

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**TRABAJO DE POSGRADO
“PROPUESTA PARA OPERATIVIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN,
EN CACTIUSA DE R.L.”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR:
LICDA. LESLIE ANTONELA MAYTE LOPEZ
LICDO. ROLANDO MANRIQUE OCHOA RIOS**

**DOCENTE DIRECTOR:
MASTER EDUARDO RAFAEL VÁSQUEZ OSEGUEDA**

**MARZO 2018
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



RECTOR

MSC ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE-RECTOR ACADEMICO

DR. MANUEL DE JESUS JOYA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

ING. NELSON BERNABE GRANADOS

SECRETARIO GENERAL

MSC. CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

MSC. CLAUDIA MARIA MELGAR DE ZAMBRANO

FISCAL GENERAL

LICENCIADO RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE



DECANO

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE-DECANO

INGENIERO ROBERTO CARLOS SIGÜENZA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LICENCIADO DAVID ALFONSO MATA ALDANA

JEFE DE LA ESCUELA DE POSGRADOS

MSC. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO.

MSC MAURICIO ERNESTO GARCIA EGUIZABAL

Agradecimientos

Leslie Antonela Mayte López

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

El cariño sincero perdura y trasciende en el tiempo por ello el presente trabajo está dedicado de manera muy especial para mi Madre Marta López a mi hermano Paul, a mi esposo Juan Carlos, quienes a lo largo de este proceso han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, así mismo para mis primas, mis amigas, mis sobrinos, mi suegra y demás familia quienes me han apoyado de manera incondicional para la culminación de mis estudios universitarios.

Y a mí pedacito de cielo, mi hijo Carlos Paolo que desde su llegada ha transformado mi vida, siendo el motor que me impulsa a continuar y ser mejor persona cada día.

Agradecimientos

Rolando Manrique Ochoa Ríos

- *Primeramente, agradezco a Dios por permitirme concluir con éxito esta etapa de formación profesional, que aporta un crecimiento en todas las áreas de mi vida.*
- *A mi hijo Manrique Alejandro Ochoa, por ser mi motor de vida, e inspirarme a ser una mejor persona en todo y ser un mejor profesional para poderle ofrecer un mejor futuro.*
- *Agradezco a mi familia, a mi madre Gloria Ríos y su esposo Jorge García, mi padre Rolando Ochoa y mi hermana Karla Ochoa Ríos, por estar incondicionalmente apoyándome en mis proyectos de vida, particularmente en este que concluyo.*
- *A Tannya Castillo que ha sido parte importante para la conclusión de este proyecto y que me sigue motivando para alcanzar mayores logros.*
- *A la maestra Yeny Luna que con cada sugerencia y aportación orientó de mejor manera el desarrollo del trabajo.*
- *A mi asesor y amigo Eduardo Vásquez Osegueda, quien han sido una parte fundamental para el desarrollo y conclusión exitosa del presente trabajo de grado.*
- *Agradezco a mis amigos y todas aquellas personas que de alguna manera han contribuido en este proceso y que me han mostrado su apoyo durante el desarrollo del mismo.*

Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2 Delimitación del problema	12
1.2.1 Cobertura Espacial.....	12
1.2.3 Cobertura Temporal.....	12
1.4 Pregunta de Investigación:.....	13
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1 Objetivo General	13
1.5.2 Objetivos Específicos	13
1.6 Justificación de la investigación	14
1.7. Límites y Alcance	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	17
2.1. Antecedentes del problema.....	18
2.1.1. Antecedentes	19
2.1.2. Gestión del talento humano	20
2.1.3. Proceso de reclutamiento.....	22
2.1.4. Tipos de reclutamiento	23
2.1.5. Reclutamiento interno.....	24
2.1.6 Reclutamiento externo.....	25
2.1.7 Reclutamiento mixto	27
2.2 Fuentes de reclutamiento	28
2.2.1 Fuentes de reclutamiento interno	29

2.2.2. Fuentes de reclutamiento externo.....	30
2.3 Técnicas de selección	32
2.3.1 Técnicas de selección	34
2.4. Selección por competencia	38
2.4.1 Proceso de selección por competencia.	39
CAPÍTULO III:.....	42
DISEÑO METODOLÓGICO	42
3.1 Introducción.....	43
3.1.1. Enfoque de la investigación	44
3.2 Método.....	44
3.3 Tipo de estudio.....	44
3.4. Alcance	44
3.5. Diseño de recolección	45
3.6 Tiempo de la búsqueda de la información.....	45
3.7 Contexto de la búsqueda de la información.....	45
3.8 Población y muestra	45
3.9 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	46
3.10 Operacionalización de variables/categorías.....	48
3.11Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.....	50
3.12Objetivos del diagnóstico	50
3.13Estructura y metodología del diagnóstico	51
3.14Definición del enfoque del diagnóstico.....	52
3.15Situación actual basada en el FODA.....	53
3.16Análisis de la información.....	56
3.17Análisis y discusión de resultados	62
3.18Presupuesto	64

3.19 Incidencia de los procesos de reclutamiento y selección en los indicadores de rotación de personal.	65
3.20 Impactos financieros que pueden darse por la rotación del personal por motivos de mala ejecución de los procesos reclutamiento y selección.	65
CAPITULO IV	67
Propuesta para operativizar la gestión del talento humano en las funciones de reclutamiento y selección, en Cactiusa de R.L.	67
4.1. Introducción.....	68
4.2 Contenido de la propuesta	69
4.3 Desarrollo del contenido de la propuesta.	71
4.4 Reclutamiento de personal.....	71
4.5 Selección de medios de reclutamiento.	72
4.6 Depuración de curriculums.....	76
4.7 Selección de candidatos.....	76
4.8 Selección de personal	77
4.9. Investigación de referencias personales/laborales	81
4.10 Presentación de terna de candidatos a jefe inmediato	82
4.11 Entrevista de jefe inmediato	82
4.12 Selección del candidato	83
4.13 La incorporación	84
4.14. Seguimiento	84
4.15 Índice de rotación de personal	84
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS.....	94

INTRODUCCIÓN

Este documento tiene por objeto presentar una propuesta para solventar una necesidad que posee una empresa, por lo que detallamos una propuesta para operativizar la gestión del talento humano en las funciones de reclutamiento y selección, en Cactiusa R.L.” siendo esta una herramienta estratégica que le permitirá alcanzar sus objetivos organizacionales.

La propuesta está orientada al diseño, de un proceso sistemático y técnico, por lo que se ha detallado un esquema y una metodología para llevar a cabo esta propuesta, considerando y justificando la existencia de la necesidad y la importancia que representa para la empresa solventarlo.

Los objetivos de la investigación están alineados directamente con la metodología ya que el enfoque de la investigación que se llevara a cabo es de tipo cualitativa, para la cual el método a aplicar será la inducción ya que “permite al investigador partir de la observación de fenómenos y situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación. El tipo de estudio se definirá como observacional ya que la profundización para los investigadores se limita hasta esa condición y para tener una idea amplia se comprobará en el desarrollo de la investigación que el tratamiento de las variables será de tipo descriptivo, usando herramientas e instrumentos de recolección de información como la entrevista, la encuesta, cuestionario, etc.

Todo esto se espera permita elaborar un diseño adecuado y apegado a los estándares que exige las buenas prácticas internacionales, formatos y otras herramientas necesarias para la ejecución de los procesos mencionados en la presente investigación, que forman parte de la gestión del talento humano para Cactiusa R.L. con el objetivo que ayuden al logro de los objetivos estratégicos de la entidad enfocado en la eficiencia y eficacia de los mismos.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las cooperativas como organizaciones empresariales deben competir en sectores específicos, de ahí la necesidad de aplicar prácticas eficientes de gestión de recursos humanos para sobrevivir en el mercado y cumplir los objetivos sociales y económicos.

