargo la dirección y la administración general de los asuntos de la asociación dentro de las facultades que le establecen los estatutos.

d. Asesor Externo.

Es un profesional que tiene bajo su responsabilidad asesorar tanto técnica, organizativa y financieramente a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus funciones.

e. Auditoría Interna.

La auditoría interna nace de dos fuentes:

- La Asamblea General elige entre los delegados que la integran o de entre todos los demás socios activos de la asociación, al auditor interno.
- La Junta de Control por medio del auditor interno fiscaliza el manejo de los fondos de la asociación y de sus filiales.

f. Presidencia.

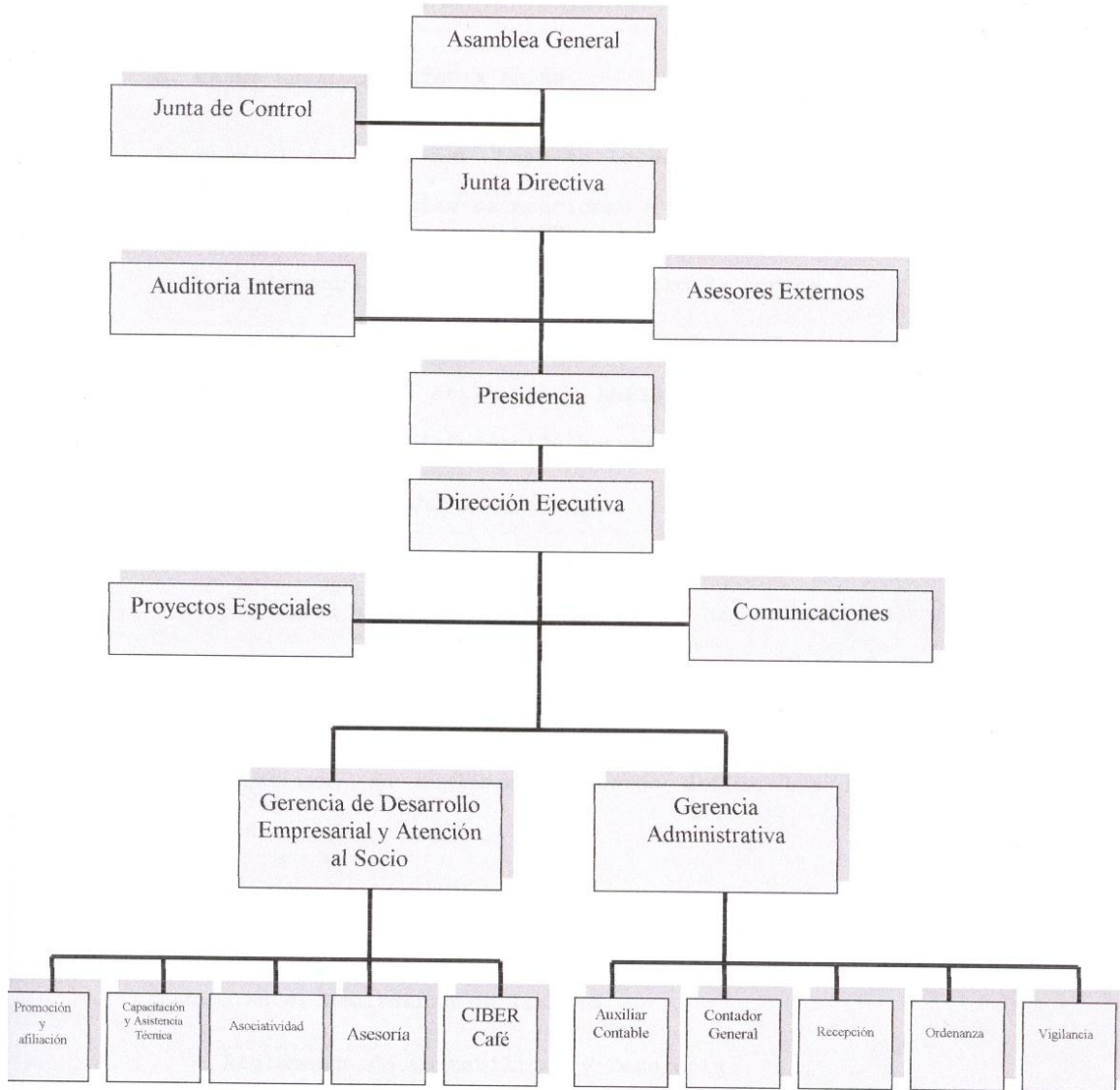
Representa a la asociación judicial y extrajudicialmente, en todo lo referente a sus actividades ordinarias y de acuerdo a las finalidades de AMPES, con excepción del servicio crediticio cuyas facultades están asignadas al Presidente de la Junta de Vigilancia.

g. Dirección Ejecutiva.

Tiene funciones de 2 tipos:

- Es el vínculo entre la Junta Directiva y la gremial; además prepara y da seguimiento a los acuerdos de las reuniones de la Junta Directiva.
- Es la responsable directa de que se ejecuten diversas actividades y cumplimiento de metas de las áreas: Proyectos Especiales, Comunicaciones, Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio y Gerencia de Administración.

ORGANIGRAMA DE AMPES



Fuente : AMPES

Fecha: 30/10/03



Firma:

Lic. Mario Ernesto Díaz R.

5. MARCO LEGAL QUE RIGE A AMPES

La gremial funciona con base en lo estipulado en sus estatutos y reglamentos, los cuales se mencionan a continuación:

a. Reglamento de afiliación y registro de socios.

Describe cuales deben ser las características de los nuevos miembros que desean afiliarse a AMPES, sus requisitos y la forma de cómo mantener la información actualizada en la base de datos.

b. Reglamento de Junta Directiva.

Es un reglamento interno por el cual se rigen las normas disciplinarias y de funcionamiento de la Junta Directiva.

b. Reglamento de Junta de Control.

Es la responsable del control interno de todas las actividades que AMPES realiza; su reglamento interno define sus limitaciones y alcances.

c. Reglamento Disciplinario.

Este es aplicado a todo el personal de la institución y está basado en el Reglamento de Trabajo.

d. Reglamento de Contabilidad y Tesorería.

Da a conocer la forma de cómo se maneja la parte contable de la institución, define procedimientos para la administración de fondos.

e. Reglamento de Elecciones Internas.

Este es considerado como una de las atribuciones de la Asamblea General, define las atribuciones y los procedimientos para la ejecución de elecciones internas.

f. Reglamento de Normas Parlamentarias.

Establece los mecanismos de trabajo con otras entidades vinculadas a AMPES.

g. Reglamento Interno de Trabajo.

Emana del Ministerio de Trabajo, y está orientado al personal de la institución (empleados), mediante el cual se dan a conocer sus derechos y obligaciones.

6. MEMBRESÍA

El total de la afiliación de AMPES está conformada de la siguiente manera:

a. Micro empresarios.	44%
b. Pequeños empresarios.	36%
c. Medianos empresarios.	20%

AMPES cuenta con una filial en Sonsonate, y también en el interior del país, (Santa Rosa de Lima, Santa Ana, Chalatenango y otros), con empresarios asociados que su nexa es a través de

AMPES oficina central. Los empresarios afiliados a AMPES se dedican en su orden a las siguientes actividades: Comercio: 52.5%; Industria: 24.5% y Servicios: 23%.

7. SERVICIOS PARA ASOCIADOS

AMPES es una de las organizaciones gremiales empresariales que ofrece mayor número de beneficios para sus asociados dentro de los cuales se mencionan:

- a. Representación gremial
- b. Programas de capacitación
- c. Asesoría legal, contable, empresarial y de personal
- d. Asesoría empresarial en gestión
- e. Asesoría administrativa puntual
- f. Seguro de vida colectivo
- g. Participación en ferias
- h. Acceso a líneas de crédito
- i. Promoción de bienes y servicios
- j. Organización y asesoría de grupos empresariales
- k. Comités de sectores
- l. Rueda de negocios
- m. Servicios de comunicación

C. MARCO TEÓRICO SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1. RECLUTAMIENTO

Las personas y organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras.

De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

a. Definiciones

El reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa./⁶

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual las empresas divulgan y ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar./⁷

⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos", Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000 Pág. 208.

⁷ WHETER, WILLIAM B. Y KEITH DAVIS, "Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición , Editorial McGraw Hill, México D.F. 1,996.

Para los propósitos de este trabajo, reclutamiento es el proceso de identificar los medios y fuentes de reclutamiento con el fin de atraer y dotar a la organización de personal idóneo y potencialmente capaz de ocupar una vacante.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

b. Importancia

El personal de una organización constituye su recurso más importante y este solo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos, por lo tanto esta función es de suma importancia en el proceso de atraer candidatos cuando se pretende cubrir una vacante.

En consecuencia, la elección de los medios y fuentes de reclutamiento adecuados y confiables constituyen dos de los factores que merecen especial atención por parte del reclutador, ya que de esta forma se estará garantizando a la empresa la obtención de personal calificado e idóneo el cual será sometido a la siguiente fase de selección de personal.

c. Tipos de reclutamiento

Para el reclutamiento de personal las empresas disponen de tres tipos que el responsable de esta actividad debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.⁸

- **Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados.

- **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la empresa. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las diversas técnicas existentes. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales, potenciales, disponibles o empleados en otras empresas.

- **Reclutamiento mixto**

Una empresa no hace solo reclutamiento interno ni solo externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar personal interno, se debe encontrar un reemplazo para ocupar el cargo que

⁸ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos" , Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.

deja el empleado ascendido o trasladado a la posición vacante. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición, que debe llenarse mediante el externo, a menos que esta se suprima.

d. Fuentes o canales de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios⁹

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

La conveniencia de recurrir a una u otra fuente depende en gran medida del tipo de puesto de trabajo que se desea cubrir, así como de la situación económica de la empresa.

En la actualidad existe un gran número de fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes y generalmente utilizadas son las siguientes:

⁹ GÓMEZ MEJÍA LUIS R. Y OTROS, "Gestión de Recursos Humanos", Editorial Prentice Hall, España, 1,997, Segunda edición.

- **Empleados que ya trabajan en la empresa**

Muchas empresas siguen la política de informar a sus empleados sobre los puestos vacantes antes de intentar reclutar a empleados recurriendo a otras fuentes. La ventaja principal de asignar internamente los puestos de trabajo es que se da la oportunidad a los que ya están trabajando en la empresa de ocupar los puestos más deseados.

- **Recomendaciones de empleados que trabajan en la empresa**

Según los estudios realizados, los empleados que han sido contratados a través de recomendaciones internas tienden a quedarse mas tiempo en la empresa y demuestran una mayor fidelidad y satisfacción con el trabajo que los empleados que han sido reclutados mediante otros procedimientos.

- **Espontáneos**

Todo Departamento de Recursos Humanos recibirá en el curso del tiempo correspondencias de personas que desean emplearse y otros suelen presentarse a las instalaciones de la empresa con el mismo fin.

En ambos casos la práctica común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo y/o presente su currículum vitae para determinar sus intereses y habilidades.

- **Antiguos empleados**

Una empresa puede decidir emplear a trabajadores que previamente han estado contratados. Lo normal es que estos empleados sean personas que tomaron la decisión de renunciar a la empresa, o que trabajaron de forma temporal.

Debido a que la empresa ya tiene experiencia con estas personas, esta práctica suele ser una forma segura de contratación.

- **Agencias de empleo**

Muchas empresas recurren a contratistas externos para buscar y reclutar aspirantes para un puesto. Lo habitual es que se le pague a la agencia de empleo una comisión sobre el sueldo que se ofrecerá al nuevo empleado.

Las agencias de empleo pueden ser especialmente útiles cuando la empresa busca un empleado con una habilidad específica.

Otra ventaja de las agencias consiste en que estas suelen buscar candidatos que ya están trabajando y que no están interesados en un nuevo empleo, lo que indica que su empresa está satisfecha con su rendimiento.

- **Centros educativos**

Muchas empresas disponen de programas de reclutamiento universitario que se centra en determinadas universidades y/o especialidades.

Dichas universidades cuentan con una bolsa de empleo que ayuda a que los estudiantes se pongan en contacto con empresas que acostumbran hacer uso de estas fuentes de reclutamiento.

- **Clientes**

Una fuente innovadora de reclutamiento son los clientes de la empresa, que están familiarizados con ésta y con lo que ofrece.

Estas personas, que se supone están satisfechas con el producto o servicio de la empresa, ya que se mantienen como clientes, pueden aportar un mayor entusiasmo en el lugar de trabajo que otros aspirantes que estén menos familiarizados con la empresa.

Asimismo, los clientes han sido los receptores de sus productos o servicios, y por tanto puede ser que tengan ideas valiosas de cómo se puede mejorar la empresa.

- **Entidades estatales**

Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos, y a menudo sus publicaciones permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

- **Asociaciones profesionales**

Muchas asociaciones profesionales tienen entre sus objetivos primordiales la promoción del pleno empleo entre sus integrantes y en consecuencia ponen en práctica programas para lograrlo.

Con frecuencia el reclutador se entera de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos.

- **Organizaciones gremiales**

Numerosos sindicatos, organizaciones gremiales y otros organismos de solidaridad obrera mantienen registros actualizados de sus afiliados y, en algunos casos, especifican incluso si las personas están disponibles o no.

Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, etc., sobre

todo cuando se va a proceder a la contratación de mas de una persona del gremio resulta indispensable contar con asesoría legal.

- **Ferías de trabajo**

Una técnica innovadora y, hasta cierto punto poco aprovechada, es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

e. Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los posibles candidatos y así atraerlos hacia la organización.¹⁰

Los medios de comunicación que se usan normalmente dentro del reclutamiento son:

- **Publicación de anuncios**

Los anuncios pueden utilizarse tanto para el reclutamiento local como para búsquedas de ámbito regional, nacional o internacional.

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante.

¹⁰ GÓMEZ MEJÍA LUIS R. Y OTROS, "Gestión de Recursos Humanos", , Editorial Prentice Hall, España, 1,997. Segunda edición.

Un anuncio de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo.

- **Radio y televisión**

Cuando se trata de reclutar con urgencia una persona, generalmente se usan estos medios, ya que la radio y la televisión son los medios de comunicación más escuchados por las personas.

- **Folletos y boletines**

Ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo y los beneficios que ofrecen.

2. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y se presenta luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son las fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de

elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación.¹¹

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

a. Definiciones

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 eficiencia de la organización.¹²

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.¹³

¹¹ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos" , Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.

¹² WHESTER ,WILLIAM B. Y KEITH DAVIS, "Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, México D.F. 2,000.

¹³ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos" , Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia, 2000.

Para el grupo de trabajo, la selección es el proceso mediante el cual se evalúa a cada uno de los aspirantes haciendo uso de ciertas técnicas, que permitan elegir al candidato adecuado para el puesto adecuado y que posea el perfil requerido para el puesto a ocupar.

b. Importancia

La importancia de la selección es tal que las empresas no deben escatimar esfuerzos para hacerla bien. La entrevista de selección de personal debe considerarse como el recurso clave del proceso de selección.

Los errores de selección no tienen solución: ni los esfuerzos de capacitación, ni los incentivos económicos los reparan. Dichos errores tiene un costo económico y social, tanto para las empresas equivocadas como para las personas víctimas.

Los errores más frecuentes son los siguientes:

- La adaptación persona-empresa; ya que en ocasiones no coinciden las creencias o las costumbres.
- La adaptación persona-grupo; ya que o no coinciden o no son compatibles las personalidades de grupo y persona.
- La adaptación persona-jefe; ya que por tener gustos, costumbres o ideas diferentes, se llegan a rechazar.

➤ La adaptación persona-puesto; ya que puede ser que a la persona no le guste el puesto o se vea superior o inferior a este.

c. Información necesaria para la selección

Para tomar una decisión sobre la selección del personal idóneo, es esencial contar con la información acerca de los puestos que deben cubrirse, tener la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre el propio solicitante.¹⁴

- **Especificación del puesto**

Es importante que los entrevistadores del personal a seleccionar mantengan una relación estrecha con los departamentos y puestos de la organización para poder conocer las características de la vacante que se pretende cubrir.

- **Selectividad al contratar**

La selectividad se expresa en términos de la proporción de selección, que representa la relación entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el total de solicitantes con que se cuenta.

¹⁴ GÓMEZ MEJÍA LUIS R. Y OTROS, "Gestión de Recursos Humanos", Editorial Prentice Hall, España, 1,997 Segunda edición.

- **Información sobre los solicitantes**

Se requiere casi siempre toda la información posible de lo que un candidato puede hacer y lo que hace. Lo que puede hacer se relaciona con su conocimiento, destreza, aptitud y potencial. El factor hace se relaciona con motivación, interés y otras características de su personalidad. Para determinar lo anterior, se requiere tener información confiable y válida sobre cada uno de los aspirantes.

La confiabilidad se refiere al grado en que las herramientas de selección son consistentes con la información que los candidatos proporcionan.

La validez se refiere al grado en el cual la información pueda predecir el éxito o fracaso de un candidato en el trabajo mismo.

d. El proceso de selección

El proceso de selección es un medio efectivo para que la organización logre de una mejor forma sus objetivos de seleccionar al personal idóneo para ocupar una vacante¹⁵. Es obvio que las empresas imponen determinados límites, por ejemplo sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso. Dichos límites dependen del tipo de empresa, ya que cada una le

¹⁵ WHETER ,WILLIAM B. Y KEITH DAVIS, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, México D.F. 2,000

dará mayor o menor atención a este proceso de acuerdo con sus políticas o capacidad económica.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones puede ser muy simple, sobre todo cuando se seleccionan empleados de la misma organización para llenar vacantes internas.

Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales puede equiparse el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

- **Recepción preliminar**

El proceso de selección comúnmente se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo por parte del candidato interesado en ocupar una vacante. El candidato empieza a formarse una opinión sobre la organización a partir de ese momento.

- **Administración de exámenes**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos muy útiles para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto a ser ocupado. Algunas de estas pruebas consisten en realizar a los aspirantes exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones reales de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejos y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo.

Validación de exámenes.

La administración de pruebas psicológicas se hizo común a partir de la primera guerra mundial. Desde entonces este tipo de pruebas se popularizó para determinar la capacidad básica del individuo respecto a muchas actividades.

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre mas alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, mas efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la

puntuación y el desempeño no se relacionan, esto significa que la prueba no es válida y por lo tanto no debe utilizarse para fines de selección.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas a disposición del experto en selección de personal, sin embargo cada tipo se emplea sólo en determinada área; la utilidad de cada una es limitada.

Por lo tanto es importante que cada seleccionador lleve a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que busca.

- **Entrevista de selección**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección son la técnica mas ampliamente utilizada. Una de las razones de su preferencia radica en su flexibilidad.

Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, gerentes y directores. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

- **Verificación de antecedentes y referencias**

La verificación de antecedentes del solicitante es un aspecto de suma importancia para la organización ya que es a través de ellos que el especialista de selección obtiene respuestas a ciertas interrogantes como: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó tanto en la solicitud de empleo como en la entrevista?.

Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante.

Como es obvio, la objetividad de esta información resulta muy discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales, ya que estas describen la trayectoria del solicitante en el campo laboral.

- **Evaluación médica**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen muchas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia de su puesto de trabajo a causa de sus constantes quebrantos de salud.

En muchos casos el empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud para adultos.

- **Entrevista con el supervisor**

En casi todas las empresas es el supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad final de decidir respecto a la contratación de un nuevo empleado. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del

solicitante. Así mismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

Cuando el supervisor o jefe del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final, dos o tres candidatos que obtuvieron la mayor puntuación en sus evaluaciones.

- **Descripción realista del puesto de trabajo**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futuro trabajo, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir esta situación, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible en el propio lugar de trabajo.

Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos.

- **Decisión de contratar**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es recomendable comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para un futuro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un banco de recursos humanos potenciales.

- **El proceso de selección como un sistema**

Algunos autores consideran este proceso como un sistema en el cual la entrada está conformada por los candidatos atraídos por el reclutamiento; el procesamiento, por las técnicas de selección y la salida por los candidatos seleccionados.¹⁶

¹⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos" , Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.



e. Técnicas de selección

Después de realizado el proceso de reclutamiento y obtenida la información acerca del puesto que debe cubrirse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Las técnicas de selección generalmente se clasifican en cinco grupos:¹⁷

1. Entrevistas de selección
2. Pruebas de conocimientos o capacidad
3. Pruebas psicométricas
4. Pruebas de personalidad
5. técnicas de simulación

¹⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos" , Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.

Comúnmente se utiliza más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato.

Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

La validez predictiva de una prueba se puede hallar, por ejemplo aplicándola a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa su desempeño en el cargo después de ser aceptados. Los resultados de esta prueba y los de la prueba de selección deben correlacionarse positivamente.

- **Entrevistas de selección**

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato.

La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado

o los entrevistados. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra, próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

- **Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad las destrezas y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de profesionalismo o técnicas exigidas por el cargo, además la capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

- **Pruebas Psicométricas**

Las pruebas psicométricas son un conjunto de pruebas que se les aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. También esta prueba consiste en una medida de desempeño o de ejecución, mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Esta prueba permite conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Además

toman muestra del comportamiento de las personas. Su función es analizar las muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas. Mientras que una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

DIFERENCIAS ENTRE APTITUD Y CAPACIDAD¹⁸

<i>APTITUD</i>	<i>CAPACIDAD</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición natural para determinada actividad o tarea. • Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje previo. • Se evalúa por comparaciones. • Permite pronosticar el futuro del candidato en el cargo. • Con el ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad. • Predisposición general o específica a perfeccionarse en el trabajo. • Posibilita la orientación 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad adquirida para realizar determinado trabajo o tarea. • Producto del entrenamiento o del aprendizaje. • Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo. • Se refiere a la habilidad real del individuo: permite diagnosticar el presente. • Es el resultado de ejercitar o entrenar la aptitud. • Es la disposición

¹⁸ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos" , Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.

<p>hacia determinado cargo en el futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el estado latente y potencial de comportamiento. 	<p>general o específica para el trabajo actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilita la ubicación inmediata en determinado cargo. • Es el estado actual del comportamiento.
--	--

Las pruebas psicométricas presentan dos importantes características que las entrevistas no consiguen alcanzar:

Validez. Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es válida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo.

Precisión. Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona. Una prueba es precisa cuando, aplicada varias veces a una misma persona, presenta la menor desviación estándar alrededor de la media de los diversos resultados obtenidos.

- **Pruebas de personalidad**

Este tipo de pruebas sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, los cuales están determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Se entiende como rasgo de

personalidad la característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad se pueden clasificar en dos clases las cuales se detallan a continuación:

- Las pruebas de personalidad genéricas, las cuales revelan rasgos generales de la personalidad; en esta categoría se encuentran las llamadas pruebas expresivas (de expresión corporal), como también las llamadas pruebas proyectivas (proyección de la personalidad), Ej.: la prueba de la percepción temática, la prueba de árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, etc.¹⁹

- Las pruebas de personalidad específicas, que se utilizan cuando se investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc.

Algo muy fundamental en este tipo de prueba es que no se pueden interpretar sin la ayuda de un psicólogo.

¹⁹ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos" , Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.

- **Técnicas de simulación**

Fundamentalmente estos tipos de técnicas tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, como también pasar del método verbal a la acción social.

Las técnicas de simulación son, básicamente, técnicas de dinámica de grupo. Una de las principales técnicas de simulación es el psicodrama, la cual se basa específicamente en la teoría general de roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas.

Algunas empresas utilizan técnicas de simulación como complemento del diagnóstico, junto con los resultados de las pruebas psicológicas y las entrevistas; en este tipo de pruebas el aspirante a ocupar el cargo debe dramatizar aspectos generalmente relacionados con el futuro papel que desempeñará, esto generalmente se realiza para tener una expectativa más realista de cómo será el comportamiento de dicha persona en el cargo dentro de la empresa.

Una de las razones por las cuales muchas empresas utilizan esta técnica es porque esta fomenta la retroalimentación y favorece

el autoconocimiento y la autoevaluación. Estas pruebas deben estar dirigidas por personas especialistas en la psicología.

3. RESPONSABLES DE RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL

En muchas empresas, las decisiones referentes al proceso de reclutamiento y selección de personal se toman rutinariamente por el Departamento de Recursos Humanos, que normalmente se le ubica como una unidad de staff en la estructura organizativa de las grandes empresas.

Existen tres buenas razones para permitir al Departamento Recursos Humanos que sea quien lleve a cabo este proceso.

La primera es que la empresa debe asegurarse de que sus prácticas de empleo se adecuan a la legislación vigente, y el hecho de hacer al personal de Recursos Humanos responsable del proceso puede ayudar a evitar problemas en esta área.

La segunda razón es que ya el Departamento de Recursos Humanos suele ser el responsable de establecer los primeros contactos con los aspirantes, convirtiéndose en el depositario de información relativa a éstos.

La tercera razón es que el Departamento de Recursos Humanos cuenta con el personal técnico especializado en llevar a cabo tan importante proceso y los jefes de línea depositan su plena confianza en que este departamento, como unidad de apoyo, realizará sus mejores esfuerzos para proporcionar a la organización el mejor recurso humano disponible en el mercado laboral.

Son muchas las organizaciones que consideran que es más fácil dejar que el Departamento de Recursos Humanos sea quien decida sobre el reclutamiento y selección de personal.

Sin embargo, la decisión final de la contratación no debe ser tarea exclusiva de dicho departamento.

La decisión final de la contratación es, hasta cierto punto, compartida entre el Departamento de Recursos Humanos y los jefes de línea, ya que son éstos quienes conocen y están más estrechamente familiarizados con los puestos de trabajo, siendo además quienes trabajarán con los candidatos seleccionados.

La elección de la persona adecuada para un puesto de trabajo puede afectar muy positivamente a la eficiencia y productividad de la empresa, así como la satisfacción del cliente.

La elección de una persona inadecuada puede traducirse en una serie de problemas tales como, operaciones lentas, deficiencias en la productividad y en la pérdida de negocios y clientes.

Debido a estas razones, es importante que cada paso del proceso de reclutamiento y selección de personal se realice de la mejor forma en beneficio de la empresa.

4. PROPÓSITOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y selección de personal son dos etapas fundamentales del proceso de provisión de personal que toda empresa debe realizar adecuadamente, ya que dicho proceso está orientado a proporcionar a la empresa recursos humanos idóneos que contribuyan de una mejor forma al logro de los objetivos empresariales.

Básicamente, el propósito del reclutamiento y selección de personal en las empresas, es dotar a las mismas del recurso humano idóneo y capacitado que contribuya al logro de los fines para los cuales ha sido creada, con eficiencia y eficacia.

5.OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Existen diversos objetivos pretendidos por las empresas en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, los cuales dependen del tipo de empresa de que se trate y de la intencionalidad con la cual se pretenda efectuar la contratación.

Independientemente del tipo de empresa o la intencionalidad de la contratación, el objetivo primordial del reclutamiento y selección es que el proceso para la obtención del recurso humano idóneo para la empresas, se verifique y se realice con base en criterios técnicos y científicos que permitan minimizar el riesgo de inadecuadas contrataciones y potenciar el desarrollo integral de la empresa.

El objetivo general implica el establecimiento de objetivos particulares para la consecución del primero y, a partir del diseño e implementación de un programa de reclutamiento y selección que incluya todos estos lineamientos, se puede lograr dicho objetivo.

6.BENEFICIOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

A partir del diseño e implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal, las empresas se ven

beneficiadas en aspectos variados e integralmente como tal, desde el mejoramiento de las condiciones del ambiente laboral dentro de la empresa, pasando por el aumento de niveles de productividad y disminución en los costos directos e indirectos de operación, hasta llegar por ende a un incremento en las ganancias o utilidades producidas por la misma.

Al hacer una adecuada selección de personal, las empresas obtienen ciertos beneficios, entre los cuales se mencionan los siguientes:

-Se aumenta el período de prestación de servicios del empleado hacia la empresa, mejorando la identificación del recurso con la misma.

-Disminuyen los costos administrativos y legales por el eventual despido de personal inadecuado.

-Indirectamente aumenta la eficiencia y eficacia en la producción de bienes y/o prestación de servicios, mejorando lógicamente y sustancialmente los niveles de ganancias, permitiendo la reinversión, así como la diversificación y expansión de la empresa.

-Al contar con un personal idóneo, las empresas pueden enfrentar mejores niveles de competitividad en su entorno empresarial.

7. ASPECTOS GENERALES DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

a. Definiciones

El programa es un plan que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales y que especifica los pasos principales, su orden y tiempo, así como la unidad o persona responsable de cada paso./²⁰

Es un complejo de metas, políticas, procedimientos, normas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. /²¹

b. Programa de reclutamiento y selección de personal

De acuerdo con la concepción del grupo de trabajo, es un plan estructurado que contiene una serie de actividades organizacionales en forma ordenada, indicando el tiempo y la unidad responsable; las cuales conforman las fases necesarias para el proceso de atraer, evaluar y seleccionar al personal idóneo que deberá ocupar plazas vacantes en las empresas.

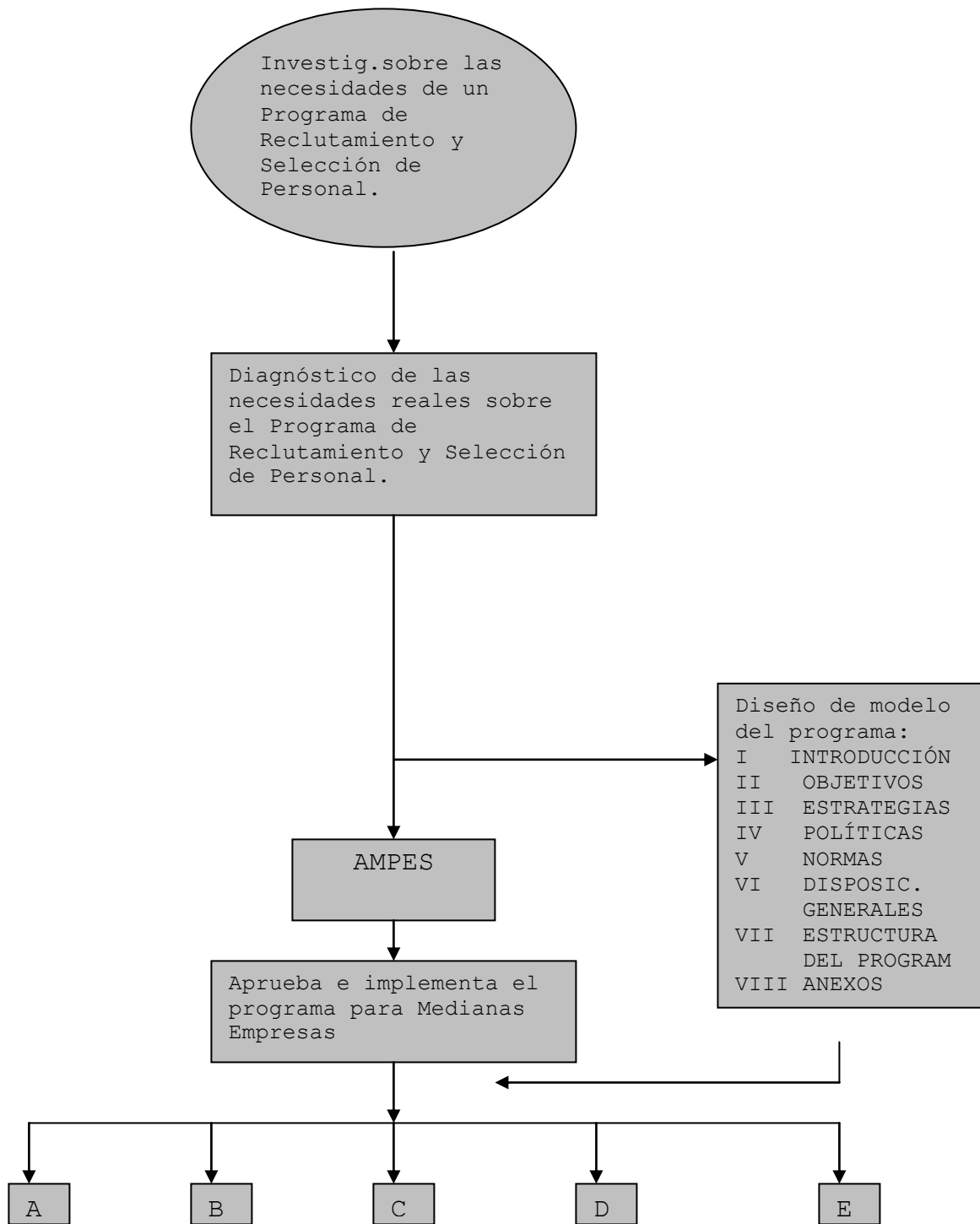
²⁰ /STONER, JAMES A. F. Y OTROS, "Administración " , quinta edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México D. F. 1,996

²¹ /KOONTZ, HAROLD Y CYRILL O'DONNELL, "Curso de Administración Moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones Administrativas, Sexta Edición, Editorial Mcgraw Hill, México D.F. 1,982 Pág. 153

c. Modelo de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal.

No existe un modelo o esquema específico para la elaboración de un programa de reclutamiento y selección de personal, el contenido o estructura de un programa de este tipo dependerá de varios factores como la naturaleza de la empresa que lo requiera, el tamaño de la misma, los objetivos que se persigan, los recursos destinados, los conocimientos de la persona que lo diseñe, etc.

A continuación se presenta en forma resumida un esquema de las fases para la implementación de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para medianas empresas afiliadas a AMPES, en el cual también se detalla la estructura básica que debe contener dicho Programa.



La primera fase de la implementación del programa consiste en la investigación que debe realizarse en las medianas empresas afiliadas a AMPES, sobre la necesidad real de este sector sobre el uso y los beneficios del programa.

A partir de la investigación realizada, en la siguiente fase se obtiene el diagnóstico sobre las necesidades reales de las medianas empresas de contar con los servicios del programa en mención, lo cual será la base esencial para la propuesta e implementación del programa.

La fase siguiente corresponde al diseño del modelo del programa que AMPES implementará, con la finalidad de proporcionar el servicio de reclutamiento y selección de personal a sus afiliados. El programa presenta la siguiente estructura.

- **Introducción**

La introducción es una presentación resumida del contenido del documento, la cual se utiliza para informar al lector en forma general sobre el contenido total del programa.

- **Objetivos**

Los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal en las empresas pueden consistir en los siguientes:

Proporcionar los recursos humanos de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, con la sustentación comprobada, a fin de optimizar los recursos existentes.

Normar el proceso de selección del recurso humano con miras a garantizar la igualdad en el trámite y la confiabilidad en el manejo de la documentación de los aspirantes en el menor tiempo posible, además de seleccionar el personal idóneo para lograr los objetivos de la gestión empresarial.

- **Estrategias**

Las estrategias son una explicación resumida sobre lo que se pretende hacer y de la forma de hacerlo. Son el camino general para definir y alcanzar los objetivos planteados.

Para que una estrategia sea eficaz y se logren los objetivos y las metas por medio de su aplicación, debe estar planteada en un horizonte temporal, que impacte en las acciones realizadas y sea utilizada como un patrón de decisiones.

Las estrategias que deben plantearse en un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal deben estar diseñadas de tal manera que guíen las acciones en cuanto a las decisiones sobre la elección del tipo de reclutamiento que se debe hacer, así como la elección de los medios y fuentes de reclutamiento.

También las estrategias planteadas en el programa deben guiar las acciones en cuanto a la aplicación de diversas técnicas de selección con el propósito de realizar la mejor elección entre los candidatos a ocupar una vacante.

- **Políticas**

Las políticas establecen los modelos a seguir, o sea son guías de acción que orientan como lograr los objetivos marcados y reflejar el criterio definido de la empresa.

No deben ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convierten en reglas y dejan de orientar la acción para marcar caminos únicos.

Las políticas en un programa de Reclutamiento y Selección de Personal deben estar orientadas a atraer y seleccionar al personal calificado que ofrece el mercado laboral, considerando la naturaleza de la empresa y las vacantes a ocupar.

- **Normas**

Las normas son lineamientos específicos, por medio de las cuales las empresas se deben de regir para la realización de sus actividades.

Las normas que deben establecerse en un programa de Reclutamiento y Selección de Personal estarán determinadas por la unidad responsable de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección.

- **Disposiciones generales**

Se refiere a aquellas circunstancias o casos especiales que surgen fuera de lo normal, las cuales no están previstas, y cuya solución no está al alcance de todas las unidades de la empresa, sino que se debe acudir a una instancia superior para que las resuelva.

Es cualquier aspecto relacionado con la Selección de Personal no contemplado en las disposiciones establecidas en las normas.

- **Estructura del programa**

La estructura del programa puede estar conformada por diversos componentes los cuales dependerán de la complejidad o simplicidad del mismo.

Un programa de Reclutamiento y Selección de Personal puede estar conformado por un manual de procedimientos y su respectivo diagrama de flujo, un reglamento que norme las actividades, así como las etapas de Reclutamiento y Selección de Personal, de la siguiente manera:

RECLUTAMIENTO

- Existencia de una vacante
- Requisición o solicitud de personal
- Identificación de los medios de Reclutamiento
- Uso de las fuentes de reclutamiento

SELECCIÓN

- Recepción preliminar
- Administración de exámenes
- Técnicas de selección
- Entrevista final

• **Anexos**

Los anexos son los distintos documentos que no forman parte del programa en sí, tales como formatos, guías, cuadros, etc.

La fase final corresponde a la implementación del programa por parte de AMPES, por medio del cual dicha gremial dará el apoyo que las medianas empresas afiliadas necesitan sobre el reclutamiento y selección de personal y, de esta forma, obtener el personal idóneo para ocupar una vacante.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DE LAS NECESIDADES DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A AMPES.