En virtud de que la empresa Cactiusa de R.L. ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años, es indispensable que logre enfrentar con tecnificación sus procesos de gestión de talento humano, particularmente en las acciones de reclutamiento y selección de personal.

La gestión de recursos humanos, en la cooperativa presenta algunas debilidades en la ejecución de dichos procesos, algunas de estas son; la falta de planeación de recursos humanos, lo que limita establecer un buen inventario de los mismos, inexistencia de estandarización y unificación de criterios en la selección y contratación del personal, ya que la decisión final es considerada por la gerencia general, quien regularmente carece de conocimientos sobre el proceso. También, carece de un programa de reclutamiento y selección que permita al nuevo empleado familiarizarse con la empresa, se brindan programas de capacitación sin considerar las necesidades del personal y se aplica la evaluación del desempeño de manera empírica y poco técnica.

Estos escenarios podrían ocasionar a la empresa inestabilidad en el talento humano, poca motivación en los empleados, una selección de personal inadecuada y consecuentemente dificultad para lograr la retención de los colaboradores con mejores competencias. Lo que limitaría aprovechar efectivamente la inversión realizada en capacitación y experiencia acumulada en el desempeño de sus labores, pérdida de productividad por los tiempos de adaptación, insatisfacción de los colaboradores, problemas de tipo legal e integración del personal que puede repercutir en los resultados financieros.

1.2 Delimitación del problema

Se hará un esbozo del problema de investigación, ubicándolo en la dimensión teórica, temporal y espacial.

La delimitación del problema describe brevemente las variables o categorías que serán abordadas en el proceso de la investigación, haciendo un reparo de la situación problemática y la localización de la misma.

1.2.1 Cobertura Espacial

La investigación se realizará en la empresa Cactiusa de R.L., la cual cuenta con ocho sucursales en todo el país, sin embargo, para fines de recabar información, se pretende obtenerla en las oficinas centrales de la empresa, ubicadas en la ciudad de San Salvador donde se centran la mayoría de empleados y además se aplicarán instrumentos de recolección de información en la sucursal de la ciudad de Santa Ana. Se centrará la atención en estas unidades geográficas por dos razones concretas:

La primera es que en San Salvador se encuentra ubicado el departamento de Recursos Humanos de la compañía, lo que ofrece las condiciones ideales para obtener información de una fuente directa. La segunda razón es que la sucursal de la ciudad de Santa Ana posee un grupo de empleados representativo y para efectos de desplazamiento y obtener la información es más viable, ya que de alguna manera se visualiza el ahorro de recursos en el proceso.

En síntesis, estas sucursales pueden brindar la información necesaria para obtener los resultados que permitirán realizar la propuesta bien fundamentada, basada en las falencias o fortalezas observadas y de esta manera tecnificar y documentar los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano en Cactiusa de R.L.

1.2.3 Cobertura Temporal

En la presente investigación se observarán los procedimientos de reclutamiento y selección realizados durante el último año, con el objetivo de conocer cuáles son los pasos que se siguen para ejecutar estos procesos de talento humano y así evaluar el impacto que

estos han representado para la empresa, en relación a la efectividad que ofrecen para esta etapa tan importante de la gestión del talento humano de Cactiusa de R.L.

También se espera durante los meses de octubre y noviembre realizar e implementar los procesos de recolección de información con los instrumentos diseñados para ellos y así tener una postura bien sustentada para efectuar nuestra propuesta a fin de operativizar de manera técnica y sistemática los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano lo lograremos a través de la elaboración de los formatos que se deberán utilizar en el desarrollo de los procesos en mención.

1.4 Pregunta de Investigación:

¿Se cuenta con un proceso técnico, sistemático y formal para ejecutar los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en Cactiusa de R.L.?

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de metodología de trabajo para la eficaz administración y productividad del talento humano, enfocada en los procesos de reclutamiento y selección de personal, la que contendrá procedimientos y diseño de formatos para la ejecución de los mismos.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en los procesos de reclutamiento y selección talento humano.
2. Proponer acciones que fortalezcan los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para que la empresa logre incorporar a sus líneas, el talento humano según los requerimientos de la misma.

3. Elaborar los formatos y documentación que integren los requerimientos definidos por la empresa para la implementación de los procesos de reclutamiento y selección del personal.
4. Establecer indicadores de rotación de personal y evaluar que incidencia tienen los procesos de reclutamiento y selección en dicha rotación.

1.6 Justificación de la investigación

En El Salvador existen organizaciones que valoran al recurso humano, lo que ha dado lugar que en las medianas y grandes empresas se implemente un departamento que se encargue de velar por el bienestar del talento humano.

Muchas de estas empresas sostienen la idea que sus empleados son el bien máspreciado, por lo cual se les debe animar a crecer y alcanzar su potencial completo, ejemplo de ello es lo que la empresa STARBUCKS hace para la adecuada administración del talento humanos logrando un buen desarrollo y desempeño del mismo, ya que tiene por regla de oro la norma: “la buena gestión para el empoderamiento del talento humano”

Cactiusa de R.L., institución financiera en la que se realizará la investigación, es una organización en la que se intenta dar un alto valor al talento humano desde el momento del reclutamiento hasta que éste sea seleccionado para ser parte de la misma, ya que se considera como uno de los pilares que dan vida a la empresa.

El compromiso principal de este trabajo de grado se centra en diseñar un modelo que incluya un proceso sistematizado, técnico y actualizado para integrar y formar personas dentro de la compañía que destaquen los valores como la responsabilidad, el compromiso y la ética.

Una expectativa de la empresa es contar con talento humano enfocado en una visión de crecimiento empresarial y personal; y la única manera de lograr un crecimiento personal- profesional dentro de la empresa es buscando la consecución de sus objetivos organizacionales.

Por tal razón interesa mejorar y tecnificar los programas de reclutamiento y selección de personal, para que de esta manera permita a Cactiusa de R.L. contratar a las personas idóneas que puedan cumplir con los objetivos organizacionales.

Debido a la falta de procesos definidos de una manera técnica y documentada surge la necesidad de evaluar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal empleados actualmente y en qué medida estos permiten una adecuada dotación de talento humano acorde al perfil del puesto requerido por cada departamento de la compañía.

Por lo anterior se observa la necesidad de proponer procedimientos técnicos que abonen a adoptar practicas más eficientes para los programas de reclutamiento y selección de personal que persiguen incorporar los nuevos miembros de la organización, quienes serán los responsables de dirigir los procesos operativos, financieros, de recuperación entre muchos que existen al interior de la empresa.

Por último, es necesario incrementar el grado de validez predictiva del proceso de selección de personal, al implementar prácticas técnicas que permiten conocer datos generales, psicológicos, de conocimiento y destrezas de los aspirantes a un puesto ya que el nivel de exigencia de la labor que realizaran en la empresa los nuevos talentos humanos es alta, por tal razón es necesario contar con el personal que cumpla con los requisitos establecidos en cada perfil de puesto.

1.7. Límites y Alcance

La investigación se delimitará a los procesos de reclutamientos y selección del talento humano que realiza la empresa Cactiusa de R.L. La delimitación del tema de investigación se propone de esta forma para poder darle una cobertura completa a estos procesos tan importantes dentro de la gestión del talento humano, ya que reúne muchas situaciones que deben ser valoradas y abordadas paso a paso y de manera ordena, sistemática y consiente de los resultados positivos o negativos que arroja la ejecución de las mismas.

La actividad de reclutamiento y selección de talento humano la lleva acabo el departamento de talento humano de la empresa y se convierten en acciones claves que

permiten proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a Cactiusa de R.L. Cuando la empresa logra crecimientos significativos, es aún más importante y necesario tecnificar y documentar estos procesos y así lograr prever las necesidades futuras de personal.

Es muy importante iniciar con la planeación del recurso humano necesario para la consecución de los fines de la empresa y así proceder a un reclutamiento efectivo que tendrá como objetivo obtener un número suficiente de candidatos idóneos para cubrir las vacantes que existan en la empresa. A partir del grupo de solicitantes se procederá a la selección de las personas que reúnan los requisitos que exija el puesto para ser contratadas.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO DE
REFERENCIA

2.1. Antecedentes del problema

Cactiusa de R.L. es una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada. Nace el 23 de mayo de 1965, cuando 36 hombres visionarios discutieron sobre la importancia de poder resolver sus necesidades económicas, a través de un proyecto cooperativo. El comienzo fue con un Capital Social de 550 colones, equivalente a \$62.86. Actualmente su patrimonio sobrepasa los 7 millones de dólares. En la actualidad cuenta con más de 17,000 asociados de todos los sectores, tanto empleados, como empresarios.

La Cooperativa inició sus actividades el primero de septiembre de 1965, con 36 asociados; el cierre del primer año, el 31 de agosto de 1966, registró 333 asociados y un capital de 7,428.26 colones. Se abre la primera agencia en Soyapango en 1996, luego en 2008 se apertura en la zona occidental la segunda agencia Santa Ana, en 2009 se apertura agencia Santa Tecla, en 2012 se apertura Agencia Atiquizaya (Ahuachapán), agencia en Usulután en el 2013 y la última agencia Chalatenango su apertura en el año 2016.

Cactiusa de R.L. a medida que fue expandiéndose identifica que hay muchas etapas en el que hacer empresarial que exigen grados de tecnificación y sistematización. Durante muchos años la empresa realizó sus procesos de integración de talento humano de una manera subjetiva, contratación por simple recomendación o corazonadas, lo que a cualquier empresa le genera un alto grado de incertidumbre y riesgo, en el sentido de seleccionar personal sin las competencias necesarias para los cargos que se requieren o peor aún que ingresen a la empresa con el objetivo de atentar contra la misma, en aspectos financieros, operativos, información confidencial, entre otros.

De lo anterior y no fue sino hasta el año 2015 que surge la iniciativa de crear una unidad que se encargue de los procedimientos de talento humano, el cual a la fecha aún presenta muchas falencias y limitantes, estos tienen varias razones, por ejemplo, la escasa dotación de elementos que den cobertura a toda la gestión del talento humano, falta de capacitación y actualización del personal nombrado, entre algunos aspectos que se pueden mencionar.

Imagen 1



Fuente: Imagen disponible en la página web <http://www.cactiusa.com.sv/es/page/nosotros> consultada el 24/08/2017

Imagen 2



Fuente: Imagen disponible en la página web <http://www.cactiusa.com.sv/es/page/nosotros> consultada el 24/08/2017

2.1.1. Antecedentes

En el presente capítulo se realiza un abordaje teórico de los procesos, fuentes y tipos de reclutamiento de talento humano, además se describen las técnicas y el proceso de selección de talento humano. Se desarrolla de forma complementaria a las técnicas de selección tradicional, la selección por competencias, la cual exige una adecuación y reestructuración completa de procesos de reclutamiento y selección de talento humano, desde la adecuación de perfiles, manuales hasta las técnicas de obtención de información como entrevistas, pruebas, curriculum vitae, etc. todo basado en competencias.

Estos temas tienen un soporte teórico, el cual se ha construido y documentado por personas que han dedicado tiempo, recursos y principal atención para analizar y plasmar cómo deben ser ejecutados dichos procesos y es lo que se describe en el capítulo dos.

Es importante aclarar que el concepto gestión del talento humano, individualmente visto es amplio y por esa razón en este capítulo se hace una descripción de las etapas de reclutamiento y selección de talento humano y las teorías que analizan dicho proceso, estudios e investigaciones que las amparan. Se define el reclutamiento de talento humano y se toman términos que describen y explican mejor en qué consiste esta etapa, y se dice que es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. De ahí parten los componentes que determinan como hacerlo y a la vez son descritos en este documento.

La empresa que no opere bajo procedimientos técnicos de gestión de talento humano, está muy expuesta a que las decisiones que tomen los jefes de personal o los gerentes generales no ofrezcan el grado de certeza que necesita la organización, para lograr disminuir algunos riesgos relacionados con los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por el contrario, si se aplican técnicas para administrar estos procesos, ofrecerá mayores garantías que las decisiones de personal se están tomando orientadas y direccionadas a lo que la empresa desea y necesita. Esto y otros detalles basados en teorías y planteamientos de especialistas de la gestión del talento humano.

2.1.2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano en sus etapas de provisión, se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

Los procesos de gestión de talento humano se relacionan con el suministro de personas a las organizaciones. Estos tienen como objetivo convocar y seleccionar los insumos humanos que respondan a las necesidades previamente establecidas por las diferentes áreas o departamentos organizacionales.

Comprende todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional, se trata de dotar a la organización del talento humano necesario y adecuado para su óptimo funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de provisión de talento humano, es necesario comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas idóneas para incorporarlas al sistema de talento humano de la organización (Jofre 2010).

Cabe mencionar que las mejores maquinarias o los mejores sistemas, no generarían los mejores resultados o servirían de poco si son manejados con apatía o desgano, o lo que sería peor en plan de no utilizarlo al máximo por descontento del personal, tomando en cuenta las inversiones que las organizaciones realizan para adquirir equipos que ayuden al desarrollo organizacional e incremento de la productividad.

El factor humano interviene tanto en la administración general, que en grandes empresas tales como Apple, se ha llegado a decir que la administración general se identifica con la administración de personal, lo cual fue comprobado de manera experimental por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, quien realizó en la Western Electric Company que son conocidos con el nombre de Experimentos de la Hawthorne, a partir de ello surgió la disciplina conocida como: Relaciones Humanas y se precisó que: (Dessler 2001)

“El término de Relaciones Humanas, es incompleto e impreciso a nuestro juicio: Relaciones Humanas son también las que hay entre padres e hijos, entre amigos, entre esposos, etc.”

Por lo tanto, ahora en día la gestión de talento o capital humano está integrando los procesos de la organización, de tal forma que se diseñen para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, con el propósito de obtener los mejores resultados en el negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

2.1.3. Proceso de reclutamiento.

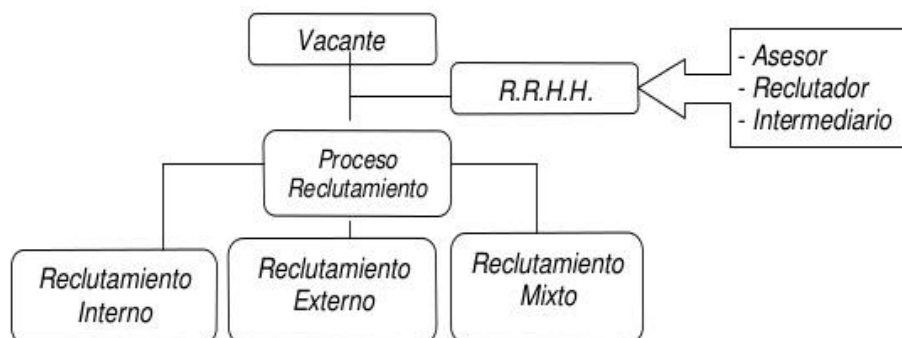
Es primordial señalar que “el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar”. (Wayne Mondy y Robert Noe ,2005)

El proceso de la planeación de recursos humanos, involucra anticiparse a la demanda de la empresa y el proveer el personal requerido para satisfacer esta demanda.