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Para que una empresa tenga éxito y sea reconocida como líder en su ramo, es de suma importancia que cuente con personal idóneo, capacitado y, fundamentalmente, identificado con los objetivos de la misma.

Para ello es indispensable que el personal contratado para ocupar los diversos puestos al interior de una empresa, posea los conocimientos necesarios y cumpla los requisitos que exija el perfil del cargo que ocupa; en caso contrario, la empresa enfrentará la realidad de no haber contratado a la persona idónea, con las consecuencias negativas que esto implica, como por ejemplo:

La falta de optimización de los recursos, el despilfarro de insumos, la baja productividad y la falta de un desarrollo sostenido de la organización.

La situación anterior es observada con frecuencia en el sector de la mediana empresa, donde, por diversas razones, no se cuenta con una unidad especializada en el proceso de reclutamiento y selección de personal; impidiendo al responsable de la contratación contar con las herramientas que permitan obtener personal que cumpla con el perfil de cada puesto y las características de los candidatos potenciales a ocupar una vacante, lo cual influye finalmente de forma negativa en la rentabilidad de la empresa.

Estas empresas, en la mayoría de casos, contratan a su personal aplicando el factor "afinidad", ya que la mayor parte de sus trabajadores son familiares del empresario, personas allegadas a la familia o recomendados por los anteriormente mencionados.

El hecho que el responsable de la contratación no cuente con profesionales y procedimientos idóneos vuelve necesario apoyarse en otro ente especializado en reclutamiento y selección de personal como "AMPES", que cuente con elementos de juicio valederos al momento de recomendar una terna para la selección final por parte del empleador.

De acuerdo con lo anterior, la formulación del problema de investigación en este caso se presenta de la siguiente forma:

¿En que medida afecta a la eficiencia y productividad de las Medianas Empresas afiliadas a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), la falta de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal?

B. OBJETIVOS

1.General

Realizar un diagnóstico para determinar la necesidad y propuesta de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para medianas empresas afiliadas a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), que contribuya a una mejora en la eficiencia y productividad de dichas empresas.

2.Específicos

- a. Establecer la necesidad de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas afiliadas a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES).
- b. Presupuestar los recursos necesarios con la finalidad de crear un adecuado Programa de Reclutamiento y Selección de Personal.

- c. Plantear los mecanismos idóneos que permitan la adecuada implementación del Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas.
- d. Lograr que el personal se integre en el menor tiempo posible, a través de recomendar la implementación de programas de inducción.
- e. Establecer contactos y trabajar coordinadamente con las fuentes externas de personal.
- f. Promover la aceptación de este servicio por parte de las medianas empresas afiliadas a AMPES.
- g. Determinar los beneficios derivados de la adecuada implementación del Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas.

C. HIPÓTESIS.

1. Hipótesis General.

El diseño e implementación de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas afiliadas a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños,

propiciaría una mejora en la eficiencia y productividad de dichas empresas.

2.Hipótesis Específicas.

- a. La disposición de recursos humanos y tecnológicos especializados, propiciará el adecuado diseño de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para las Medianas Empresas afiliadas a AMPES.
- b. La creación en AMPES de un área especializada para la evaluación de aspirantes a ocupar plazas vacantes en las Medianas Empresas afiliadas a dicha asociación, dará como resultado la disminución de costos derivados de tal actividad.
- c. La aceptación y desarrollo del Programa y el servicio propuestos para el Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas afiliadas a AMPES, depende de los beneficios concretos que reporte a dichas empresas.
- d. Los beneficios concretos derivados de la implementación del Programa de Reclutamiento y Selección de Personal propuesto, propiciaría la contratación de los servicios de

la unidad de evaluación creada en AMPES como apoyo a dicho programa.

D. METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.

1. Método de la investigación.

El método es la forma particular de realizar un trabajo o labor concreta e integral para el análisis de un problema o cuestión, coherente con la definición teórica del mismo y con los objetivos de la investigación.

La confiabilidad de la información obtenida en el proceso de la investigación depende en gran medida del método de investigación que se utilice.

Para llevar a cabo la investigación en el sector de las medianas empresas afiliadas a AMPES, se hizo uso del método científico, ya que éste proporciona mayor veracidad de la información obtenida y, por consiguiente, la interpretación y el análisis efectuado sobre los hechos.

Particularmente se utilizó para efectos de la investigación el método inductivo, que es el que va desde lo particular a lo general, es decir, partiendo de casos particulares e

individuales permite llegar a conclusiones generales. La ventaja de la inducción consiste en que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con los casos.

Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento inicie teniendo contacto directo con los casos reales y a la vez, parta de la determinación aproximada de las series de fenómenos que se van a inducir, y así acercarnos a la realidad o llegar al conocimiento.

Los resultados esperados se hicieron posibles ya que se le dio secuencia a las etapas del proceso de investigación iniciando con el planteamiento del problema, justificación, objetivos pretendidos, la formulación de hipótesis, comprobación de las mismas, la investigación del objeto de estudio y finalmente, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

El contacto directo con los hechos reales permitió la obtención de los resultados esperados, para así de esta forma llegar a las conclusiones finales partiendo del análisis particular del fenómeno de estudio.

2. Tipo de investigación.

El tipo de investigación aplicado fue el explicativo, ya que el estudio realizado va mas allá de la descripción de conceptos o fenómenos o de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder a las causas de una problemática real, como es la inadecuada contratación de recursos humanos en las medianas empresas afiliadas a AMPES.

La respuesta a dicha problemática se concretará mediante la propuesta de un programa especializado en reclutamiento y selección de personal para dichas empresas.

Además del tipo explicativo de la investigación, se ascendió al tipo predictivo. En este nivel de la investigación, con cierta probabilidad, es posible prever el comportamiento futuro de los fenómenos basado en el principio de que si se desentrañan las causas que originan el fenómeno o problema, entonces es posible predecir la ocurrencia futura.

De acuerdo con lo anterior, el ingrediente de predicción se hará evidente con la propuesta final, ya que después de haber explicado las causas que originan el problema se arribará a la propuesta final, con lo cual se resolverá en el futuro el

problema ocasionado por la inadecuada contratación de recursos humanos en las empresas mencionadas.

La investigación se realizó recurriendo a las dos fuentes de información generalmente utilizadas, como son la investigación bibliográfica o secundaria y la investigación de campo o primaria.

- **Investigación bibliográfica.**

Se utilizó para sustentar los aspectos técnicos sobre el tema, antecedentes del mismo, así como del marco teórico referencial sobre el reclutamiento y selección de personal.

Se utilizaron de apoyo fuentes bibliográficas como textos, tesis, folletos y otros documentos relacionados con el tema de estudio.

- **Investigación de campo.**

La investigación de campo se desarrolló en el sector de las medianas empresas afiliadas a AMPES, en el área metropolitana de San Salvador con el propósito de obtener información sobre el tema de reclutamiento y selección de personal.

La información obtenida sirvió de base para determinar la necesidad real de crear un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para las empresas objeto de estudio.

3. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación de campo.

La técnica es el conjunto de reglas y procedimientos que le permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de estudio.

Considerando la dimensión del tema en estudio se estimó necesario la utilización de al menos dos técnicas de investigación con el propósito de contar con suficiente información útil para una mayor profundidad en los análisis respectivos.

Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista.

- **La encuesta.**

Es la técnica escrita que el investigado debe resolver sin la intervención del investigador.

Las respuestas que se obtengan en las encuestas son los datos que, al ser analizados, permiten en primera instancia verificar las hipótesis formuladas.

Para el propósito de la investigación se diseñaron cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple a fin de conocer, por medio de la información recabada, cual es la realidad en las empresas en estudio sobre el tema de reclutamiento y selección de personal.

- **La entrevista.**

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio o investigado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema de estudio.

Es importante aclarar que la utilización de esta técnica se utilizó para complementar y ampliar la información obtenida mediante las encuestas, por lo tanto no se entrevistó a igual número de encuestados. La entrevista se hizo en forma aleatoria y con un número inferior a criterio del grupo de trabajo.

4. Determinación del universo.

Para llevar a cabo la investigación se determinó que el universo en este estudio está constituido por todas las medianas empresas afiliadas a AMPES, en el área metropolitana de San Salvador y que en total suman la cantidad de 59 medianas empresas.

En estas empresas se obtuvo la información necesaria para poder elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de las mismas, con relación a las prácticas actuales sobre el reclutamiento y selección de personal lo cual se utilizó de base para el diseño de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal implantado por AMPES como un servicio más de apoyo a sus afiliados.

• **Determinación de la muestra.**

Para este caso la muestra utilizada fue de tipo probabilística aplicando el método aleatorio simple, cuya fórmula para el respectivo cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{Z^2 \alpha/2 PQ + (N-1) e^2}$$

DONDE:

P	= Nivel de Confianza deseado	= 95%
Q	= Margen de error permitido	= 5%
$Z^2 \alpha/2$	= Desviación estándar	= 1.96
N	= Tamaño de la población	= 59
n	= Tamaño de la muestra	= 33
e^2	= Error de estimación	= 0.05

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{Z^2 \alpha/2 PQ + (N-1) \epsilon^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95) (0.05) (59)}{(1.96)^2 (0.95) (0.05) + (58) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{10.766084}{0.327476}$$

$$n = 32.875948$$

$$n = \mathbf{33 \text{ medianas empresas encuestadas}}$$

5. Alcances y limitaciones.

La investigación consistió en un estudio sobre la necesidad de contar con un adecuado Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas afiliadas a AMPES, con el propósito de resolver los problemas generados por la inadecuada contratación de personal, como consecuencia de no contar con profesionales especializados y mecanismos adecuados para la ejecución del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Para el estudio se tomó como área geográfica el área metropolitana de San Salvador, ya que la mayoría de las medianas

empresas que actualmente están afiliadas a AMPES se encuentran ubicadas en dicha área geográfica.

6. Obtención de datos.

Para el logro de los objetivos de la investigación se utilizaron dos tipos de datos: primarios y secundarios.

Los datos primarios fueron obtenidos a través de los métodos de la encuesta y entrevista.

La encuesta dirigida a través de un cuestionario, que se realizó sobre la base de 33 medianas empresas, permitió diagnosticar, entre otros aspectos, si éstas cuentan con un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal, constituyendo la base para el diseño de un Programa de esa naturaleza; haciendo énfasis sobre el área con que contará AMPES para brindar dicho servicio (diversos profesionales capacitados en el área de Recursos Humanos, entre ellos, Psicólogos, Administradores, Bilingües, entre otros).

La entrevista se utilizó conjuntamente con la encuesta facilitándose así mantener un contacto personal con los miembros de las empresas investigadas.

Los datos secundarios se obtuvieron por diversas fuentes bibliográficas tales como: Tesis, Investigaciones Particulares,

Revistas, Folletos, Boletines, y otras Publicaciones, lo que permitió la identificación del marco conceptual.

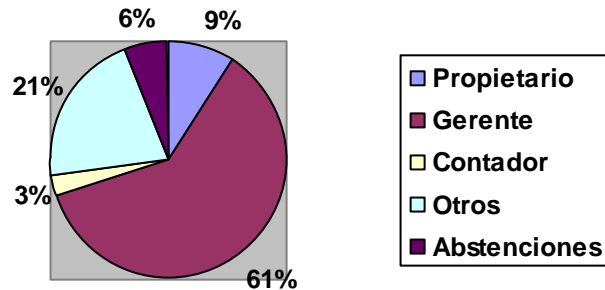
No se tuvo limitantes en la recolección de los datos ya que hubo colaboración e interés por parte de las empresas sujetas de estudio, pues de las 33 empresas seleccionadas en la muestra su totalidad llenó las encuestas excepto algunas preguntas en las cuales hubo abstención.

7. Tabulación y análisis de datos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada en el sector de medianas empresas afiliadas a AMPES en el área metropolitana de San Salvador, sobre el tema de reclutamiento y selección de personal.

3) Cargo de la persona que proporcionó la información

Respuesta	Frecuencia	%
Propietario	3	9
Gerente	20	61
Contador	1	3
Otros	7	21
Abstenciones	2	6
Total	33	100



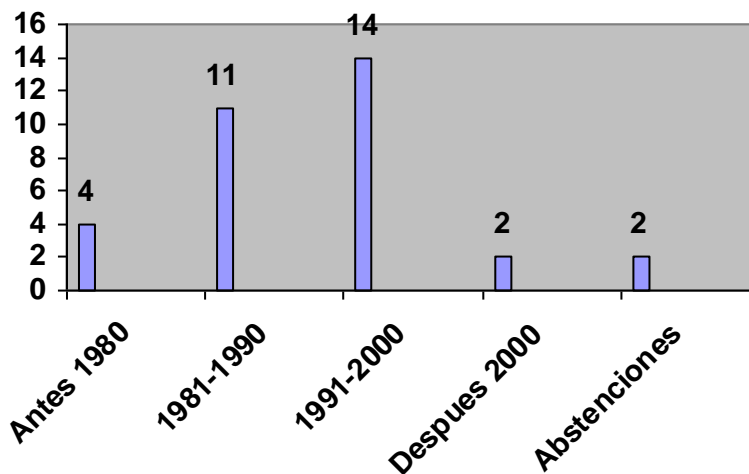
Comentario:

Del total de empresas encuestadas, el 9% de la información la proporcionó el propietario de la misma, el 61% fue proporcionada por el Gerente de la empresa, quien está a cargo de la dirección y en la mayoría de casos, según información obtenida, es el propietario de la misma quien ostenta el cargo de Gerente.

Solamente una empresa proporcionó la información a través de su contador, y en el resto de las empresas contestaron las encuestas otras personas con cargos como representante legal, jefe de personal, etc.

4) Año en que la empresa inició operaciones

Respuesta	Frecuencia	%
Antes de 1980	4	12
De 1981 a 1990	11	33
De 1991 a 2000	14	43
Después de 2000	2	6
Abstenciones	2	6
Total	33	100



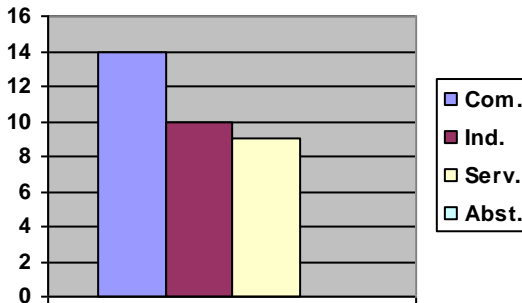
Comentario:

El mayor porcentaje de las empresas encuestadas, es decir el 43%, inició operaciones en la década de los noventa, el 33% de ellas en la década de los 80.

Solo el 12% inició antes de 1980 y únicamente dos de ellas fueron creadas después del año 2000.

5) Cuál es la actividad de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Comercio	14	42
Industria	10	30
Servicios	9	27
Abstenciones	0	0
Total	33	100

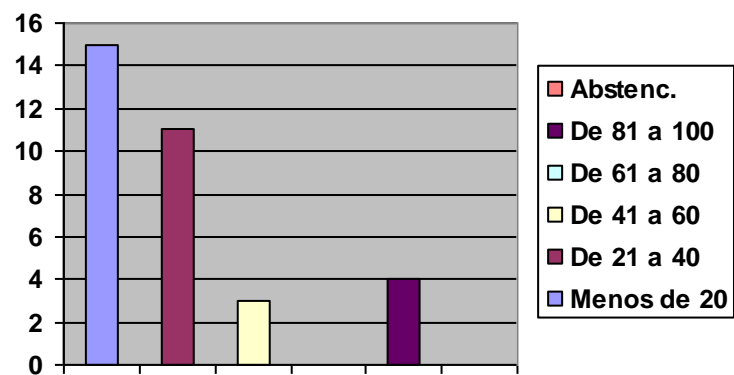


Comentario:

El mayor porcentaje de socios de AMPES lo conforman empresarios del sector comercio, quienes representan el 42% según la investigación realizada, el 30% está conformado por empresarios del sector industria y el 27% por el sector servicios.

6) Cuántos empleados tiene actualmente?

Respuesta	Frecuencia	%
Menos de 20	15	45
De 21 a 40	11	33
De 41 a 60	3	9
De 61 a 80	0	0
De 81 a 100	4	12
Abstenciones	0	0
Total	33	100



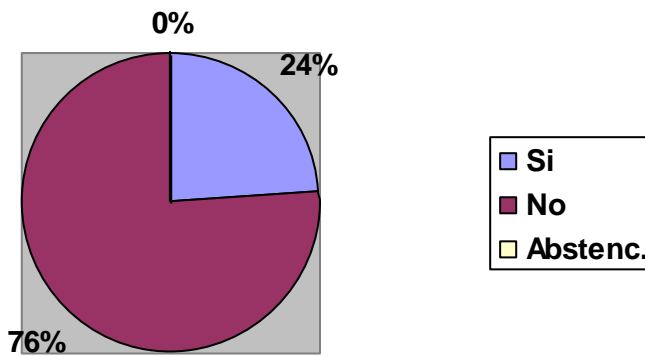
Comentario:

El número de empleados está determinado principalmente por la demanda actual de los bienes o servicios que ofrecen las empresas y no necesariamente por el tamaño en infraestructura.

El 45% de las empresas emplea menos de 20 empleados, el 33% tiene entre 21 y 40 y únicamente el 12% emplea entre 81 y 100 empleados.

7) Posee la empresa una unidad o persona encargada de Recursos Humanos?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	8	24
No	25	76
Abstenciones	0	0
Total	33	100

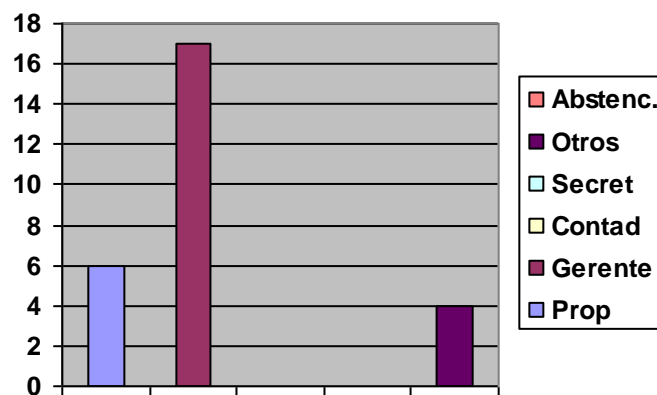


Comentario:

El mayor porcentaje de las medianas empresas afiliadas a AMPES, es decir el 76%, no cuentan con una unidad o persona encargada de recursos humanos y únicamente el 24% de ellas manifiesta que si la poseen.

8) Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿Quién es el encargado de reclutar y seleccionar al personal?

Respuesta	Frecuencia	%
Propietario	6	18
Gerente	17	52
Contador	0	0
Secretaria	0	0
Otros	4	12
Abstenciones	6	18
Total	33	100



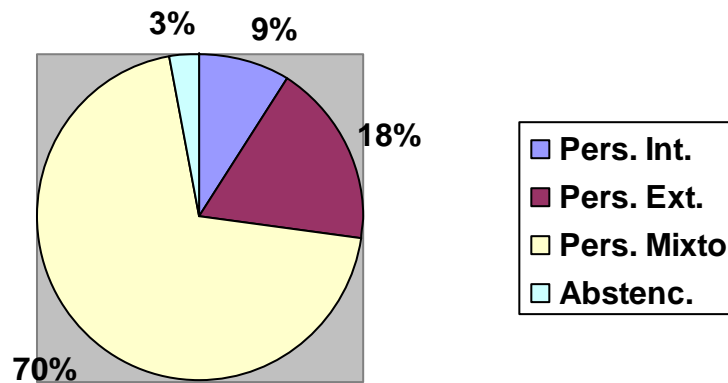
Comentario:

De acuerdo con los resultados obtenidos, en las medianas empresas el gerente es el encargado de reclutar y seleccionar al personal ya que así lo manifestó el 52% de los encuestados, en

el 18% de ellas esta actividad es realizada por el mismo propietario de la empresa y únicamente en el 12% es realizada por otras personas como jefes o gerentes de área, o el administrador de la empresa.

9) Para llenar una plaza vacante, ¿Qué tipo de candidatos utiliza?

Respuesta	Frecuencia	%
Personal interno	3	9
Personal externo	6	18
Personal mixto	23	70
Abstenciones	1	3
Total	33	100

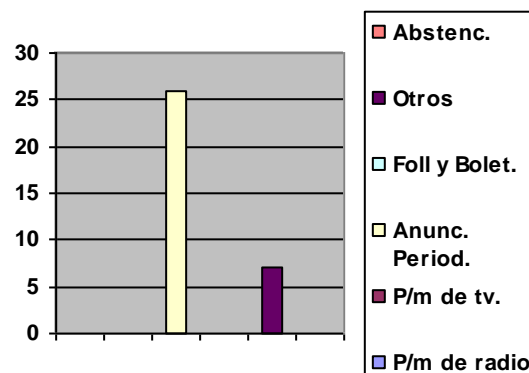


Comentario:

Para cubrir una plaza vacante en las medianas empresas se considera tanto a personal interno como externo, ya que los resultados obtenidos indican que el 70% de los empresarios utilizan personal mixto para este propósito y únicamente el 18% lo hace con personal externo de la empresa.

10) A que medios recurre la empresa para efectuar el reclutamiento de personal?

Respuesta	No.	%
Por medio de la radio	0	0
Por medio de la televisión	0	0
Anuncios en periódicos	26	79
Folletos y boletines	0	0
Otros	7	21
Abstenciones	0	0
Total	33	100

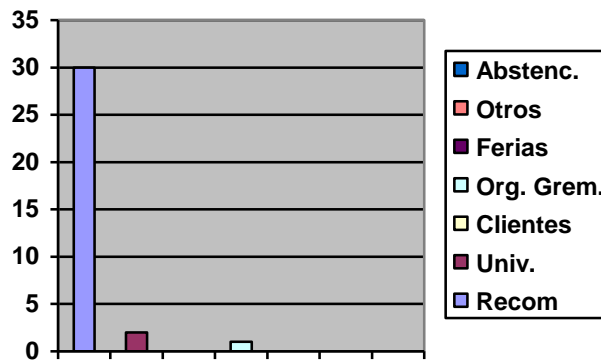


Comentario:

El medio de reclutamiento mas utilizado por los medianos empresarios está constituido por los anuncios en periódicos, tal como lo manifestaron el 79% de los encuestados, el resto utilizan otros medios tales como contactos con los mismos empleados y personas conocidas del empresario.

11) A que fuentes recurre la empresa para efectuar el reclutamiento de personal?

Respuesta	No.	%
Recomendados por empleados	30	91
Univ. O centros educativos	2	6
Clientes	0	0
Organizaciones gremiales	1	3
Ferías de trabajo	0	0
Otros	0	0
Abstenciones	0	0
Total	33	100



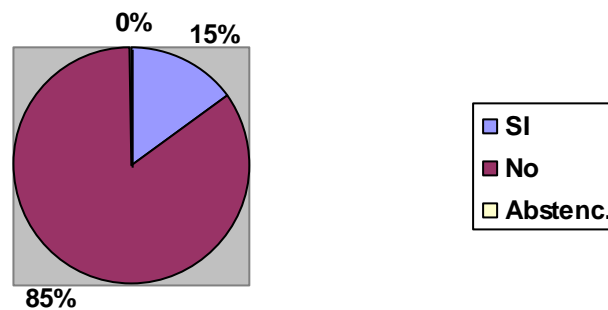
Comentario:

Entre las fuentes de reclutamiento preferidas por los empresarios se tienen a los recomendados por los empleados y las universidades o centros educativos.

El 91% de los encuestados manifestaron que la fuente de reclutamiento mas utilizada en la empresa está constituida por los recomendados por empleados y el 6% utiliza las universidades o centros educativos. Únicamente el 3% utiliza las organizaciones gremiales.

12) Posee la empresa un programa formal de reclutamiento y selección de personal?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5	15
No	28	85
Abstenciones	0	0
Total	33	100

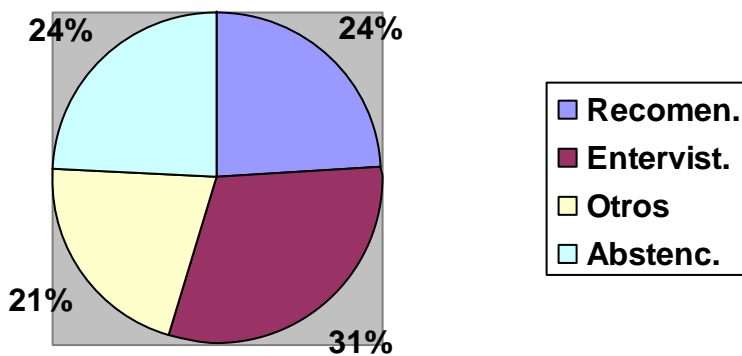


Comentario:

Del total de empresas encuestadas, el 85% de ellas no posee un programa formal de reclutamiento y selección de personal y únicamente el 15% manifestó que si lo poseen.

13) ¿Si no posee el programa, como efectúa el proceso de reclutamiento y selección?

Respuesta	Frecuencia	%
Por recomendaciones	8	24
Por entrevistas	10	31
Otros	7	21
Abstenciones	8	24
Total	33	100



Comentario:

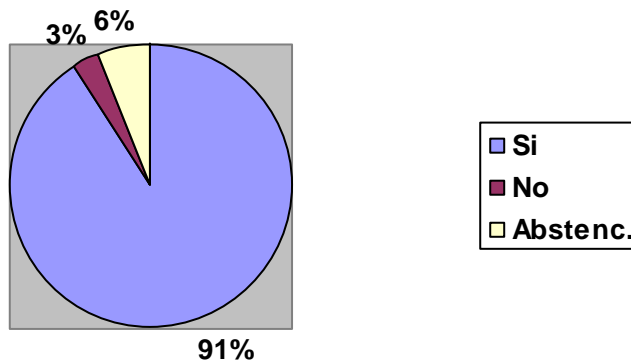
Del total de la muestra encuestada, el 24% de las empresas realiza el proceso de reclutamiento y selección por medio de recomendados de los empleados o de personas conocidas del empresario, el 30% lo realiza únicamente haciendo uso de entrevista general la cual efectúan comúnmente a las personas

recomendadas, el 21% manifestó que lo hace de diversas formas como llenar solicitud de empleo, solicitar referencias personales, aplicación de pruebas de conocimiento y otras formas a criterio de gerentes o jefes de departamento.

Del total de las abstenciones, 5 de ellas corresponden a las empresas que respondieron afirmativamente que poseen un programa formal de reclutamiento y selección de personal.

14) Considera que un programa de reclutamiento y selección de personal puede mejorar la eficiencia y productividad de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	30	91
No	1	3
Abstenciones	2	6
Total	33	100

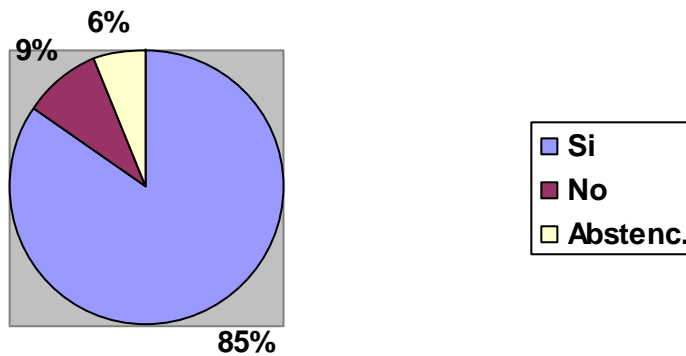


Comentario:

Un programa formal de reclutamiento y selección de personal puede mejorar la eficiencia y productividad de las medianas empresas, así lo manifestaron el 91% de los encuestados, y solamente una considera lo contrario. Dos de las empresas no opinaron al respecto, pues desconocen los beneficios reales que un programa como el mencionado puede traer a la empresa.

15) Si AMPES le proporcionara los servicios de reclutamiento y selección de personal, la empresa estaría dispuesta a hacer uso de tal servicio?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	28	85
No	3	9
Abstenciones	2	6
Total	33	100

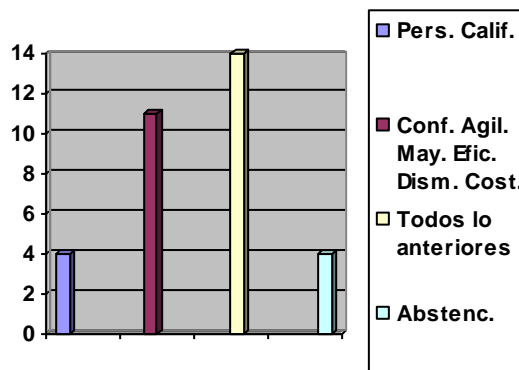


Comentario:

El 85% de los encuestados manifestaron que si estarían dispuestos a hacer uso del servicio de reclutamiento y selección de personal ofrecido por AMPES. El 9% considera que no estaría dispuesto a hacer uso de tal servicio.

16) Qué beneficios considera que obtendría la empresa al hacer uso del servicio propuesto por AMPES?

Respuesta	Frecuencia	%
Personal calificado	4	12
Confiabil. en el proceso	11	34
Agilidad en el proceso		
Mayor eficiencia		
Disminución de costos		
Todos los anteriores	14	42
Abstenciones	4	12
Total	33	100



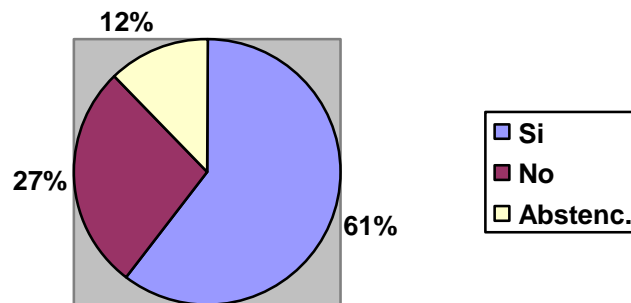
Comentario:

Del total de encuestados un 12% considera que al hacer uso del servicio propuesto por AMPES obtendría el beneficio de personal calificado. El 34% manifestó que los beneficios que obtendrían

son los siguientes: confiabilidad y agilidad en el proceso, mayor eficiencia y disminución de costos. El 42% considera que obtendrían todos los beneficios descritos en la tabla.

17) Considera que al hacer uso de los servicios de reclutamiento y selección de personal proporcionado por AMPES, los costos de tal actividad serían inferiores a que si la empresa la realizara por su cuenta o mediante los servicios de otra empresa especializada?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	20	61
No	9	27
Abstenciones	4	12
Total	33	100

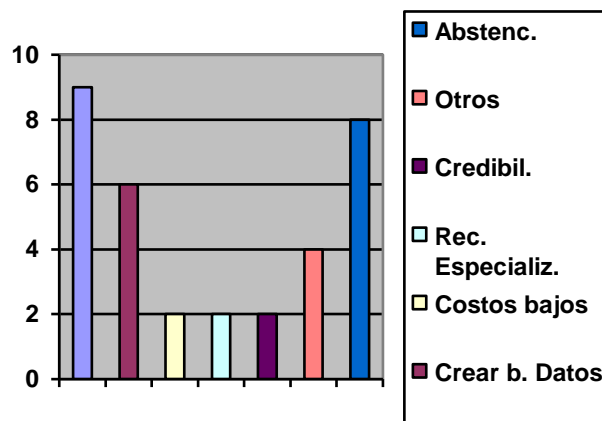


Comentario:

El 61% de los encuestados considera que al hacer uso de los servicios de reclutamiento y selección de personal proporcionado por AMPES, los costos para ellos serían inferiores. El 27% manifestó lo contrario.

18) Qué sugerencias haría para que las empresas como la suya utilicen el Programa de Reclutamiento y Selección de Personal proporcionado por AMPES?

Respuesta	Frecuencia	%
Divulgación	9	27
Crear base de datos	6	18
Costos bajos	2	6
Recursos especializados	2	6
Credibilidad	2	6
Otros	4	12
Abstenciones	8	24
Total	33	100



Comentario:

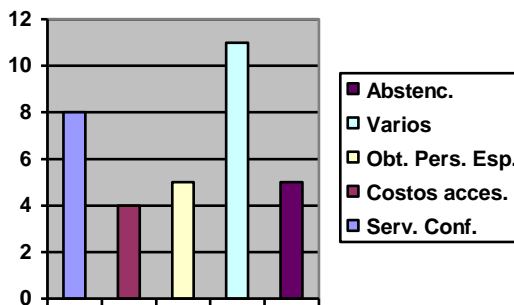
Del total de encuestados el 27% dio como sugerencia que AMPES debe divulgar información sobre como implementará el programa en mención, el 18% sugiere que se debe crear una base de datos con potenciales candidatos elegibles.

El 6% sugiere que el servicio se preste a bajos costos, otro 6% expone como sugerencia contar con recursos especializados e igual porcentaje de encuestados sugiere credibilidad en el proceso.

Así también de un 12% se obtuvieron sugerencias diversas como las siguientes: Tomar en cuenta los tres sectores (comercio, industria, servicios), que AMPES posea conocimiento sobre las necesidades de cada empresa y que se seleccione personas con buenas referencias e investigadas.

19) ¿Cuáles serían las expectativas de la empresa sobre el servicio que AMPES prestaría a sus afiliados?

Respuesta	Frecuencia	%
Servicio confiable	8	24
Costos accesibles	4	12
Obtener pers. Especializ.	5	15
Varios	11	33
Abstenciones	5	15
Total	33	100



Comentario:

Las expectativas existentes en el sector de medianas empresas afiliadas a AMPES en cuanto al servicio que esta gremial prestaría a sus socios, varían en cada una de ellas de acuerdo con lo siguiente:

El 24% espera que el servicio prestado por AMPES sea confiable, un 12% que los costos del servicio sean accesibles para ellos, un 15% espera obtener personal especializado y un 33% tiene expectativas variadas como las siguientes: que sea una actividad profesional, cumplir con los estándares de las empresas que prestan servicios similares, crear una bolsa de empleo, que dicho programa esté orientado a los tres sectores, etc.

E. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A AMPES.

Como resultado de la investigación de campo realizada en el sector de medianas empresas afiliadas a AMPES, se ha obtenido un panorama general sobre las prácticas más comunes llevadas a cabo en dichas empresas en cuanto al reclutamiento y selección de personal, lo cual se presenta a continuación.

1. Aspectos generales de recursos humanos.

En las medianas empresas afiliadas a AMPES la función de recursos humanos no está bajo la responsabilidad de una unidad o persona específica y especializada para tal fin, ya que en la investigación realizada el 76% de las empresas coinciden en que no poseen una unidad o persona destinada para realizar tal función. Esta función es desarrollada principalmente por el propietario o gerente de la empresa en un 18% y 52% de ellas respectivamente, quienes son los responsables de reclutar y seleccionar al personal que ocupará las vacantes que se den al interior de sus empresas, no obstante no cuentan con las herramientas o instrumentos adecuados para desarrollar un proceso óptimo.

2. Medios de reclutamiento.

Entre los medios de reclutamiento a disposición de las empresas, el medio más utilizado son los anuncios en periódicos, el cual es utilizado por el 79% de los encuestados. Sin embargo, el 21% de ellos afirman que utilizan otros medios como los contactos establecidos por los empleados o recomendados y personas conocidas por el empresario. Esto en alguna medida obedece a la necesidad del empresario de contar con personal confiable y evitarse los costos que implicaría la utilización de otros medios como son los anuncios en los medios de comunicación.

3. Fuentes de reclutamiento.

En el 91% de las empresas encuestadas, la fuente de reclutamiento utilizada para atraer al personal es a través de los amigos o conocidos de los empleados, ya que estos últimos son los que recomiendan a los futuros trabajadores de la empresa. Entre las empresas que reclutan a los recomendados por los empleados, un pequeño porcentaje de ellas también utilizan como fuente a los mismos clientes de la empresa.

Lo expuesto anteriormente indica que en la mediana empresa, el reclutamiento de personal es realizado de forma sencilla pues no se cuenta con un proceso adecuado que permita hacer uso de otras fuentes como son las universidades o centros de estudio, organizaciones gremiales, etc.

4. Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para realizar esta actividad las empresas no disponen de un proceso definido y bien diseñado que garantice la confiabilidad del mismo en cuanto a la selección del personal idóneo para ocupar plazas vacantes, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos sobre este aspecto, el 85% de las empresas encuestadas manifestaron que no poseen un programa formal de reclutamiento y selección de personal y que dicha actividad la realizan básicamente por medio de entrevistas según lo manifestado por el 30% de los encuestados y por medio de recomendaciones de empleados o de los propietarios de acuerdo con la opinión del 24% de los empresarios.

No obstante lo anterior, las empresas consideran en un 91% que un programa de tal naturaleza puede contribuir a mejorar la eficiencia y productividad de la organización.

F. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A AMPES.

El estudio se realizó en el sector de medianas empresas afiliadas a AMPES, para determinar la situación de estas en cuanto a la forma en que realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para lo anterior se determinó que el universo lo conforman 59 empresas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, de las cuales se calculó una muestra de 33 de ellas.

A partir de los resultados observados en el análisis sobre la situación actual de las empresas objeto de estudio sobre la forma en que realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal, se puede aseverar que en dichas empresas esta labor no se desarrolla en forma óptima ya que no cuentan con personas especializadas para realizarla y no hacen uso de técnicas de selección confiables que garanticen la mejor elección de los futuros trabajadores.

Con relación a lo anterior, los resultados obtenidos en la investigación realizada, indican que el 76% de las empresas encuestadas no poseen una persona o unidad que se encargue del recurso humano y un 24% manifestaron que si, por lo que se puede inferir que las medianas empresas, en su mayoría, no invierten los recursos necesarios en personal especializado en esta área.