Por otra parte, este proceso comprende dos factores críticos: la fuente y la demanda de personal. La fuente representa el número de empleados potenciales disponibles; la demanda se refiere al número y a la naturaleza de los empleos que la compañía necesita; y por último, la fuente y la demanda son afectadas por condiciones internas y externas a la organización. (Chiavenato Idalberto, 2000)

Los dos tipos de reclutamiento, tanto el interno como el externo se consideran como factores básicos para echar mano del talento humano y de esa manera poder contar con las personas más competentes, con base a las necesidades de la organización.

Figura 1
Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia con base en Dessler G (2001). Administración de personal. 8va edición. E.U.A. Pearson Hill.

2.1.4. Tipos de reclutamiento

Existen diversos tipos de reclutamiento, no obstante, la mayoría tiene como esencia realizar un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Con el propósito de conocer las etapas esenciales para la eficiente gestión del talento humano. Es imprescindible conocer sobre el reclutamiento, que es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la atracción del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa.

De Cenzo y Robbins definen el reclutamiento como: *“El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.”*(De Cenzo, D. y Robbins,2003)

Habitualmente se utiliza anuncios en el periódico y otras bolsas de trabajo mediante internet, mientras que algunas empresas optan en algunos casos por procesos de reclutamiento interno. El reclutamiento de personal es importante porque de él dependerá el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización.

Para iniciar con el reclutamiento debe surgir una vacante, dependiendo de la estructura de la empresa, existe un área o departamento encargado de ejecutar la contratación, en muchas empresas le corresponde a la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano. Asimismo, el responsable de esta área en conjunto con los dueños de los procesos y los tomadores de decisiones son quienes deben decidir si es necesario contratar a un individuo por servicios profesionales, contrato eventual o contratación permanente. Luego de tomar la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a candidatos potencialmente calificados y con las características necesarias para ocupar dicho cargo; esto es lo que sea realizado con recurrencia en la empresa en la que se realizara el estudio.

El reclutamiento será eficaz cuando se tenga la cantidad de candidatos necesarios para proporcionar de manera adecuada el proceso de selección; es decir la materia prima,

al mismo tiempo se refiere a los lugares donde se podrá encontrar el personal y como atraer a los candidatos que se necesita para la empresa.

Existen más herramientas que podrían implementarse, lo cual dependerá de la vacante que se necesite cubrir y además de las características que un potencial ocupante debe reunir, lo cual será definido por el jefe de la unidad solicitante del recurso o en todo caso por un comité evaluador, junta directiva o su equivalente, etc. si se tratara de un puesto de alto nivel jerárquico.

Estas modalidades de provisión de talento humano a las organizaciones son: el reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto, las cuales se explican a continuación.

2.1.5. Reclutamiento interno.

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). (Agustín Reyes Ponce, 1979)

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia
2. Ascenso
3. Transferencia con ascenso
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de carrera para el personal

Para realizar el reclutamiento interno se exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas: (Idalberto Chiavenato, 2009)

- a) Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.

Este proceso ofrece ciertas ventajas y desventajas las cuales ponderara el departamento encargado. Se pueden mencionar algunas de las ventajas que este ofrece:

- 1. Es más económico.
- 2. Es más rápido, dependiendo si la persona que asciende cumple con todos los requisitos.
- 3. Mayor índice de validez y seguridad, porque ya se le conoce al empleado y se sabe cómo es su desempeño.
- 4. Genera motivación para los empleados dado que es un reconocimiento a la labor realizada anteriormente en la empresa.

Existen también ciertas desventajas que algunos empresarios podrían denominarlas oportunidades, siendo la principal el momento en que los empleados nuevos ingresan con la expectativa de que, si cumplen con sus actividades de manera idónea, serán ascendidos, pero se corre el riesgo de no serlo y puede crear frustración, descontento y desvinculación de la organización.

2.1.6 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera de la organización. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento externas. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes: (Idalberto Chiavenato, 2009)

1. Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
8. Anuncios en periódicos y revistas.
9. Agencias de colocación o empleo.
10. Viajes de reclutamiento en otras localidades.
11. Reclutamiento por internet.

Al igual que cualquier otro método, este ofrece ciertas ventajas entre las que se puede destacar:

1. La vinculación de una persona a la organización, ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques.
2. Renueva y enriquece los procesos de la organización.
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Entre las algunas de las desventajas se tiene:

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno y por ende el proceso de selección, y cuanto más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo.
2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios etc.
3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales

que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

4. Los empleados pueden percibir el privilegio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia los empleados que no se premia a los que forman parte actualmente de la misma.
5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios y salirse del presupuesto establecido o incrementar el mismo.

2.1.7 Reclutamiento mixto

Según Eduardo Leal Beltrán, es el proceso que *“Una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.*

Cuando se realiza reclutamiento interno siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.” (Eduardo Lea Beltran, 1998)

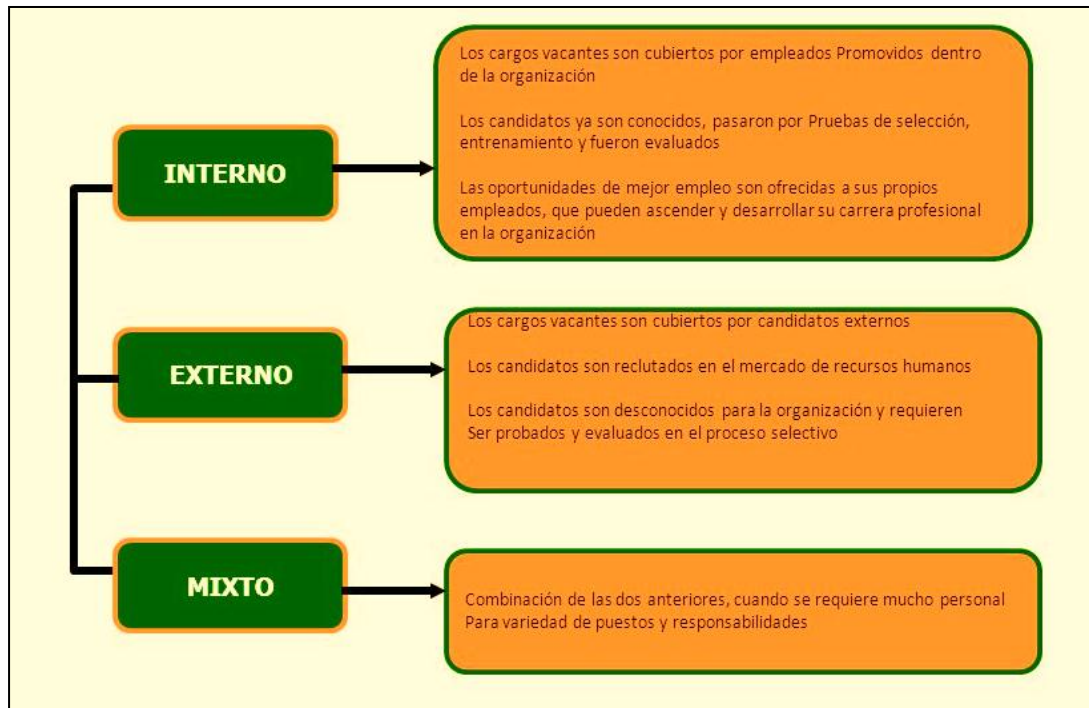
Frente a las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, muchas empresas han preferido una solución flexible como el reclutamiento mixto; es decir, considerar tanto fuentes internas como fuentes externas de capital humano, de esta manera puede tener un abanico de opciones a nivel externo e interno, que representa más y probablemente mejores opciones para elegir. Sobre todo, cuando el puesto es gerencial, ya que son perfiles difíciles de conseguir.

Para optimizar el proceso de reclutamiento es necesario la aplicación el reclutamiento interno y el externo de forma simultánea, ya que ambas forman un complemento que le permite a la organización obtener el capital humano que se adapte a las exigencias y requerimiento de la misma.

La aplicación de un proceso efectivo de reclutamiento le permitirá a la organización atraer el número de candidatos necesarios para cubrir las vacantes existentes en la misma, y a partir de éste, se pueden aplicar efectivos procesos de selección para escoger al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo.

En síntesis, las formas en cómo puede realizarse el reclutamiento puede esquematizarse así:

Figura 2
Tipos de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

2.2 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos o talento humano. Por lo general, el mayor problema de las empresas es encontrar las mejores fuentes que le proporcionarán los recursos humanos en el mercado de trabajo, para concentrar en el óptimo reclutamiento. Existen diversas fuentes a las que se puede optar, tal como se explicó anteriormente la administración puede realizar el reclutamiento en tres fuentes.

2.2.1 Fuentes de reclutamiento interno

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación, se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

a) Programas de promoción de información sobre vacantes

Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

b) Empleados que se retiran

Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la empresa.

c) Referencias y recomendaciones de los empleados

Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

2.2.2. Fuentes de reclutamiento externo

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe acudir a la fuente de candidatos en el mercado externo de trabajo. Para realizar esta actividad puede optarse por las siguientes alternativas:

a) Candidatos espontáneos

Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

b) Referencias de otros empleados

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

c) Anuncios de periódicos

Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a

mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados.

Lo anterior, puede producir un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedia puerta por puerta, por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente, cuando se encuentra a la empresa empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum vitae a la empresa.

d) Agencia de empleo

Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).

e) Ferias 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.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el

éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado. (Wherther, William B. Jr., 2000)

2.3 Técnicas de selección

Según Koontz y Weirhrich la selección es “La elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto.” Por otra parte, Mondy y Noe (2000), establecen que la selección es: “el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.” (Mondy, W. y Noe, 2000)

Estos autores concuerdan en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posee las cualidades necesarias para ocupar el puesto vacante, es decir, es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los candidatos a un cargo vacante dentro de una organización.

Esta fase inicia cuando se ha finalizado el proceso de reclutamiento del personal, ya que es en el reclutamiento cuando se atrae de manera selectiva a los candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.

La selección de personal es vital para cualquier organización, para incorporar a un miembro nuevo, ya que todo el esfuerzo de la institución estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el talento humano será en gran parte el soporte que le permitirá alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral.

De ahí que, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo de una forma óptima; sin embargo; ello no se realiza de forma automática ya que previo a iniciar el proceso de selección las organizaciones deben tener diseñados los perfiles de cada puesto, para poder contrastar el perfil real con el perfil ideal.

Esto es así, por que el objetivo del proceso de selección es acoplar debidamente a un individuo en un puesto vacante, por lo tanto, también es necesario desarrollar políticas

de selección que permitan elegir al candidato más adecuado, para así proporcionar a la organización la fuerza laboral capacitada a través de los parámetros establecidos por la misma.

Los procesos de selección están establecidos por un conjunto de pasos secuenciales y cronológicos, que tienen como objetivo evaluar al candidato, para determinar si está acorde con las exigencias de la vacante existente en una organización. Al respecto, la selección de personal puede desarrollarse por medio de uno de los modelos de comportamiento, los cuales son: (Idalberto Chiavenato, 2009)

- A. Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.
- B. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos por una sola vacante.
- C. Modelo de dosificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende ocupar.
- D. El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así como base para el programa de clasificación existen dos requisitos (Idalberto Chiavenato, 2009): a) técnicas de selección: son capaces de proporcionar información relacionada con los diferentes puestos y comparar a los candidatos en relación con los distintos puestos; y b) modelos de selección: que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (porque abarca todos los puestos vacantes) y la reducción de los costos necesarios (para evitar la duplicación de gastos).

2.3.1 Técnicas de selección

Las técnicas de selección de personal son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios (psicólogos, informáticos, médicos, ingenieros).

A la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal no se utiliza solo una técnica, sino que se utiliza una batería completa de pruebas. Entre las pruebas que se pueden realizar a los candidatos en una selección de personal tenemos: entrevistas personales, test cognitivos, test proyectivos, técnicas de simulación y exámenes médicos.

La entrevista personal permite al técnico en selección conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas. También permite determinar su perfil motivacional. La entrevista personal es una técnica muy cara y lenta y normalmente se utiliza tras haber pasado los candidatos por diversos filtros.

Los test cognitivos son aquellos que nos permiten acceder al nivel de conocimientos que tienen los candidatos. Los test proyectivos permiten averiguar aspectos psicológicos de los aspirantes, como habilidades y motivaciones. En la selección tan importante es saber qué sabe hacer un candidato como por qué lo hace.

La Batería de Evaluación Cognitiva General (CAB) de CogniFit es una herramienta profesional líder, que permite estudiar en profundidad, mediante tareas cognitivas digitalizadas, el funcionamiento cerebral de niños mayores de 7 años, jóvenes, adultos y personas mayores. Los resultados que proporciona este test neuropsicológico son muy útiles para comprender el estado cognitivo, fortalezas y debilidades del usuario. Puede ayudar a determinar si los cambios cognitivos que experimenta una persona son normales, o pueden ser reflejo de algún trastorno neurológico. Cualquier usuario particular o profesional puede manejar sin dificultad esta batería de evaluación.

Este test neuropsicológico es totalmente digitalizado. Se realiza online, y su duración aproximada es de 30-40 minutos. Al finalizar la evaluación se obtiene automáticamente un completo informe de resultados con el perfil neurocognitivo del usuario. Este informe

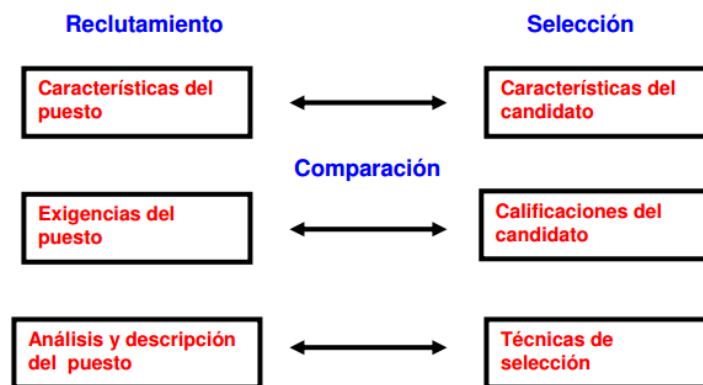
recoge información útil y totalmente comprensible sobre el funcionamiento de diferentes habilidades cognitivas. Además, proporciona valiosa información que puede ayudarnos a detectar si existe riesgo de algún trastorno o problema, a reconocer su severidad, y a identificar las estrategias de apoyo más adecuadas para cada caso.

En la web existen diferentes opciones tanto para realizarse online o comprar licencias que permitan tener accesos y aplicarlo.

Las técnicas de simulación pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates. Este tipo de técnicas exploran las reacciones de los participantes para poder extrapolar cuales serían sus reacciones en el día a día de una organización.

En ese sentido, el reclutamiento y la selección están relacionados y los encargados de realizar estas actividades deben tener presente la interrelación que existe, la cual se muestra a continuación:

Figura 3
Interrelación entre el reclutamiento y selección de personal



Fuente: Rodríguez Barrundia (2013) Reclutamiento y pruebas de personal en las organizaciones.