Asimismo, se consultó si las empresas cuentan con un programa formal de reclutamiento y selección de personal, resultando solamente que el 15% de las empresas afirmaron que si, mientras que el resto, o sea el 85%, no lo posee.

Con estos resultados se puede aseverar, por una parte que las empresas no cuentan con un programa bien diseñado para realizar la labor de reclutamiento y selección de personal, y por otra la poca o nula inversión en este tipo de programas, ya que ellas lo evalúan en función de los costos que les ocasionaría y no en los beneficios para su gestión en el área de recursos humanos.

A partir de la situación planteada, se observa la necesidad latente de que dichas empresas cuenten con el apoyo de su gremial en el sentido de brindarles un servicio tan esencial y oportuno como es el servicio de reclutamiento y selección de personal.

En su mayoría, o sea el 30% de la muestra, las empresas optan por entrevistar candidatos y escoger al que les parece mejor, y el 24% de estos candidatos son recomendados por los empleados o por familiares y amigos del empresario. Pero independientemente de la forma en que se realice el proceso de reclutamiento y selección, esta labor no se desarrolla mediante un proceso formal e idóneo para reclutar y seleccionar a un personal capacitado y apto para el puesto que se desea cubrir, es decir, al no contar con un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal se corre el riesgo de escoger un personal no calificado, y a la vez una rotación constante de sus empleados.

Por otra parte, un 91% de las empresas están convencidas que al contar con un programa como el mencionado, la eficiencia y productividad de su empresa aumentaría, lo cual indica que están conscientes de la necesidad de contar con dicho programa.

Asimismo un 6.% se abstuvo de opinar por que no tienen el suficiente conocimiento de los beneficios que esto les traería.

Las empresas afiliadas a AMPES consideradas en este estudio, afirman en un 85% que estarían dispuestas a hacer uso de los servicios si su gremial se los brindara, por considerarlo necesario para mejorar, no solo la productividad, sino también la eficiencia y capacidad de su personal, lo cual redundaría en mayor rentabilidad del negocio. un 9% no están de acuerdo y, un 6% no opinó nada al respecto.

Entre los beneficios que las empresas esperan del servicio que AMPES les brinde están: personal calificado, confiabilidad en el proceso, agilidad, mayor eficiencia y disminución de costos; lo cual fue manifestado por un 87% de la muestra y el resto fueron abstenciones. En consecuencia las empresas asociadas a AMPES esperan buenos resultados del Programa de Reclutamiento y Selección de Personal.

Finalmente las empresas consideran en un 61% que al hacer uso de los servicios que AMPES les proporcione, sus costos serían inferiores a que si ellas realizaran dicha actividad por su cuenta; el 27% considera menos costos al hacerlo por su propia cuenta; y el 12% se abstuvo de opinar al respecto.

El diagnóstico anterior constituye una base sólida y fundamentada para proponer a AMPES el diseño e implementación de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para las Medianas Empresas Afiliadas.

G. CONCLUSIONES .

Con base en los resultados obtenidos en la investigación realizada en las medianas empresas afiliadas a AMPES y el análisis efectuado sobre el tema de reclutamiento y selección de personal, a continuación se presentan las conclusiones relativas a dicha investigación sobre el tema en estudio:

- 1.** Existen diferencias muy marcadas en cuanto a las prácticas llevadas a cabo habitualmente por las empresas sobre el reclutamiento y selección de personal y la teoría existente sobre el tema.

2. La mayoría de las empresas consideradas en el estudio, no cuenta con una unidad o persona encargada de recursos humanos, lo cual fue afirmado, de acuerdo con los resultados de la pregunta # 7, por el 76% de los encuestados. Lo anterior obedece, entre otras razones, a la falta de concientización sobre los beneficios que esto implicaría para la empresa y, por otra parte, por los costos adicionales que esto conlleva.

3. Como consecuencia de no contar con una unidad o persona especializada en el área de recursos humanos, la actividad de reclutamiento y selección de personal está a cargo principalmente del gerente en un 52% o por el propietario en un 18% de las empresas, según los resultados obtenidos en la pregunta # 8.

4. Los medios de reclutamiento de personal mayormente utilizados son los anuncios en periódicos, tal como lo afirmaron el 79% de los encuestados en la pregunta # 10. Esto obedece a la percepción por parte de ellos de que se obtienen mejores resultados y sus costos no son tan elevados como los de la televisión.

5. La fuente de reclutamiento de personal más utilizada la constituyen los recomendados por los mismos empleados de las

empresas o por familiares y amigos del empresario, lo cual fue afirmado por el 91% de los encuestados en la pregunta # 11.

Lo anterior se debe a que estos recomiendan a personas conocidas y confiables, garantizando en alguna medida las expectativas del empresario sobre este factor, pero no las de capacidad y rendimiento.

6. Conforme a la muestra retomada en la investigación, la mayoría de medianas empresas afiliadas a AMPES, o sea el 85%, carecen de un programa formal de reclutamiento y selección de personal, lo anterior fue confirmado con los resultados de la pregunta # 12. Esta situación obedece en general a que los empresarios consideran que un programa de tal naturaleza implica incurrir en mayores costos para ellos ya que tendrían que contratar personas especializadas para tal propósito y dichos costos no se justifican, pues ellos no contratan personal constantemente.

7. El reclutamiento y selección de personal es realizado de forma sencilla ya que tal como lo reflejan los resultados, el proceso es realizado por medio de recomendaciones y entrevistas con el 24% y el 31% de las respuestas, respectivamente, de acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta # 13.

8. De acuerdo con lo anterior la mayoría de las empresas, o sea el 91%, están conscientes de que un programa como el mencionado puede mejorar la eficiencia y productividad de su gestión empresarial, conforme a los resultados de la pregunta # 14.

9. Casi la totalidad de afiliados, el 85%, coinciden en que estarían en disposición de hacer uso de los servicios de reclutamiento y selección de personal que AMPES les proporcionaría, de acuerdo con los resultados de la pregunta # 15. Tal disposición se basa en que los empresarios consideran que AMPES es una institución idónea para proporcionarles dichos servicios, pues es una gremial sin fines de lucro y porque posee el personal y recursos especializados para desarrollar eficientemente y con profesionalismo la labor de reclutamiento y selección de personal.

10. De acuerdo con lo anterior, los afiliados a AMPES consideran que al hacer uso del servicio de reclutamiento y selección proporcionado por dicha gremial, ellos obtendrían ciertos beneficios tales como personal calificado, confiabilidad y agilidad en el proceso, mayor eficiencia y disminución de costos. Lo anterior fue afirmado por un 87% de los encuestados en total, de acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta # 16.

11. Los empresarios consideran en un 61% que al hacer uso de los servicios de reclutamiento y selección de personal proporcionados por AMPES, los costos de esta actividad serían inferiores a que si ellos la realizaran por su propia cuenta. Lo anterior se concluye con los resultados de la pregunta # 17.

12. Entre las sugerencias mas frecuentes que los encuestados proporcionaron con respecto a la implementación del servicio en mención, se encuentran la divulgación con el 27% de las respuestas y la creación de una base de datos con candidatos potenciales con un 18%; tal como lo demuestran los resultados de la pregunta # 18.

13. Los empresarios tienen expectativas diversas en cuanto al servicio, y las que mas sobresalen son la confiabilidad en el proceso con un 24%, la obtención de personal especializado con el 15% y un 12% espera que los costos sean accesibles para ellos. Lo anterior se deriva de los resultados de la pregunta # 19.

H. RECOMENDACIONES.

Con base en las conclusiones planteadas y tomando en consideración diversas opiniones y sugerencias proporcionadas por los empresarios encuestados sobre el tema en estudio, se plantean a continuación las siguientes recomendaciones, con el propósito de que sean tomadas en cuenta por parte AMPES al momento de presentar la propuesta sobre el diseño e implementación de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para Medianas Empresas afiliadas a dicha gremial:

1. Proponer el Programa de Reclutamiento y Selección de Personal diseñado para medianas empresas afiliadas con el propósito de solucionar a las mencionadas empresas los problemas a los que habitualmente se enfrentan como consecuencia de no desarrollar de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal.

2. Iniciar una fase de divulgación del nuevo servicio que prestará la gremial con el propósito de concientizar a los medianos empresarios de la importancia y ventajas que representaría para su gestión empresarial el hacer uso del servicio, exponiéndoles también los beneficios concretos que ellos obtendrían, en términos de recurso humano calificado e idóneo para su empresa.

3. Contratar personal con experiencia y especializado en el área de recursos humanos, tales como administradores, psicólogos, etc., con el propósito de que su aporte en la actividad de reclutamiento y selección esté basado en el conocimiento y profesionalismo sobre este tema.

4. Se considera necesario crear una unidad específica al interior de AMPES para que ejecute y administre todas las actividades necesarias que surjan como consecuencia de la prestación del nuevo servicio en mención.

5. Se sugiere a AMPES crear una base de datos con candidatos potenciales que puedan garantizar los requisitos indispensables como honradez, buenos hábitos de conducta, responsabilidad, etc.

6. Identificar y hacer uso de los medios y fuentes de reclutamiento más idóneos que permitan atraer personal capacitado que pueda someterse al proceso de selección para proporcionar a las empresas demandantes de recursos humanos, candidatos que cumplan con los perfiles especificados previamente.

7. Utilizar las técnicas de selección más actualizadas y efectivas que permitan garantizar los resultados esperados en el

proceso de selección y dotar de candidatos calificados a la empresa solicitante del servicio.

8. Identificar previamente y disponer de los recursos necesarios que permitan la implementación y desarrollo de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal.

9. Determinar los costos de los servicios que estarán ofreciendo a las empresas considerando las posibilidades económicas de estas, sin descuidar el factor calidad en el servicio y cumplir con los estándares de empresas que prestan servicios similares en el mercado laboral.

10. Brindar el servicio procurando beneficiar por igual a los tres sectores de la economía o sea comercio, industria y servicios ya que existe una demanda potencial en los tres sectores mencionados.

11. Proporcionar candidatos que garanticen la confiabilidad y credibilidad que esperan los empresarios en cuanto a los futuros empleados en los diferentes puestos de trabajo, ya que AMPES se comprometerá con ellos desde el momento en que recomiende candidatos previamente evaluados que cumplan con las exigencias y requerimientos de cada empresa solicitante.

12. Se sugiere que AMPES actúe bajo principios de ética y responsabilidad en cuanto a las relaciones con los candidatos idóneos y la empresa solicitante de recursos humanos.

13. Se considera indispensable el total apoyo de las autoridades de AMPES desde el momento en que se decida desarrollar el programa propuesto, ya que del apoyo brindado dependerá en gran parte el éxito en la prestación del servicio a sus afiliados.

Es importante mencionar que para que la implementación del mencionado programa por parte de AMPES produzca los resultados esperados, es indispensable que se tomen muy en cuenta las recomendaciones aquí planteadas por el equipo responsable del diseño del programa, ya que están basadas en los conocimientos adquiridos sobre el tema, los resultados del diagnóstico y, principalmente, en las sugerencias y expectativas de los empresarios.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES), EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. ALCANCES DEL PROGRAMA

Con el diseño del Programa de Reclutamiento y Selección de Personal, se pretende que AMPES proporcione servicios al sector de medianas empresas afiliadas, establecidas en el área metropolitana de San Salvador por ser el lugar geográfico donde están establecidas la mayoría de dichas empresas.

El servicio en mención comprenderá el desarrollo de las etapas de reclutamiento y selección de personal, desde el inicio del proceso, es decir a partir del momento en que la empresa solicite el servicio hasta la presentación de candidatos seleccionados; haciendo uso de diversas técnicas de reclutamiento y selección a disposición de los responsables del proceso, las cuales garantizarán a las empresas usuarias del servicio, la contratación del personal idóneo y calificado que ofrece el mercado laboral.

Para propósitos de la prestación del servicio en mención es necesario crear una "Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal" en AMPES, la cual tendría que ser parte de la estructura organizativa de dicha gremial y depender jerárquicamente de la Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio.

B. JUSTIFICACIÓN

La propuesta y desarrollo de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para las medianas empresas afiliadas a AMPES, se hace necesaria a partir del diagnóstico de necesidades, en el cual se determinó que dichas empresas no realizan un proceso de reclutamiento y selección de personal bajo criterios adecuados, ya que no hacen uso de técnicas de selección que les garanticen la mejor elección de los futuros trabajadores, con lo cual se justifica la necesidad urgente de que este tipo de empresas obtenga el apoyo de parte de su gremial en el área de recursos humanos.

Este servicio de apoyo será de gran beneficio para el referido sector ya que esto les permitirá obtener, por parte de AMPES, propuestas de candidatos idóneos para la fase de contratación.

Al contar con candidatos idóneos los empresarios pueden elegir entre ellos, aquél que cumpla con el perfil requerido para el puesto a ocupar y llene sus expectativas, con lo cual la empresa obtendrá ciertos beneficios, entre los cuales se mencionan los siguientes:

1. Estabilidad laboral de los trabajadores.
2. Disminución de costos administrativos y legales por el eventual despido de personal que no cumpla con el perfil requerido.
3. Optimización de recursos al contar con personal calificado y capacitado.
4. Incremento en la eficiencia y productividad, mejorando con esto, los niveles de rentabilidad del negocio.
5. Ahorro de recursos al delegar en AMPES una función de suma importancia como es el proceso de reclutamiento y selección.
6. Reducción de los costos de adiestramiento y capacitación.
7. Acceso a personal ya capacitado y con experiencia previa en otras empresas.

C. OBJETIVOS

1. General

Dotar a las medianas empresas afiliadas a AMPES, de candidatos idóneos para ocupar plazas vacantes mediante la prestación de un eficiente servicio de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de contribuir al incremento de la eficiencia y productividad en dichas empresas.

2. Específicos

- a. Garantizar la atracción de los mejores candidatos que ofrece el mercado laboral, mediante la identificación y uso de medios y fuentes de reclutamiento adecuados.
- b. Asegurar la mejor elección de candidatos, mediante la aplicación de las técnicas de selección más actualizadas.
- c. Mejorar la productividad de las actividades de las medianas empresas a través de proveer de candidatos adecuados al puesto de trabajo.
- d. Atraer del mercado laboral candidatos potencialmente calificados para someterlos al proceso de selección correspondiente.
- e. Aplicar metodologías de selección de personal para la elección efectiva de candidatos idóneos, que se ofrecerán a las empresas agremiadas demandantes.

- f. Establecer mecanismos de información a los candidatos participantes en el proceso sobre las pruebas de selección, la ponderación de las mismas y los estándares mínimos establecidos.
- g. Establecer mecanismos de divulgación del nuevo servicio con el propósito de informar a las medianas empresas agremiadas de los beneficios que implicará para ellas el hacer uso de tal servicio.

D. ESTRATEGIAS

1. Implementar una fase de divulgación del nuevo servicio de reclutamiento y selección mediante mecanismos idóneos que den a conocer los beneficios del uso del servicio.
2. Contribuir a la productividad de las empresas agremiadas a AMPES, mediante la aplicación de una estrategia de servicio para la integración del recurso humano, reduciendo costos de operación en dichas empresas.
3. Prestar un servicio oportuno mediante la creación y mantenimiento de una base de candidatos potenciales que puedan someterse al proceso de reclutamiento y selección.
4. Identificación y uso de medios y fuentes de reclutamiento idóneos para atraer candidatos con potencial para desempeñar diversas plazas vacantes.

5. Establecer contactos con universidades y centros de capacitación técnica que puedan ofrecer candidatos especializados en diversas actividades.

E. POLÍTICAS

Las políticas formuladas tienen como propósito guiar el accionar de los miembros de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal de AMPES, en cuanto a las actividades a realizar para desarrollar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección.

1. POLÍTICA GENERAL DE RECLUTAMIENTO

La Unidad de Reclutamiento y Selección realizará todas las acciones pertinentes de personal, con el propósito de atraer los candidatos potenciales que puedan someterse al proceso de selección.

a. POLÍTICAS ESPECÍFICAS

-Se utilizarán medios y fuentes de reclutamiento adecuados que garanticen la atracción del mejor recurso humano del mercado laboral.

-Se optará por reclutar candidatos preferiblemente por referencias de empresas agremiadas.

-El reclutamiento se efectuará utilizando medios idóneos como los periódicos, radio, televisión, folletos y boletines, etc.

-Preferiblemente se optará por reclutar personas nacionales.

-La edad de los candidatos reclutados deberá estar en función del tipo de puesto a ocupar.

-Se someterán al proceso de reclutamiento y selección aquellos candidatos que reúnan los requisitos exigidos por los puestos a ocupar.

2. POLÍTICA GENERAL DE SELECCIÓN

La Unidad de Reclutamiento y Selección realizará los pasos del proceso de selección establecidos antes de determinar la elegibilidad del candidato.

a. POLÍTICAS ESPECÍFICAS

-Los factores que se emplearán para la selección de candidatos serán los siguientes: preparación académica, evaluación de conocimientos, evaluaciones psicométricas, experiencia e investigación de referencias laborales.

-Se seleccionará al personal que se apegue al perfil del puesto requerido y que obtenga resultados satisfactorios en las pruebas efectuadas.

-Proporcionar a las empresas solicitantes candidatos que reúnan los requisitos exigidos y que hayan obtenido los mejores resultados en las pruebas de selección efectuadas.

F. NORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Las siguientes normas tienen como propósito establecer los lineamientos bajo los cuales se realizará el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El proceso de reclutamiento y selección de personal comprende las siguientes fases: requisición de personal por parte de la empresa demandante, reclutamiento, análisis curricular y preselección, inscripción de participantes, evaluación de los candidatos, selección de candidatos, investigación de referencias y remisión de terna de candidatos a la empresa demandante del servicio.

El proceso de reclutamiento y selección se realizará en un tiempo estimado de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibimiento de la requisición de personal hasta la remisión de la terna a la empresa solicitante, para la contratación final.

La Unidad de Reclutamiento y Selección deberá llevar un seguimiento de la realización de cada una de las fases del proceso, así también se deberá mantener una retroalimentación constante con la empresa solicitante.

1. DE LA REQUISICIÓN DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento y selección iniciará con la requisición de personal, la cual enviará la empresa solicitante a la unidad que para tal efecto funcionará en las oficinas centrales de AMPES. Dicha requisición se recibirá en formulario preelaborado el cual contendrá lo siguiente: Nombre de la empresa, denominación de la plaza vacante, sexo del ocupante, breve descripción de actividades, experiencia requerida, nivel académico, perfil del puesto, firma y sello **(anexo 1)**.