Ahora bien, es necesario elegir una técnica de selección que se adapte al tipo de organización o vacante que se tenga en el momento. A continuación, se presentan distintas técnicas de elección que se pueden adoptar al caso o la situación una vez obtenida la

información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica¹, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas.

- A. Entrevista de selección: pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones, entre ellas están la elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc. (Idalberto Chiavenato, 2009)

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- a) La fuente: el candidato, quien posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- b) El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- c) El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.
- d) El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.

En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

Nota ¹: Profesiografía: Es la representación gráfica de las competencias-variables requeridas de un trabajador / trabajadora real o potencial por un puesto de trabajo para que pueda desempeñarlo satisfactoriamente con un nivel medio de rendimiento. Se refiere generalmente a un puesto de trabajo específico y se suele aplicar en procesos de selección, promoción y formación.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

Etapas de la entrevista de selección:

1. Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:
 - A. Los objetivos específicos de la entrevista;
 - B. El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
 - C. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.
2. Ambiente: puede ser de dos tipos.
 - A. Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin;
 - B. Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
3. Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.
4. La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un guion establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.
5. La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un guion preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la

manera como enfrento los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia fundamental en la entrevista.

6. Terminación de la entrevista: para su terminación existe una necesidad semejante. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y el candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
7. Evaluación del candidato: a partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. (Dalziel, MM., Cubiero J.C 2012)

2.4. Selección por competencia

La última tendencia en la selección de personal, es precisamente la selección basada en competencias. Esta tendencia se clasifica, básicamente, en dos modalidades:

1. Reorientación en la técnica de entrevista por competencias.
2. La evaluación básica de la conducta del candidato, siendo esto lo más importante para el modelo de selección en base a competencias.

Competencia se define como la capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, es decir, se basa en las funciones que desempeñan las personas en su trabajo.

La importancia de la selección de personal por competencias para la empresa es importante, porque asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado, mientras que para el trabajador es importante, porque le facilita la incorporación en el mercado de trabajo.

Con el propósito de clarificar las actividades que se utilizan en la selección por competencias, es necesario realizar una definición de cada uno de los elementos que se emplean en dicho modelo para ello en el siguiente apartado se explican con mayor detalle las definiciones más relevantes.

2.4.1 Proceso de selección por competencia.

Funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final.

Como suele aplicarse más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales opciones para el proceso de selección están:

- a) Selección con un único acto para decidir: es el caso en que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, sea una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión: se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección por medio de un plan secuencial que permita a quien decide continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas cuya realización está sujeta a errores y distorsiones.
- c) Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones basadas en tres técnicas de selección.
- d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: En este proceso se emplean más técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la de un solo acto. La principal ventaja de los planes

secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso.

La tendencia en las organizaciones más saludables se enfoca en el individuo, es decir, en las que se dirige a las personas de manera participativa y democrática, es decir que la tecnología está a la baja, mientras que el humanismo se encuentra al alta. Esto significa que en la selección de personal las técnicas conductuales, como entrevistas y simulaciones, prevalecen sobre otras pruebas (de aptitudes o de personalidad). Los test no ponderan su importancia y significado. Al contrario, sirven como base para la conducción de las entrevistas y para tomar decisiones sobre los candidatos. Pero lo importante es observar al candidato, evaluar su comportamiento y sus actitudes. Lo que más interesa a las organizaciones que tienen éxito son las personas con talentos y competencias. Personas con “garra” y con ganas de luchar, crecer y vencer en la vida.

La nueva responsabilidad de línea del área de talento humano en las organizaciones está cambiando muy rápidamente. Uno de los cambios más sensibles es delegar a los gerentes decisiones y acciones relacionadas con recursos humanos. Sobre todo, en el sistema de integración de recursos humanos, esto significa descentralización. El área de talento humano deja de centralizar todas las operaciones de reclutamiento y selección. Los gerentes abandonan el papel de espectadores para asumir otros roles. El área de talento humano deja de ser administrador de todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección para convertirse en consultora interna. Ahora, su papel apunta a preparar a los gerentes y sus equipos para que recluten y seleccionen a su personal. El área de talento humano conserva la función de staff, mientras que los gerentes asumen la responsabilidad de línea en las decisiones sobre los candidatos. Los gerentes y sus equipos, estos deberán entrevistar a los candidatos y revisan los resultados de los test aplicados por el staff o empresas especializadas. Ahora, el área de talento humano dejaría, según este nuevo enfoque, de dar peces al gerente para enseñarle a pescar. (Cronbach L. y Gleser, 1965)

Para hacer efectivo el proceso antes descrito ya sea con el enfoque tradicional o con el nuevo enfoque que proponen las nuevas tendencias de gestión de talento humano. Llega el momento de buscar tomar decisiones de admisión del o de los candidatos.

Si pasan las pruebas o evaluaciones iniciales, se les somete a los respectivos test en entidades contratadas y/o a pruebas de selección a cargo del propio equipo. Se presentan

los aprobados al gerente, quien por lo general acata y confía en las decisiones del equipo de talento humano, y se envían a exámenes médicos y a elaborar la respectiva documentación de ingreso.

2.5 Contextualización

Con el paso de los años Cactiusa de R.L. ha ido experimentando una evolución y transformación en todos sus procesos, algunos obligados y otros por las mismas necesidades identificadas por la gerencia, lo que implica un cambio y modificación de procesos, actitud, cultura organizacional, entre otras. Para el presente trabajo nos ubicamos en la era moderna de la gestión de talento humano y cómo la óptima y efectiva ejecución de estos procesos puede afectar o beneficiar a las organizaciones en todas sus dimensiones, ya que el factor más importante de las empresas es su capital humano. Se centrará la atención en las etapas de reclutamiento y selección de talento humano, buscando obtener una muestra significativa en Cactiusa de R.L. que permita conocer cuál es la condición actual de la misma y con base a ella estructurar la propuesta que ofrezca un beneficio y una mejora a los procesos actuales, relacionados con esta función tan importante en la empresa.

Los acercamientos que se tuvieron con la gerencia y personal de la empresa indicaron que no se ha abordado este tema, es decir no existen avances o algún abordaje de la situación en la empresa.

CAPÍTULO III:
DISEÑO
METODOLÓGICO

3.1 Introducción

El objetivo principal de esta etapa de la investigación es conocer en detalle la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en Cactiusa de R.L. Esto permitirá a los investigadores verificar el alcance actual de los procesos, si el alcance es muy bajo se poseerán todas las condiciones para elaborar una propuesta técnica, sistemática y formal, que la empresa podrá implementar para la dotación adecuada de talento humano.

Para cumplir lo ya expuesto será necesario implementar técnicas diagnósticas, herramientas de recolección de información y otros mecanismos, como indagar sobre los procedimientos que en el rubro financiero se adapte mejor, con el objetivo de diseñar y presentar procesos más efectivos en las etapas de la gestión del talento humano. El ejecutar estos procedimientos en mención permitirá ampliar la información que se posee previamente, además ofrecerá las condiciones para que la presente investigación cumpla con los objetivos expuestos en el primer capítulo.

En el desarrollo del presente capítulo se presenta el análisis y discusión de resultados del trabajo de campo realizado, para lo que se hizo uso de los instrumentos de investigación tales como: dos cuestionarios tipo encuesta dirigidos así; uno a la única persona encargada del recurso humano y otro a los colaboradores de Cactiusa de R.L., en la cual se pudo observar algunas deficiencias en la gestión de recursos humanos particularmente en las etapas indagadas, entre ellas, no todas las personas que se someten a los procesos de reclutamiento y selección se les aplican las mismas pruebas o se les solicita igual documentación personal, incluso hay personas que no se les ha sometido a dicho proceso, únicamente se han llenado la solicitud de ingreso y se ha procedido a incorporar a la empresa.