2. DEL RECLUTAMIENTO

La fase de reclutamiento se iniciará al momento de recibir la requisición de personal. Esta fase se realizará haciendo uso de las fuentes y medios de reclutamiento idóneos y acordes con las características del puesto a ocupar, entre los cuales se mencionan: Recomendaciones o referencias, espontáneos, centros educativos, entidades estatales, asociaciones profesionales; como fuentes y publicación de anuncios en periódicos, radio y televisión, folletos y boletines; como medios.

a. Del análisis curricular y preselección

Una vez obtenidos los candidatos atraídos por las fuentes y medios de reclutamiento, la siguiente fase consistirá en analizar y comparar el currículum vitae presentado por los candidatos potenciales para considerar y promover a la siguiente fase aquellos candidatos que, de acuerdo con el análisis respectivo, puedan someterse a las evaluaciones respectivas.

3. DE LA EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS

La evaluación de los candidatos se realizará por medio de los factores y técnicas de selección siguientes: preparación académica, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, entrevistas de selección.

a. La ponderación de los factores y técnicas de selección será de la siguiente manera:

<u>factor</u>	<u>Ponderación</u>
Preparación académica	10%
Pruebas de conocimiento	30%
Pruebas psicométricas	30%
Pruebas de personalidad	15%
Experiencia	15%

b. La evaluación de conocimientos se realizará por medio de una prueba escrita, la cual contendrá las preguntas relativas a los conocimientos requeridos por el puesto a ocupar y será proporcionada por la empresa demandante de recursos humanos.

c. Las pruebas psicométricas estarán orientadas a explorar las competencias de los candidatos con el propósito de predecir su idoneidad al puesto para el cual concursa. Se medirán aspectos sobre inteligencia general, aptitudes, personalidad, inteligencia emocional, aspectos psicosociales, y adaptación al puesto (**anexo 6**). Las pruebas psicométricas serán realizadas por un psicólogo.

d. Las entrevistas de selección serán realizadas por el responsable de la selección final. Se entrevistará únicamente a candidatos que hayan obtenido resultados satisfactorios en las pruebas de conocimientos y psicométricas (ver guía recomendada en **anexo 2** y reporte de entrevista de candidatos en **anexo 3**). Cada fase del proceso tendrá carácter eliminatorio.

4. DE LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Serán considerados elegibles y seleccionados para cubrir determinada plaza, los candidatos que obtengan resultados satisfactorios en todas las pruebas de selección. En caso de

que resultaren más de 3 candidatos elegibles, se remitirá en la terna a la empresa solicitante, los candidatos que hayan obtenido los mayores puntajes.

a. Al seleccionar candidatos idóneos con resultados satisfactorios en las pruebas realizadas, se procederá a la confirmación de referencias personales y laborales con el propósito de conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc. **(anexo 4)**

b. Los candidatos que obtengan resultados satisfactorios en todas las pruebas de selección y no fueren seleccionados para cubrir la vacante en la empresa solicitante, deberán pasar a formar parte del "Banco de elegibles" a fin de incluirlos como candidatos en futuros concursos para plazas similares, previa consulta y aceptación de los mismos.

5. DE LOS CANDIDATOS PARTICIPANTES EN LOS CONCURSOS

Se admitirán candidatos que posean potencial para adecuarse en los puestos de la empresa y una edad de acuerdo al puesto a cubrir, de la siguiente manera:

Puestos del sector servicios y secretarias	Hasta 35 años
Puestos del sector técnico y administrativo	Hasta 40 años
Puestos del sector operativos	Hasta 40 años
Puestos del sector jefaturas	Hasta 45 años

a. Los candidatos participantes en los concursos deberán presentar los siguientes documentos:

En la fase de reclutamiento

- Currículum Vitae
- Fotocopias de títulos
- Tres referencias personales.

Al ser seleccionado para cubrir una plaza

- Solvencia de la Policía Nacional Civil y Dirección de Centros Penales
- Partida de nacimiento original
- Exámenes de laboratorios y de "rayos X": hemograma, VDRL, heces, orina, tórax y otros a criterio de la empresa solicitante.
- Referencias laborales
- Fotocopia de documentos personales : ISSS, NIT, DUI, carné electoral, licencia de conducir y otros que sean necesarios.

6. DE LA COMUNICACIÓN DEL PROCESO

a. La Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal informará a las autoridades de AMPES, sobre la situación de las plazas vacantes que se encuentren en concurso.

b. Todo candidato tendrá el derecho de conocer la manera como se desarrollará el concurso y sobre las pruebas de selección a nivel general (etapas del proceso y tiempos requeridos, ponderación de factores de evaluación) desde el inicio del proceso. Cada participante podrá conocer los resultados correspondientes a su persona al finalizar cada una de las etapas del proceso. Los resultados de las pruebas realizadas serán comunicados en forma escrita a cada participante detallando las notas obtenidas y la ponderación de cada prueba **(anexo 5)**. No se proporcionará información relacionada con los participantes y resultados de las fases a personas ajenas al mismo.

7. DE LA REMISIÓN DE TERNA A LA EMPRESA SOLICITANTE

a. Los tres candidatos que resulten mejor evaluados en el proceso serán remitidos a la empresa solicitante, inmediatamente después de haber finalizado la fase de selección, anexando al currículum vitae respectivo, los resultados obtenidos en cada una de las pruebas efectuadas y otros documentos necesarios.

b. Se solicitará a la empresa demandante que informe a la Unidad de Reclutamiento y Selección de AMPES, sobre su decisión en cuanto a la contratación de uno de los candidatos de la terna propuesta, y los dos restantes pasarán a formar parte del banco de elegibles para ser considerados en futuras oportunidades.

8. DISPOSICIONES GENERALES Y VIGENCIA

Cualquier aspecto relacionado con el reclutamiento y selección, no contemplado en las presentes normas, será resuelto por la Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio.

Las presentes normas entrarán en vigencia a partir de la fecha de aprobación e implementación de la propuesta.

G. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE AMPES

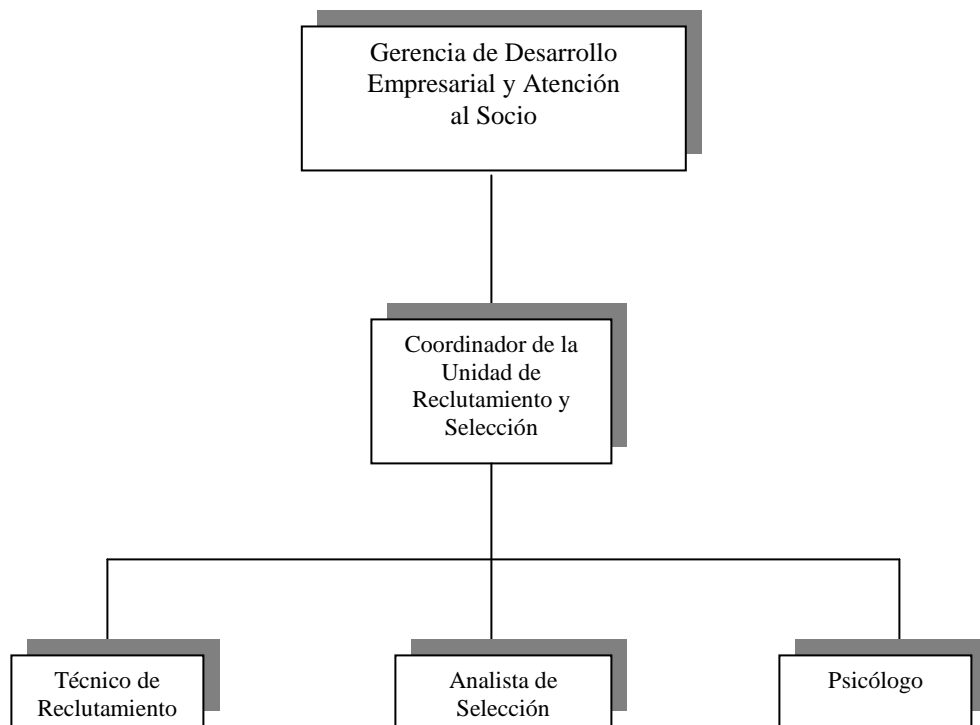
La estructura propuesta para la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal ha sido diseñada considerando que es la apropiada, de acuerdo con el análisis de la estructura orgánica que posee AMPES, en la cual se observa que la Gerencia que posee una mayor relación con las empresas agremiadas y por lo tanto la idónea de la cual dependa la unidad en mención es la Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio.

De acuerdo con lo anterior, se propone que se adicione en el organigrama de AMPES en la Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio, la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, tal como se presenta a continuación; la cual contendrá los siguientes puestos de trabajo:

Coordinador de la Unidad, Analista de selección, Psicólogo y Técnico de reclutamiento. **(Ver Figura No. 1)**

ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS
SALVADOREÑOS (AMPES)

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL
(PROPUESTA)



(Figura No. 1)

**PERFILES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (AMPES)**

NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador de la Unidad de Reclutamiento
y Selección

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO: Coordinar y supervisar las actividades de la unidad, velar por que el proceso de reclutamiento y selección de personal se ejecute de acuerdo con las normas establecidas para tal propósito y procurando que el personal involucrado comprenda las finalidades del mismo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Coordinar y supervisar la ejecución del proceso de reclutamiento y selección.
- Validar el diseño y aplicación de pruebas de conocimiento y psicológicas a los participantes en concursos de plazas.
- Autorizar el envío de ternas a las empresas solicitantes.
- Coordinar la actualización del inventario de candidatos, a fin de contar con información veraz y oportuna sobre los mismos.
- Asignar trabajos y supervisar su ejecución, propiciar el desarrollo y buen desempeño de su personal y controlar el cumplimiento de los objetivos de la unidad.
- Ejecutar acciones propias de la administración de los recursos humanos y materiales de la unidad, evaluar su desempeño, mantener un clima laboral favorable en la unidad, tramitar las acciones de

personal que sean requeridas, etc.

REQUISITOS DEL PUESTO:

NIVEL ACADÉMICO: Licenciatura en Administración de Empresas

EXPERIENCIA: Dos años en el área de recursos humanos

OTROS REQUISITOS: Conocimientos de técnicas de reclutamiento y selección de personal.
Manejo de los diferentes paquetes de cómputo.
Dirección de personal.
Iniciativa y liderazgo.

RELACIONES DEL PUESTO:

INTERNAS: Con las unidades de AMPES.

EXTERNAS: Empresas afiliadas a AMPES
Centros educativos
Jefe de Recursos Humanos de otras Empresas
Empresas consultoras

NOMBRE DEL PUESTO: Analista de Selección

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO: Contribuir a que la selección de personal se ejecute de acuerdo con las normas establecidas para tal propósito, diseñando y aplicando las pruebas de selección necesarias.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Diseñar y aplicar las pruebas de selección a los candidatos participantes en los concursos.
- Realizar entrevistas a los participantes en los concursos
- Proporcionar información sobre los resultados de las pruebas para las decisiones sobre los candidatos a seleccionar.
- Proponer terna de los candidatos mejor evaluados en los concursos.
- Contribuir a la actualización del inventario de candidatos, a fin de contar con información veraz y oportuna sobre los mismos.
- Realizar las acciones necesarias para la constante actualización de las diversas técnicas de selección de personal.
- Realizar otras actividades propias del puesto

REQUISITOS DEL PUESTO:

NIVEL ACADÉMICO: Licenciatura en Administración de
Empresas

EXPERIENCIA: Dos años en el área de recursos
humanos

OTROS REQUISITOS: Conocimientos de técnicas de
reclutamiento y selección de personal.
Manejo de los diferentes paquetes de
cómputo.

RELACIONES DEL PUESTO:

INTERNAS: Con las unidades de AMPES.

EXTERNAS: Empresas afiliadas a AMPES
Centros educativos
Jefe de Recursos Humanos de otras
Empresas
Empresas consultoras

NOMBRE DEL PUESTO: Psicólogo

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO: Contribuir a que la selección de personal se ejecute de acuerdo con las normas establecidas para tal propósito, diseñando y aplicando las pruebas psicológicas necesarias.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Diseñar y aplicar las pruebas psicológicas a los candidatos participantes en los concursos.

-Realizar entrevistas a los participantes en los concursos

- Proporcionar información sobre los resultados de las pruebas para las decisiones sobre los candidatos a seleccionar.

- Realizar las acciones necesarias para la constante actualización de los instrumentos de evaluación psicológicos.

-Realizar otras actividades propias del puesto

REQUISITOS DEL PUESTO:

NIVEL ACADÉMICO: Licenciatura en Psicología

EXPERIENCIA: Dos años en el área de recursos humanos

OTROS REQUISITOS:

Conocimientos de técnicas de reclutamiento y selección de personal. Manejo de los diferentes paquetes de cómputo.

Conocimiento y dominio de técnicas e instrumentos de evaluaciones psicológicas

RELACIONES DEL PUESTO:**INTERNAS:**

Con las unidades de AMPES.

EXTERNAS:

Empresas afiliadas a AMPES

Centros educativos

Jefe de Recursos Humanos de otras

Empresas

Empresas consultoras

NOMBRE DEL PUESTO: Técnico de Reclutamiento

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO: Contribuir a que el reclutamiento de personal se ejecute de acuerdo con las normas establecidas para tal propósito, haciendo uso de los medios y fuentes de reclutamiento idóneos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Establecer los contactos necesarios con las diversas fuentes y medios de reclutamiento, a fin atraer candidatos potenciales idóneos para someterlos a los concursos respectivos.

- Proporcionar información sobre los candidatos reclutados para someterlos a la etapa de selección.

- Realizar las acciones necesarias para la constante actualización de una base de datos con candidatos potenciales.

- Realizar otras actividades propias del puesto

REQUISITOS DEL PUESTO:

NIVEL ACADÉMICO: Estudiante o egresado de la carrera
Licenciatura en Administración de
Empresas

EXPERIENCIA: Dos años en el área de recursos
humanos

OTROS REQUISITOS:

Conocimientos de técnicas de reclutamiento de personal.
Manejo de los diferentes paquetes de
Cómputo.

RELACIONES DEL PUESTO:

INTERNAS:

Con las unidades de AMPES.

EXTERNAS:

Empresas afiliadas a AMPES
Centros educativos
Jefe de Recursos Humanos de otras
Empresas
Empresas consultoras

H. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Como una herramienta que sirva de apoyo al personal que laborará en la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal de AMPES, se presenta en este apartado el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.

En dicho manual se describen los pasos a seguir para el desarrollo del proceso por parte del personal que conformará la unidad en mención al interior de AMPES.

En el documento están especificadas las partes que lo conforman como son los objetivos del manual, su ámbito de aplicación, normas de uso y mantenimiento, instrucciones para su uso, así como la simbología utilizada.

**ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS
EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL**

ELABORADO POR:

GRUPO DE TESIS

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

A. Aspectos generales del Manual de Procedimientos

1. Objetivo del manual
2. Ámbito de aplicación
3. Normas de uso y mantenimiento
4. Instrucciones para su uso
5. Simbología utilizada

B. Cuerpo principal del manual

INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos tiene como objetivo primordial, proporcionar a los miembros de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal de AMPES, una herramienta administrativa que sirva de guía para el buen desarrollo de las actividades.

El manual contiene los aspectos generales, en los cuales se describen los objetivos que se pretende alcanzar con su implementación, el ámbito de aplicación que cubrirá, las normas de uso y mantenimiento, así como las instrucciones para su uso, las cuales deberán cumplirse para su efectivo funcionamiento.

Finalmente se presenta la descripción de la simbología utilizada en el diagrama de flujo para identificar cada una de las actividades del procedimiento.

A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Objetivos del manual

a. Proporcionar al personal de la Unidad de Reclutamiento y Selección de AMPES, los pasos necesarios a seguir en los procedimientos de trabajo que se realizan.

b. Estandarizar las formas de trabajo y definir las responsabilidades de cada miembro, con el objeto de facilitar la ejecución y control de las actividades.

c. Brindar a los miembros de la unidad una secuencia lógica de las actividades a realizar, a fin de cumplir eficientemente con sus labores.

2. Ámbito de aplicación

El área de aplicación del manual será la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal de AMPES y los puestos que la conforman.

3. Normas de uso y mantenimiento

El Manual de Procedimientos deberá ser utilizado específicamente por los miembros de la Unidad de Reclutamiento y Selección Personal de AMPES, y deberá revisarse y actualizarse por lo menos cada año para que su contenido se encuentre vigente de acuerdo con los cambios que puedan darse en el proceso, en la estructura de AMPES, así como en los puestos que conforman la unidad en mención.

Toda modificación o actualización deberá ser autorizada por la Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio, previa revisión y solicitud de parte del coordinador de la unidad.

4. Instrucciones para su uso

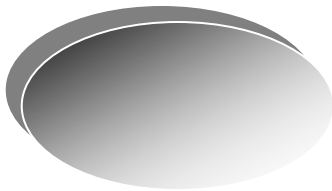
El presente Manual se ha elaborado de tal manera que su contenido sea de fácil comprensión para el personal que intervenga en su aplicación. El procedimiento presenta el esquema siguiente:

- Unidad
- Nombre del procedimiento
- Objetivo
- Breve descripción del procedimiento
- Inicio y finalización del procedimiento
- Puestos que intervienen
- Documentos que se utilizan
- Descripción general del procedimiento
- Flujograma

5. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Para una mejor comprensión del flujograma, se detalla el significado de la simbología utilizada, la cual se describe a continuación.

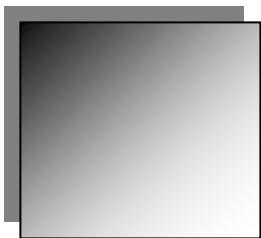
SÍMBOLO



REPRESENTA

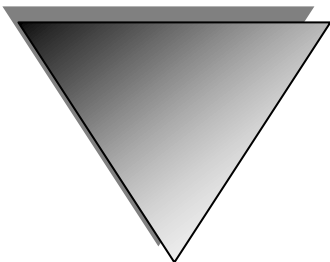
INICIO O FINALIZACIÓN

Indica el inicio y la finalización del procedimiento.



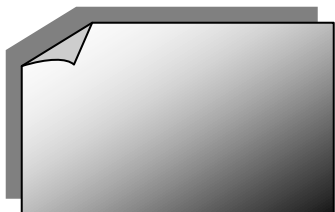
OPERACIÓN DE ENTRADA Y SALIDA

Es aquella operación que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento; además se utiliza para señalar una operación, así como las entrevistas que se realizan dentro del procedimiento.



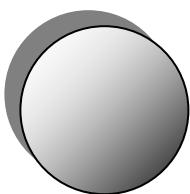
ARCHIVO

Figura utilizada para archivar los diferentes documentos en forma temporal y permanente.



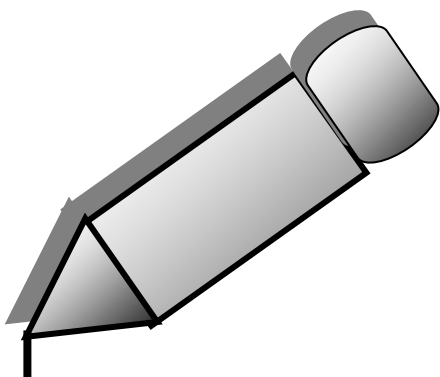
REGISTRO

Representa los diferentes registros de los resultados obtenidos en las pruebas de evaluación.