Se debe tener claridad que todo administrador tiene como fin último, lograr que se cumplan objetivos a través de la gestión y esfuerzo de sus subalternos; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos complejos de talento humano se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde el logro y aplicación óptima de fuerza de trabajo de los colaboradores, que dicho sea de paso puede cambiar de manera constante dependiendo de muchas causas intangibles o

inmateriales, hasta enfrentarse a situaciones y aspectos externos al talento humano, como marcos legales relacionadas, regulaciones gubernamentales diversas, actualizaciones en procesos y procedimientos, entre otras. Para enfrentar todos estos desafíos el personal seleccionado debe poseer las capacidades y competencias de adaptación suficientes, y esto deberá observarse desde el proceso de incorporación a la empresa, objetivo que se pretende alcanzar con el presente trabajo.

3.1.1. Enfoque de la investigación

En este apartado la evidencia será de tipo cualitativa debido a que se hará una descripción e interpretación de la situación actual de la ejecución de procesos y procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano en Cactiusa de R.L. Basados en la técnica e instrumentos que sean seleccionados para tal fin.

3.2 Método

El método de investigación a utilizar en el desarrollo de este trabajo será la inducción ya que “permite al investigador partir de la observación de fenómenos y situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación”.

3.3 Tipo de estudio

El tratamiento de variables se basará en lo observacional, por la naturaleza de la investigación. Brindando un alcance descriptivo de la situación en la que se encuentra la empresa respecto a las etapas de reclutamiento y selección que son las etapas investigadas.

3.4 Alcance

El tratamiento de las variables será de tipo descriptivo ya que el alcance de la investigación se enfocará a la interacción con las personas relacionadas con los procesos en cuestión y entendimiento de la situación actual sin aplicar métodos experimentales.

3.5. Diseño de recolección

En la presente investigación el diseño de recolección de información es transversal debido a que la información que se pretende recabar se hará a través de una única aplicación de un instrumento de recolección.

3.6 Tiempo de la búsqueda de la información

El tipo de búsqueda de la presente investigación será retrospectiva, debido a que la información y datos que darán las pautas para diseñar la propuesta ya sucedieron, por tanto se irá a consultar a personas que vivieron los procesos de reclutamiento y selección de talento humanos en la modalidad actual que ejecuta la empresa.

3.7 Contexto de la búsqueda de la información

La información que sustenta esta investigación posee un contexto bibliográfico y de campo ya que son las fuentes de obtención de datos relevantes que permitirán comprender la realidad actual del problema y la perspectiva de mejora que se necesitara plantear.

3.8 Población y muestra

Se utilizara un muestro probabilístico estratificado, usando una estimación de muestra para poblaciones finitas.

Se ha tomado un segmento representativo de personal considerando y garantizando que caracterice las áreas que puedan brindar información fidedigna y enfocada al objetivo de la investigación. Las características de esta muestra deben considerarse como administrables por los investigadores para que permita aplicar los instrumentos de recolección de información de forma afectiva y eficiente obteniendo así la información que pretende la investigación para la construcción de la propuesta.

Al momento de la investigación Cactiusa de R.L. cuenta con 145 empleados, de los cuales 5 ostentan el cargo de gerentes y 22 de jefaturas, el resto corresponde a personal operativo. Considerando esto, se debe determinar el tamaño de la muestra y tener el

cuidado de que posea las características adecuadas para la determinación del universo, las cuales son calidad y cantidad.

En el caso particular de esta investigación tenemos una población de 145 empleados, para lo cual nos apoyaremos en una fórmula para la determinación de la muestra que cumpla con las características antes mencionadas, se estimará una cantidad manejable para efectos de recabar información, lo que brindara datos con un grado mayor de certeza.

$n = ?$

$N=145$

$E=10\%$

$Z=95\% = 1.645$

$p=0.5$

$q=0.5$

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{1.645^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 145}{145(0.10)^2 + (1.645)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{98.0934}{2.1265}$$
$$n = 46$$

En virtud de lo anterior, se tomará una muestra de 46 empleados de distintos niveles jerárquicos de la cooperativa y se les realizarán entrevistas y encuestas. Además, se segmentará con base a algunos criterios, por ejemplo, fechas de ingreso, funciones o requerimientos del puesto, entre otros., de esta manera se pretende obtener información que permita contrastar respuestas, tales criterios serán antigüedad, departamentalización y ubicación geográfica de sucursales. Esto permitirá garantizar el nivel de confianza de la población seleccionada.

3.9 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas e instrumentos que se aplicarán en la presente investigación son la entrevista y la encuesta, la utilización de estas técnicas se considera, necesaria y adecuada por la naturaleza del estudio, ya que el objetivo es identificar procesos y describirlos con base a la información obtenida, por tanto, debemos entender qué orienta cada una de estas técnicas a aplicar:

- a) La entrevista: está orientada a la recolección de información con el objetivo de determinar si existen procesos documentados, formalizados y autorizados de gestión de talento humano en las etapas de reclutamiento y selección o el formato de proceso que se utiliza en la actualidad.

- b) La encuesta: se ha diseñado para obtener información de las personas que están involucradas en los procesos de reclutamiento y selección, además de las personas que han sido seleccionadas y contratadas, su experiencia, limitantes y posibles inconvenientes que se dieron en el proceso de ingreso a la empresa.

Es importante aclarar que como instrumento de la encuesta se utilizará un cuestionario que contiene información que permitirá obtener datos que son importantes para el objetivo de la investigación y por ende se espera que estas herramientas nos den los resultados necesarios que proporcionen las bases para elaborar el diseño de la propuesta para mejorar la gestión del talento humano en las funciones de reclutamiento y selección, en Cactiusa de R.L.

El formato de la entrevista se encuentra en el siguiente anexo.

Encuesta
[Ver anexo 1]

La muestra seleccionada y las personas consultadas son las que manejan dichos procesos, por tal razón es información confiable sobre la situación actual de los procesos. Los resultados obtenidos permitirán desarrollar la propuesta final.

3.10 Operacionalización de variables/categorías

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Costos	Es una variable del sector económico que representa la totalidad del gasto económico de una producción.	Costos y gastos en el proceso de reclutamiento Costos y gastos en el proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Directos • Indirectos 	<p>Montos promedio del proceso de reclutamiento</p> <p>Montos promedio del proceso de selección</p> <p>Pérdidas por rotación, renuncia o despido</p>
Indicadores de Rotación	El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias	Rotación de Personal	Rotación no deseada. Rotación voluntaria versus involuntaria. Rotación evitable versus inevitable Rotación disfuncional versus	Índice de rotación de personal.

	en los procesos de selección y contratación, entre otros.		funcional.	
Procesos de Gestión de Talento Humano	Conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.	Reclutamiento Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas de reclutamiento • Tipos de reclutamiento • Fuentes de reclutamiento • Técnicas de Selección 	Reclutamiento Interno Reclutamiento Externo Reclutamiento Mixto Fuentes de reclutamiento Selección por competencias
Herramientas para la selección	Conjunto de procesos empleados tanto para la atracción como evaluación de candidatos a un puesto específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el reclutador • Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicológicas • Pruebas de Conocimiento. • Verificación de referencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de terna de candidatos a jefe inmediato • Selección del candidato • incorporación

3.11 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.

La estrategia que se pretende implementar para la recolección de datos es realizar visitas a la oficina central y a cada una de las agencias y realizar entrevistas o cuestionarios a los empleados y jefe y así conocer cada una de las experiencias en los procesos de reclutamiento y selección en Cactiusa de R.L.