CONECTORES

Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones; además con este símbolo se ligan los demás símbolos indicando con ello la secuencia de ejecución de los pasos del procedimiento.



LÁPIZ

Símbolo utilizado por las personas encargadas del procedimiento para dar el visto bueno de las actividades que se realizan, y así dar paso a las siguientes pruebas o etapas.

UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
OBJETIVO	: Seleccionar personal idóneo para las empresas demandantes del servicio.	
BREVE DESCRIPCIÓN	: Determinar las fuentes y medios de reclutamiento que faciliten la búsqueda de personal que pueda someterse a las pruebas de selección necesarias para dotar a las empresas solicitantes candidatos idóneos para cubrir plazas vacantes requerimiento del servicio	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO	:	
FINALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	: Envío de los candidatos a la empresa demandante.	
PUESTOS QUE INTERVIENEN	: Coordinador de la Unidad Analista de Selección Técnico de Reclutamiento : Psicólogo	
NORMAS DE EJECUCIÓN	Manual de procedimientos Manual de evaluación psicológica Normas de reclutamiento y selección	
FORMAS UTILIZADAS Y REPORTES GENERADOS	: Requisición de personal Guía y reporte de entrevistas Cuestionario de referencias personales Reporte de resultados de pruebas Envío de los candidatos a la empresa solicitante Cuadro de resultados por concurso	

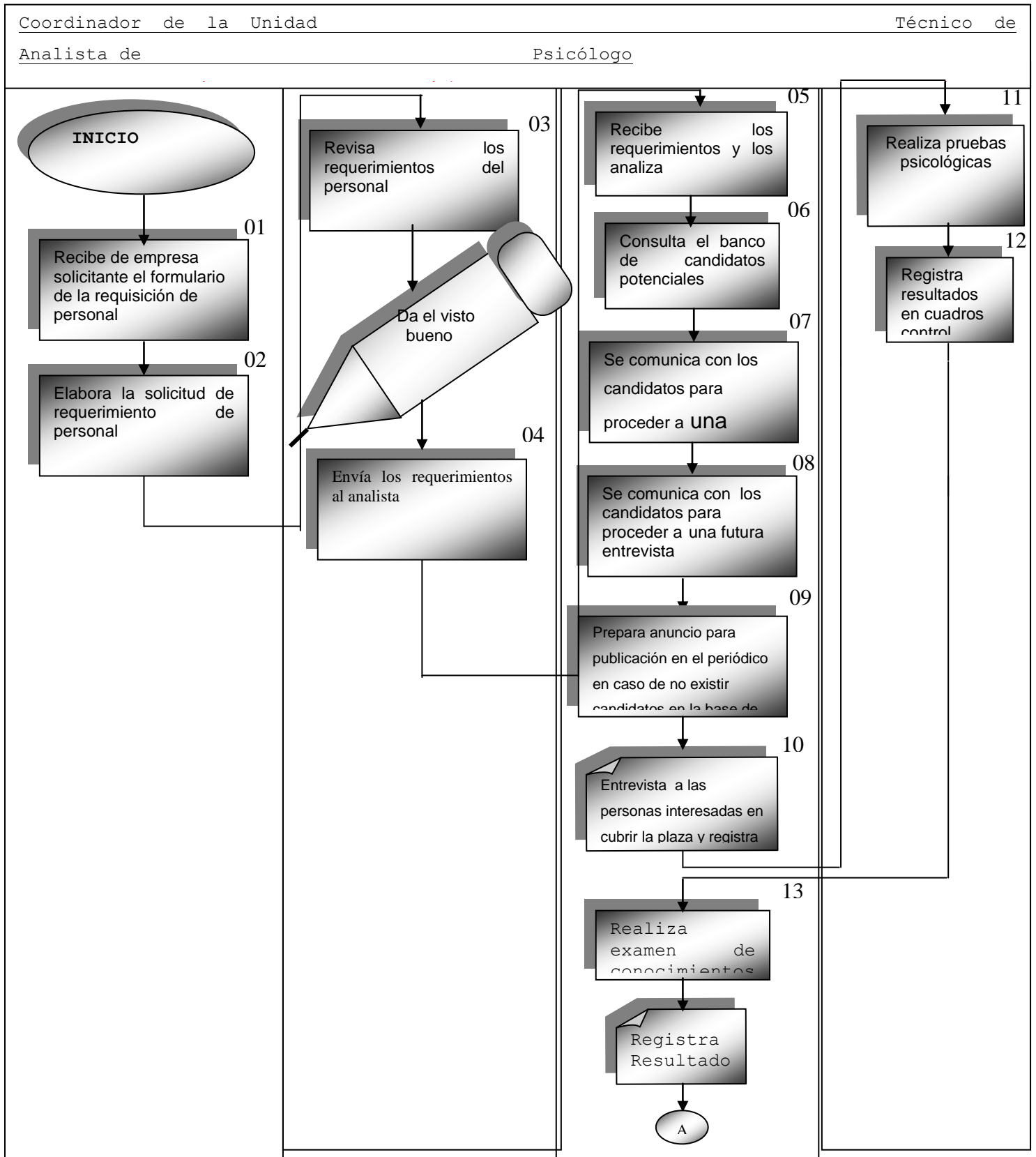
PUESTO	No.	ACTIVIDAD
Coordinador de unidad de Reclutamiento y Selección	1	Recibe de la empresa solicitante el formulario de la requisición de personal con el detalle de los puestos que necesitan cubrir.
	2	Elabora la solicitud de requerimientos de personal en computadora, en donde indica si la plaza es de carácter permanente o temporal.
Técnico de reclutamiento	3	Revisa los requerimiento de personal en forma electrónica
	4	Envía los requerimientos al Analista de Selección
Analista de Selección	5	Recibe los requerimientos y los analiza para determinar el tipo de candidato que se necesita escoger.
	6	Consulta el Banco de elegibles Oferentes para determinar candidatos potenciales que cumplan con el nivel académico y demás requisitos exigibles.
	7	Se comunica con los candidatos potenciales a fin de conocer el interés por participar en el concurso
	8	Se comunica con los candidatos

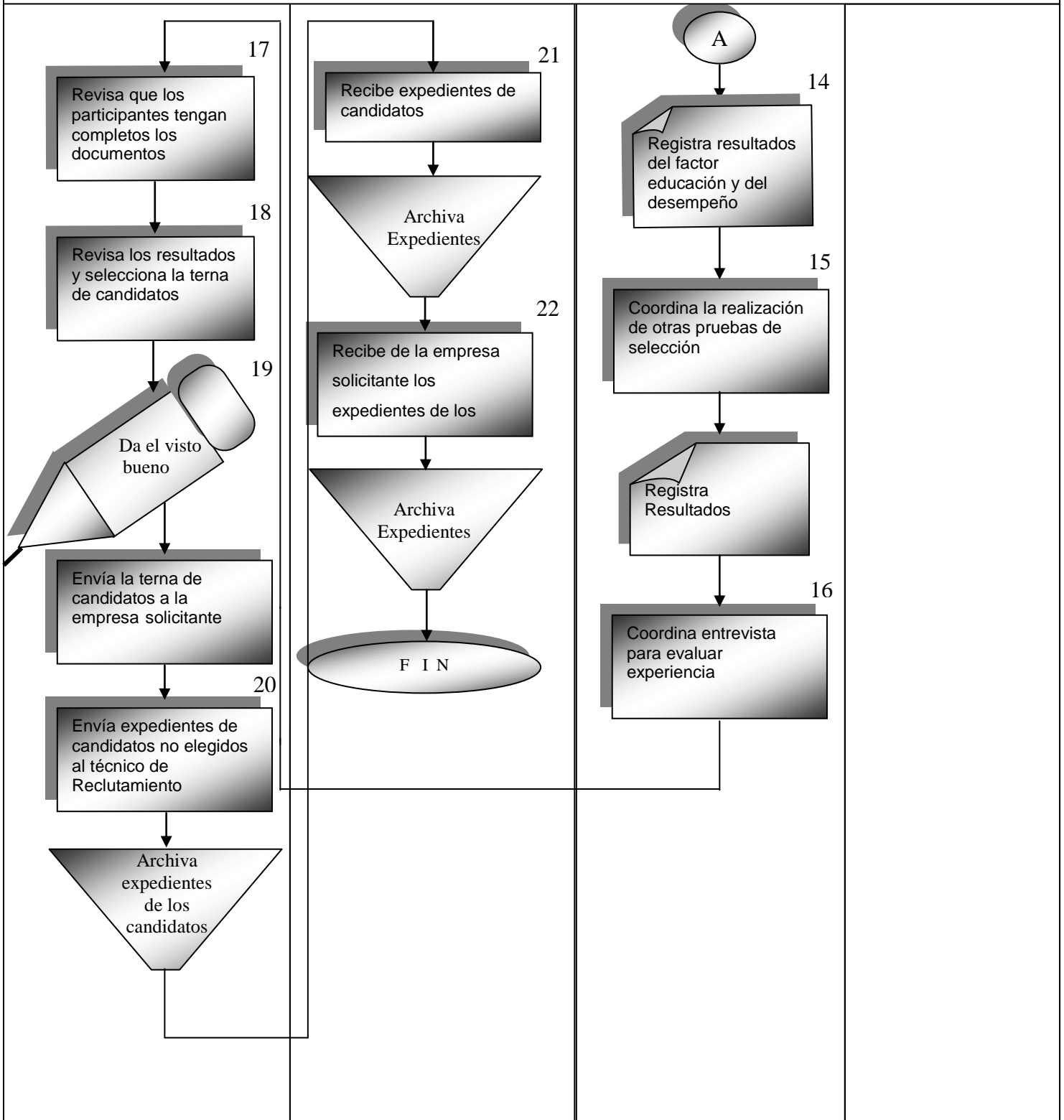
		potenciales con el fin de conocerlos para proceder a una futura entrevista.
	9	Prepara anuncio con los requisitos necesarios para su publicación, en caso de no existir candidatos potenciales en la base de datos.
	10	Entrevista a las personas interesadas en cubrir plaza. Solicita currículum e informa sobre los documentos necesarios y las pruebas de selección a los candidatos potenciales.
	11	Registra los datos del Currículum del participante. Le indica la fecha en que ha de realizarse las pruebas de selección respectivas.
Psicólogo	12	Realiza pruebas psicológicas y registra resultados en cuadro de control.
Analista de Selección	13	Realiza examen de conocimientos y registra los resultados.
	14	Registra resultados del factor educación y del desempeño o referencias personales.
	15	Coordina la realización de otras pruebas de selección y registra resultados.
	16	Coordina entrevista para evaluar experiencia.

Coordinador de la Unidad	17	Revisa que los participantes tengan completos todos sus documentos de las pruebas y da visto bueno para que continúe la siguiente etapa.
	18	Revisa los resultados de los candidatos y selecciona la terna de candidatos que considere convenientes para la plaza solicitada
	19	Da visto bueno y envía la terna de candidatos a la empresa solicitante.
	20	Envía al Técnico de reclutamiento los expedientes de los candidatos que no fueron elegidos en la terna para ser archivados para futuras plazas.
Técnico de Reclutamiento	21	Recibe y archiva los expedientes de los candidatos que no fueron seleccionados en la terna
	22	Recibe de la empresa solicitante los documentos de los dos candidatos que no fueron seleccionados y los archiva.

FECHAS:		
ELABORACIÓN:		
ACTUALIZACIÓN:		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:

I. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (AMPES) .





J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (AMPES)

Con el presente plan de implementación se pretende orientar las actividades que se efectuarán para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta del Programa de Reclutamiento y Selección de Personal en AMPES, en el cual se han formulado los objetivos que se pretende alcanzar, las actividades a realizar para el desarrollo del programa, los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como el respectivo cronograma de actividades en el cual se detalla el tiempo necesario para la realización de dichas actividades.

1. OBJETIVOS

a. Objetivo General

Determinar las actividades y recursos necesarios para la implementación del Programa de Reclutamiento y Selección de Personal en AMPES.

b. Objetivos específicos

- Definir la cronología de las actividades específicas para llevar a cabo la implementación de la propuesta del programa a fin de que se puedan alcanzar los propósitos de dicho programa.
- Determinar los recursos, tanto humanos como materiales y financieros que serán necesarios para implementar la propuesta.

-Establecer las funciones y actividades necesarias para la implementación del programa.

2. ACTIVIDADES A REALIZAR

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta será necesario realizar una serie de actividades, las cuales deberán efectuarse en forma secuencial y en el tiempo determinado en el cronograma de actividades diseñado.

Dichas actividades son las siguientes:

a. Presentación de la propuesta.

Luego de finalizado el trabajo por parte del grupo de tesis, la presentación de la propuesta la realizará la Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio a las autoridades de AMPES, con el propósito de que sea analizada y discutida por dichas autoridades.

b. Análisis y aprobación de la propuesta

Después de haber analizado y discutido la propuesta, las autoridades de AMPES decidirán si se autoriza la implementación del programa y por ende, la prestación del servicio de reclutamiento y selección de personal a las empresas afiliadas.

c. Divulgación

Después de la aprobación del programa se procederá a la fase de divulgación del servicio ante los agremiados con el propósito de incentivarlos a hacer uso de tal servicio, haciéndoles énfasis en los beneficios que esto representará para sus empresas.

3. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio procederá a gestionar ante las autoridades de AMPES, la reubicación del personal que apoyará y realizará las actividades en la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, en caso de existir personal disponible, caso contrario a establecer las acciones y contactos necesarios para la localización y posterior contratación del personal profesional propuesto.

También la mencionada Gerencia deberá realizar las acciones pertinentes para la adquisición de los recursos materiales necesarios y la consiguiente canalización de los recursos financieros correspondientes.

Para la implementación y mantenimiento de los servicios de reclutamiento y selección de personal para las medianas empresas por parte de AMPES, es indispensable considerar los recursos,

tanto humanos como materiales y financieros necesarios para tal fin.

a. Recursos Humanos

En cuanto a los recursos humanos, se estima necesario contar con al menos cuatro profesionales especializados en el área de recursos humanos y, específicamente, en la actividad de reclutamiento y selección de personal.

De acuerdo con lo anterior, será necesario contratar:

Un profesional coordinador de la Unidad de Reclutamiento y Selección, quien coordinará las actividades de dicha unidad y al resto de miembros colaboradores, además será el contacto oficial entre las empresas demandantes del servicio y la unidad en mención.

Un analista de selección cuyas funciones serán diseñar y aplicar las pruebas de conocimiento a los candidatos participantes en los concursos para llenar plazas vacantes.

Un psicólogo, quien deberá apoyar con sus conocimientos sobre los factores psicológicos a evaluar a los concursantes, además diseñará y aplicará las pruebas necesarias y el posterior análisis e interpretación de los resultados de las pruebas.

Un técnico de reclutamiento, quien será el responsable de identificar y establecer los contactos con las fuentes y medios de reclutamiento a disposición para realizar esta labor.

Además será responsable de alimentar la base de candidatos potenciales para someterlos a concursos futuros.

b. Recursos Materiales

Para la prestación del servicio en mención se considera necesario contar con mobiliario y equipo de oficina, el cual será utilizado por las personas responsables de la Unidad de Reclutamiento y Selección.

Dicho mobiliario y equipo se detalla a continuación:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
4	Computadoras
4	Escritorios
10	Sillas
1	Mesa para evaluaciones
1	Impresora
1	Fotocopiadora
1	Pizarra
4	Teléfonos
1	Aparato de aire acondicionado
1	Archivador de metal

c. Recursos financieros

De acuerdo con los recursos materiales considerados necesarios y la correspondiente investigación sobre los respectivos precios, se presenta a continuación el siguiente detalle de los precios estimados de cada uno de los recursos y el correspondiente total, lo cual indica que son los recursos financieros mínimos necesarios para la adquisición de los bienes a ser utilizados en la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, los cuales según se aprecia en el siguiente recuadro ascienden a la cantidad de \$7,520.00

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	TOTAL
4	Computadoras	\$1,000.00	\$4,000.00
4	Escritorios	\$ 200.00	\$ 800.00
10	Sillas	\$ 35.00	\$ 350.00
1	Mesa para evaluaciones	\$ 300.00	\$ 300.00
1	Impresora	\$ 500.00	\$ 500.00
1	Fotocopiadora	\$ 500.00	\$ 500.00
1	Pizarra	\$ 75.00	\$ 75.00
4	Teléfonos	\$ 30.00	\$ 120.00
1	Aparato de aire acondicionado	\$ 575.00	\$ 575.00
1	Archivador de metal	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Varios	\$ 100.00	\$ 100.00
	TOTAL		\$7,520.00

Nota: En los recursos financieros necesarios no se incluyen los salarios del personal que laborará en la Unidad de Reclutamiento y Selección, por considerar que dichos salarios serán asignados a criterio de las autoridades de AMPES, con base en sus políticas salariales; no se tiene la certeza de si el personal en mención será contratado de fuente externa o será reubicado del existente internamente y, por otra parte, los salarios que devengará dicho personal no serán parte de la inversión inicial, como es el caso de los recursos materiales.

4. PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para ejecutar adecuadamente las actividades anteriores y lograr una mayor eficiencia en las mismas, la Gerencia de Desarrollo Empresarial y Atención al Socio, velará por la evaluación y actualización de la propuesta cuando sea necesario, para lo cual informará a las autoridades de AMPES, quienes aprobarán las medidas correctivas a las fallas que se detecten.

Con el propósito de evitar demoras en la implementación de la propuesta, las correcciones deberán realizarse cuando ésta ya se haya puesto en marcha.

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El tiempo estimado para implementar la propuesta es de tres meses a partir de su presentación por parte del grupo de tesis a AMPES, de acuerdo al cronograma de actividades que a continuación se presenta:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES											
	1				2				3			
	SEMANAS											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA												
2. APROBACIÓN DE LA PROPUESTA												
3. DIVULGACIÓN												
4. CANALIZACIÓN DE LOS RECURSOS												
5. PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENT.												

BIBLIOGRAFÍA

❖ LIBROS

- CASTRO GUZMÁN, MANFREDO RIFFTOFEN: "Ética y Administración", segunda edición, Universidad de El Salvador, 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO: "Administración de Recursos Humanos", quinta edición, Mc Graw Hill, Quinta Edición, Santa fe de Bogota, Colombia, 2,000.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS: "Metodología de la Investigación", segunda edición, Mc Graw Hill, México D.F.
- IGLESIAS MEJIA, SALVADOR: "Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográficos o tesis", tercera edición.
- GOMEZ MEJÍA, LUIS R. Y OTROS: "Gestión de Recursos Humanos", Prentice Hall, Segunda Edición Madrid 1,987
- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONNELL: "Curso de Administración Moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas", sexta edición, Mc Graw Hill, México D. F., 1982.
- MARTINEZ JULIA EVELIN Y OTROS: "Desafíos y oportunidades de las PYME salvadoreñas", primera edición, FUNDES Internacional, 2,002.

- STONER, JAMES A. F. Y OTROS: "Administración ", Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. , México, 1996.
- WERHER, WILLIAM B. Y OTROS: "Administración de Personal y Recursos Humanos", Quinta Edición, Mc Graw Hill, México D.F, 2,000.

❖ TESIS

- ALBANES, MIRIAN ESTELA Y OTROS: "Diseño de un programa de capacitación en gestión empresarial para la micro y pequeña empresa de la asociación salvadoreña de profesionales de la alta costura (ASPAC), afiliados a (FADEMYPE)." Universidad de El Salvador.
- NÚÑEZ RIVERA, BELINDA ELIZABETH Y OTROS: "Diagnóstico del proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos en la pequeña industria panificadora de El Salvador. Propuesta de un manual de selección técnica." Universidad de El Salvador.

❖ OTROS

- Página web de AMPES

ANEXOS

**ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS
EMPRESARIOS SALVADOREÑOS**
ANEXO 1

(AMPES)

UNIDAD DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DE PERSONAL

REQUISICIÓN DE CANDIDATOS
PARA CUBRIR PLAZAS VACANTES

1) Nombre de la empresa: _____ Teléfono: _____

2) Nombre de la plaza vacante: _____

3) Depto. O Unidad: _____ Fecha: _____

4) Jornada laboral: _____

5) Salario de referencia: _____

6) Requisitos:

Sexo: M ___ F ___ Edad: entre ___ y ___ Años

7) Preparación académica:

8) Conocimientos específicos:

9) Habilidades y destrezas:

10) Breve descripción de funciones:

11) Nombre y cargo del solicitante:

GUIA DE ENTREVISTA

- En que emplea su tiempo libre? Cuales son sus pasatiempos?
- En que tipo de actividades comunitarias o de aprendizaje se involucra?
- Describa su trabajo ideal. En que tipo de actividades está interesado?
- Por que desea trabajar en la organización?
- Cuales son sus temas favoritos? Por qué?
- Prefiere determinados sitios de trabajo?
- Cual cree usted que es su salario adecuado?
- Cual cree usted que será su salario en cinco o diez años?
- Como escoge su supervisor?
- Describa su jefe ideal?
- Cuales son sus fortalezas y cuales son sus debilidades?
- Por qué cree que sus amigos gustan de usted?
- Planea seguir estudios adicionales a los que ya tiene? Cuales? Cuando?
- Que cargos o trabajos le gustaron más?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- Que planes tiene respecto de su carrera?
- Si usted pudiese retroceder cinco años, sería el mismo o alguien diferente? En que habría cambiado?
- Por que le gustaría ser admitido en la organización?
- Describa su último empleo.
- Cuantas horas piensa dedicarle a su cargo?
- Que habilidades y conocimientos posee usted?
- Cual es su deporte favorito?
- Como se siente trabajando con otras personas?
- Consigue amistades con facilidad?

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO.

La entrevista es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carece de bases científicas y es la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

La entrevista pretende responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

La entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar), al igual que cuando se utiliza cualquier otro instrumento de medida confiable. Obviamente, el margen de error (tolerancia o varianza respecto de las medias) es mucho mayor, dada la intervención del elemento humano.

Las entrevistas permiten comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

La entrevista supone un propósito dado: no se hace por el mero gusto de conversar; implica en el entrevistador una actitud de intensa observación, no sólo de las palabras, sino de la actitud, gestos, ademanes, etc., del entrevistado, para

obtener mayor número posible de elementos, aunque éstos deben ser más tarde investigados a fondo y valorados.

Los objetivos básicos de la entrevista son:

- a). Obtener información.
- b). Proporcionar información.
- c). Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

La información que busca fijarse en aquellos casos en que nos interesa conocer opiniones, interpretaciones, actitudes, posición frente a un problema, y otra serie de factores de índole subjetiva. También sirve para preguntar muchos antecedentes personales, datos objetivos en los que nos interesa el matiz especial de apreciación, entusiasmo, o posición, etc.

De otra parte, se puede informar aspectos relacionados con la empresa, su historia, estructura, proyectos, objetivos, misión, visión, etc., y también datos relacionados con el cargo en cuestión y sus áreas de influencia.

Finalmente, interactiva datos que permitan formarse una idea del temperamento, carácter, personalidad, tendencias y aspectos conductuales en situaciones dadas de parte del entrevistado.

SUGERENCIAS A CONSIDERAR ANTES DE INICIAR LA ENTREVISTA:

1. Tómese el tiempo necesario para revisar toda la información de cada uno de los candidatos que entrevistará (antecedentes laborales, estudios realizados, capacitación, etc)
2. Revise el curriculum vitae y el perfil del puesto
3. Prepare un ambiente de confianza para la entrevista a fin de que el candidato se sienta cómodo en los primeros minutos
4. Prepare las preguntas básicas a formular
5. Al comienzo de la entrevista dedique unos minutos haciendo preguntas y comentarios para "romper el hielo", es decir preguntas que no tengan relación con el objetivo de la entrevista
6. Luego de la charla informal, inicie la entrevista con preguntas concretas de la entrevista
7. Tome nota de cualquier dato que le permita fundamentar sus conclusiones. Registre su evaluación inmediatamente después que se retire el entrevistado
8. De la oportunidad para que el candidato pueda hacer preguntas
9. No se deje llevar por juicios prematuros
10. Al finalizar la entrevista, agrádeczcale por el tiempo concedido y comuníquese que el resultado de la entrevista, será informado posteriormente.

UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	REPORTE DE ENTREVISTA DE CANDIDATOS		
1) Nombre del entrevistado: _____			
2) Puesto: _____ Fecha _____			
EXPERIENCIA LABORAL:	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
Estabilidad laboral	_____	_____	_____
Puestos desempeñados	_____	_____	_____
Adaptabilidad	_____	_____	_____
Eficiencia	_____	_____	_____
Motivación en el trabajo	_____	_____	_____
Relación con compañeros	_____	_____	_____
Relación con superiores	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____
DATOS FAMILIARES:			
Nivel socioeconómico	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____
Relaciones familiares	_____	_____	_____
Ingresos familiares	_____	_____	_____
ESTUDIOS			
Logros	_____	_____	_____
Capacidades	_____	_____	_____
Motivación	_____	_____	_____
Relac. Interpersonales	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____
INTERESES:			
Actividades sociales	_____	_____	_____
Valores	_____	_____	_____
Alcoholismo	_____	_____	_____
Pretensiones económicas	_____	_____	_____
ESTIMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO: _____			
ENTREVISTADOR: _____		FIRMA: _____	

**ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS
EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)
ANEXO 4**

CUESTIONARIO DE REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre el desempeño laboral y aspectos de personalidad de candidatos que aspiran a cubrir plazas vacantes en las medianas empresas afiliadas a AMPES, por lo que atentamente le solicitamos contestarlo en forma objetiva y veraz.

I. ASPECTOS A EVALUAR

Favor asignar una nota (del 1 al 10) a cada uno de los aspectos que se mencionan a continuación.

1. Cantidad de trabajo (Cumplim. oportuno del trabajo asignado) _____
2. Calidad de trabajo (Exactitud, confiabilidad, etc) _____
3. Relaciones interpersonales (Con jefes, compañeros, clientes, etc.) _____
4. Iniciativa y creatividad _____
5. Sentido de responsabilidad _____
6. Asistencia y puntualidad _____
7. Espíritu de colaboración _____
8. Presentación personal _____

Cual fue el motivo de retiro de esa empresa del Sr. (Sra. Srita) _____

Mientras estuvo en esa empresa, le conoció usted algún vicio, enfermedad u otro problema que le afectara en el desempeño de su trabajo?
Si _____ No _____

(Si la respuesta es afirmativa, favor especificar):

Señale las características de personalidad mas sobresalientes que usted conoce de el (ella). (subraye): impulsivo, pasivo; discreto, indiscreto; disciplinado, indisciplinado; honesto, deshonesto; otros (especifique).

Si esta persona solicitara trabajo nuevamente en esa empresa, la volvería a contratar si la decisión fuera suya? Si _____ No _____

II. DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: _____

Empresa: _____

Cargo: _____ fecha: _____

III. RESERVADO UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN AMPES

Observaciones:

Nombre: _____ firma: _____ Nota: _____

**ASOCIACIÓN DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS
EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)
ANEXO 5**

UNIDAD DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DE PERSONAL

REPORTE DE RESULTADOS
DE PRUEBAS

1) Nombre del evaluado: _____

2) Puesto: _____ Fecha _____

Escolaridad: _____

Resultados de pruebas

Prácticas: _____

Resultados de pruebas

Psicológicas: _____

Personalidad: _____

Áreas de interés: _____

Conclusiones _____

EVALUADOR: _____

FIRMA:

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICOS

INTELIGENCIA

- DOMINOS
- RAVEN
- BERNARD LEOPOLD
- OTIS
- BETA REVISADO
- BARSÍ

APTITUDES

- AMP (ability mental primary)
- DAT (test de aptitud diferencial)
- BETA REVISADO

PERSONALIDAD

- CPI (configuración psicológica individual)
- TEMPERAMENTO Y CARÁCTER (MONTREAL)
- TEMPERAMENTO Y CARÁCTER (PAUL GREIGER)
- INVENTARIO DE PERSONALIDAD
- GORDON
- CEPS
- AJUSTES DE BELL (ADAPTACIÓN)
- LIFO
- TPG (test de percepción gestáltica)
- CLEAVER

LIDERAZGO

- VALORES ADMINISTRATIVOS
 - LIDERAZGO SITUACIONAL
- ESTILOS DE APRENDIZAJE

CRITERIOS DE MEDICIÓN PSICOLÓGICA

Con base en las normas de interpretación psicológica, los sujetos que en la evaluación del coeficiente intelectual y de las aptitudes obtienen resultados que los ubican en una categoría Término Medio, indica una capacidad intelectual normal para hacerle frente a las diversas situaciones favorables o desfavorables que se encuentran en el medio ambiente general y de trabajo en particular.

Los resultados Superiores al Término Medio, son indicadores de una capacidad mental que sobrepasa lo ordinario, para resolver problemas de toda índole y hacer progresos en el desarrollo y ejecución de proyectos que requieran el foco de atención.

Los resultados Inferiores al Término Medio, son indicadores de limitantes en el funcionamiento de los factores mentales, lo cual repercute en el aprendizaje de nuevas funciones y en la efectividad con que se enfrentan funciones de trabajo que requieran cierto grado de complejidad.

LISTADO DE MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A AMPES, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

No.	EMPRESA	EMPRESARIO	TELEFONO
1	AMBIENTES CERAMICOS, S.A. DE C.V.	FRANCISCO EDUARDO PORTILLO	226-0125
2	ASPRO, S.A. DE C.V.	BOANERGES WILSON MANCIA	235-1709
3	CALBERT INTERNACIONAL	ALBINA YOLANDA TURCIOS DE H.	260-6160
4	CARISMA	ROBERTO MEZA PEREZ	264-7371
5	CLASICOS ROXIL	ROSA VICTORIA DE LOPEZ	228-1832
6	CLINICA DENTAL DRA. NOSTHAS	VILMA MARGARITA NOSTHAS	260-2816
7	COIMEX, S.A. DE C.V.	JORGE ALBERTO ALVARENGA PAZ	226-2210
8	CONFITERIA AMERICANA	BLANCA RUBIA DE RIVAS	271-5510
9	CORCIPRO, S.A. DE C.V.	MAURICIO DE JESUS BELTRAN	260-2517
10	DIPCA, S.A.	ROMEO PASTORE	262-3422
11	DIVISA	MARIA TERESA OLMOS DE RUBIO	298-5237
12	DNC	MANUEL DE JESUS CONTRERAS	
13	EDITH BOUTIQUE	JULIO CIRILO GONZALEZ VASQUEZ	226-6615
14	ESEBESA	LIGIA DE SALAZAR	226-5223
15	ESTINTORES Y SUMINISTROS, S.A. DE C.V.	PABLO ANTONIO BRACAMONTE	260-2331
16	FARMACIA SAN NICOLAS	VICTOR SILHY	278-5555
17	HERMAR	JOSE ERMELINDO MENJIVAR	226-4647
18	HOSPITAL FARELA	JUAN GERONIMO FARELA	225-3704
19	HOTEL INTERCONTINENTAL	ANTONIO TIRSO CANALES	226-7343
20	HOTEL MEDITERRANEO PLAZA	JORGE ABDULIO CASTILLO	263-4640
21	IDEMESA, S.A. DE C.V.	ALMANDO VELASCO TICAS	226-5767
22	IMPRESA LA TARJETA	FRANCISCO LOVO	242-1680
23	INVERSIONES FOL KLORE, S.A. DE C.V.	PEDRO ALBERTO CERRITOS	260-6081
24	LABORATORIOS BARRIENTOS	ROLANDO AUGUSTO BARRIENTOS	226-5876
25	LABORATORIOS CAPITOL	MARIO ANTONIO	
26	LABORATORIOS Y DROGUERIA FARDEL	JOSE GUARDADO ORELLANA	270-3381
27	LACTEOS SAN JOSE	RICARDO NESTOR ARGUMEDO	270-1320
28	LACTEOS SUPER ESPECIALES	LUIS ALFONSO SANCHEZ	276-0616
29	LATIN CRAFTS ARTESANIAS	ROSALINA ALVARADO	289-3593
30	LOS ABETOS	ANA ISABEL DE CRUZ	271-4557
31	MULTIQUIMICA	DOCTORA NAVARRETE	298-1531
32	ODECO	OSCAR ARMANDO PEREZ MARTINEZ	226-5442
33	OMEGA PRODUCCIONES, S.A. DE C.V.	ANGEL BENJAMIN CESTONI	264-1518
34	OPTICAS LA REALEZA, S.A. DE C.V.	REINA DE MELGAR	271-0277
35	PAN SANTA EDUVIGES	PABLO DURAN	270-0823
36	PC SHOPS	TERESITA ROMERO AGUILAR	260-3251
37	PERFUMANIA	RAFAEL ANTONIO LANDAVERDE	257-5662
38	PERLAS Y ORQUIDEAS	CALIXTO HERNANDEZ CHACON	261-2451
39	PINTO CRILL	MARIANO PINTO	225-3116
40	QUESADILLAS CLAUDY	JOSE MAURICIO SORIANO	260-1449
41	SAINSA	VENANCIO PANAMEÑO	270-3223
42	SALA DE TE BIARRITZ	MARIO ERNESTO ALFARO SALINAS	226-3071
43	SALA DE TE KRISTALL DE EL SALVADOR	HELEM ZUNIGA DE VALLE	260-1298
44	SEFLOT	FRANCISCO AMERICO CUELLAR	229-4800
45	SEGUROS DEL PACIFICO		283-0811
46	SENSACIONES, S.A. DE C.V.	ANTONIUS MAURITUIS SCHRIBER	235-4438
47	SISTEMAS PUBLICITARIOS	GUILLERMO NASSER	223-6792
48	SONIA RAMOS DE FLORES	SONIA RAMOS DE FLORES	257-5267
49	SUMA	SALVADOR FLORES BARRIENTOS	221-0606
50	SUMINISTROS Y EMPAQUES, S.A. DE C.V.	MAX PORTILLO	270-4000
51	SUPER LA RABIDA	JAVIER ROMERO	276-5275
52	SY- DM	SIGFREDO CORCIO	235-0708
53	TALLER DALEX	DANIEL ENRIQUE CARDER	274-3302
54	TAPICERIA MONTEBELLO	WILFREDO AUGUSTO GIRON S.	274-0850
55	TECNOQUIMICA	DOCTORA LARA	287-2570
56	TELEFONICA	MARTA SANDOVAL	261-2131
57	TEXACO LOS ROMBOS, S.A. DE C.V.	DAGOBERTO SANDOVAL RODRIGUEZ	225-3685
58	VILANOVA STUDYO	MARTHA EUGENIA VILANOVA	
59	VOGUE CORPORATION	PEDRO HERNANDEZ	260-7100



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información relativa al tema de Reclutamiento y Selección de Personal en las Medianas Empresas afiliadas a AMPES, por lo que atentamente solicitamos su valiosa colaboración respondiendo objetivamente a las siguientes preguntas.

La información obtenida será utilizada para fines académicos y para determinar la factibilidad de la prestación del servicio sobre el tema en mención por parte de AMPES.

1. Nombre de la Empresa: (Opcional) _____

2. Dirección: _____

_____ Tel.: _____

3. Cargo de la persona que proporcionó la información: _____

4. Año en que la empresa inició operaciones: _____

5. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

Comercio Industria Servicios

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?: _____

7. ¿Posee la empresa una unidad o persona encargada de Recursos Humanos?

SI

NO

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿Quién es el encargado de reclutar y seleccionar al personal?:

Propietario

Gerente

Contador

Secretaria

Otros (Especifique): _____

9. Para llenar una plaza vacante, ¿Qué tipo de candidatos utiliza?:

Personal interno de la empresa

Personal externo de la empresa

Personal mixto (interno y externo)

10. ¿A que medios recurre la empresa para efectuar el reclutamiento de personal?.
(Puede indicar más de una opción).

Por medio de la Radio ()

Por medio de la Televisión ()

Anuncios en Periódicos ()

Folletos y Boletines ()

Otros, (Especifique): _____

11. ¿A que fuentes recurre la empresa para efectuar el reclutamiento de personal?. (Puede indicar más de una opción)

Recomendados por empleados ()

Universidades o Centros Educativos ()

Clientes ()

Organizaciones gremiales ()

Ferias de Trabajo ()

Otros (Especifique): _____

12. ¿Posee la empresa un programa formal de Reclutamiento y Selección de Personal?.

SI

NO

13. Si no lo posee, como efectúa el proceso de Reclutamiento y Selección?

14. ¿Considera que un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal puede mejorar la eficiencia y productividad de la empresa?.

SI

NO

¿Por qué? _____

15. Si AMPES le proporcionara los servicios de Reclutamiento y Selección de Personal, la empresa estaría dispuesta a hacer uso de tal servicio?

SI

NO

¿Por qué? _____

16. ¿Qué beneficios considera que obtendría la empresa al hacer uso del servicio propuesto por AMPES?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Personal Calificado | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad en el proceso | <input type="checkbox"/> |
| Agilidad en el proceso | <input type="checkbox"/> |
| Mayor eficiencia | <input type="checkbox"/> |
| Disminución de costos | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores | <input type="checkbox"/> |

17. ¿Considera que al hacer uso de los servicios de Reclutamiento y Selección de Personal proporcionado por AMPES, los costos de tal actividad serían inferiores a que si la empresa la realizara por su cuenta o mediante los servicios de otra empresa especializada?

SI NO

¿Por qué? _____

18. ¿Qué sugerencias haría para que las empresas como la suya utilicen el Programa de Reclutamiento y Selección de Personal proporcionado por AMPES?

19. ¿Cuáles serían las expectativas de la empresa sobre el servicio que AMPES prestaría a sus afiliados?