Luego vaciar los datos en Excel y procesar la información en datos estadísticos para proceder a interpretar y analizar los datos conforme los resultados obtenidos.

3.12 Objetivos del diagnóstico

El diagnóstico de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano es un análisis sistemático que tiene como objetivo fundamental conocer sus etapas con la finalidad de identificar necesidades de cambio o proponer nuevas alternativas viables que permitan soluciones a posibles problemas que puedan identificarse, enfocados al mejoramiento de estos procesos fundamentales en la gestión del talento humano, para la consecución de objetivos organizacionales y a la vez convertir la tecnificación e implementación de estos procesos en ventajas competitivas para la empresa en el ámbito organizacional frente a los retos que se enfrentan cada día, ya sea con la competencia o con los estándares de mejora que exige el mundo globalizado.

Esta etapa se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar la estructura de aplicación de las técnicas de administración de talento humano para enfrentar desafíos y estar acorde con la evolución de los procesos administrativos y de gestión de talento humano actuales, corrigiendo deficiencias que se han observado en otros procesos, los cuales van convirtiéndose en obsoletos y poco adecuados para las nuevas dinámicas empresariales que están enfrentando las organizaciones en la actualidad. De ello resulta que deben adaptar sus procedimientos a todos estos cambios que se presentarán en cualquier momento, problemas y contingencias que deberán afrontar y buscar las mejores soluciones para lograr salir adelante y mantener siempre una posición competitiva en su mercado.

Particularmente la presente investigación diagnóstica pretende proporcionar a la gerencia de la Cooperativa de Cactiusa de R. L. información referente a la gestión del talento humano implementado en dos etapas y ejecutado a esta fecha, de ello vendrán recomendaciones pertinentes para apoyar y fortalecer esta área y los procesos que sean necesarios implementar para la mejora de los procesos en mención, la toma de decisiones efectivas y que contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales.

A lo largo de los años Cactiusa de R.L. ha crecido operativamente, lo que ha demandado la incorporación de más talento humano para cubrir las áreas que están en crecimiento, por ende, se ha realizado contratación de personal. Debido a esto en el año 2015 la gerencia general creó el cargo de jefatura de Recursos Humanos, con el objetivo que existiera una persona que administre todo lo relacionado a gestión de talento humano, dentro de ello la parte de reclutamiento y contratación de personal capacitado, que posean las competencias necesarias para cada vacante que exista en la empresa y que al final dicho personal sea capaz de contribuir al crecimiento de la misma.

El fin primordial es determinar si existe un modelo de gestión del talento humano que garantice el eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal y aclare cuál es la forma en que el talento humano ha sido incorporado a la empresa. Diagnosticar qué falencias existen, cuáles son los riesgos actuales del procedimiento, verificar si la documentación requerida a los candidatos es estandarizada, verificar si la prueba de polígrafo es aplicada a todos los candidatos (si se aplica), indagar si se realiza una adecuada investigación sobre antecedentes penales o laborales de los candidatos etc. Todo esto con el objetivo de proponer una adecuada forma de cómo debe ejecutarse a futuro dichos procedimientos, y que la propuesta a ofrecer contenga un nivel de efectividad para la administración y gerencia de la empresa en los temas de gestión de talento humano en las etapas mencionadas.

3.13 Estructura y metodología del diagnóstico

El diagnóstico se ha llevado a cabo en la empresa Cactiusa de R.L. y se ha direccionado a los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, cuyo propósito es identificar el alcance de los procesos que se emplean a la fecha e identificar si se poseen formatos o procedimientos escritos elaborados técnicamente que contengan una visión de contexto y realidad empresarial en el rubro financiero.

El desarrollo del estudio se realiza mediante una investigación descriptiva, a través de un estudio inductivo-analítico en donde se identifica y analiza la Gestión del talento humano haciendo énfasis principalmente en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Cactiusa de R.L.

La metodología de investigación empleada es de tipo exploratorio pues el desarrollo del proyecto, se fundamenta en la recolección de información primaria la cual se extraerá de la encargada de recursos humanos y secundaria de la empleados que han tenido experiencias en los procesos de reclutamiento y selección dentro de la cooperativa. La connotación que presenta la investigación es de tipo descriptiva, porque se basa en la descripción y/o narración de las características del objeto observado, en este caso el proceso de reclutamiento y selección de talento humano empleado en la actualidad en Cactiusa de R.L.

El objetivo es observar las falencias que actualmente enfrenta la empresa en los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano, para que ello dé las bases de diseño de un modelo de reclutamiento y selección de personal que cumpla con estándares que garanticen la dotación de talento humano adecuado para cada vacante de la empresa, que ofrezca por ejemplo, la menor rotación de personal y asegure en buena medida la eficiencia e idoneidad de los empleados que sean incorporados a la empresa entre otras bondades que podría ofrecer.

3.14 Definición del enfoque del diagnóstico

Las cooperativas en la actualidad, ante la fuerte competitividad, buscan optimizar sus resultados e incorporar recursos humanos que estén permanentemente cualificados, para ello es necesario implementar estrategias para que la gestión del talento humano permita el reclutamiento y la selección de colaboradores competentes que respondan a las demandas de los clientes permitan contribuir a los logros de los objetivos de la organización y se adapten a los nuevos cambios que exige el mercado.

De ahí que es importante conocer la actual gestión de talento humano de Cactiusa de R.L., y analizar cómo están conformadas sus estrategias, técnicas y herramientas de la administración del recurso humano.

Además, es necesario determinar la existencia de políticas y procedimientos que contengan los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento y selección de personal, ya que la inexistencia de dichos instrumentos podría generar una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecuta las funciones principales del área de talento humano en la cooperativa.

En el caso de encontrar en esta etapa diagnóstica deficiencias o nula aplicación de procesos de gestión de talento humano en las etapas de reclutamiento, selección o por la poca claridad en los procesos que se efectúan en estas etapas, se utilizarán como los insumos principales para preparar una propuesta que solviente dicha problemática.

3.15 Situación actual basada en el FODA

Con el análisis FODA empleado se logró examinar la situación actual de la gestión de talento humano de Cactiusa de R.L., y se han analizado sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades), obteniendo lo siguiente:

Fortalezas:

- En la actualidad se cuenta con una persona encargada de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano.
- El crecimiento que la cooperativa ha logrado en los últimos años ha sido gracias al esfuerzo de las personas que han sido fieles a la empresa.
- La empresa ofrece oportunidades de crecimiento al talento humano, debido a que se intenta que el personal conozca más de las funciones que le compete, de esta manera si existe la necesidad de un movimiento interno de tipo horizontal, vertical o diagonal perfectamente podría un aspirante interno ocuparlo y de esta manera crecer dentro de la empresa.
- Existen en Cactiusa de R.L. buenas prestaciones y condiciones laborales para todos los empleados, ya que en el aspecto salarial la empresa otorga catorce salarios anualmente, incentivos como canasta navideña en la temporada, bonos adicionales, entre otros.

Oportunidades:

- Desarrollo del sector cooperativista que requiere más personal capacitado.
- Disponibilidad de información por parte de los organismos de supervisión y control que demanda recurso humano calificado para su análisis y aprovechamiento.
- Acceso e incremento de la demanda de créditos para pequeños productores y microempresas que la cooperativa podría suministrar si se expande su personal.
- La creación de un departamento de recursos humanos.
- La contratación de personal especialista en el área de recursos humanos para potenciar la creación del departamento y buscar la implementación de procesos técnicos.
- Posibilidad de utilizar herramientas actualizadas para la evaluación de candidatos.
- Inversión en talento humano para capacitar al personal de recursos humanos para el desarrollo eficiente y efectivo de sus labores.
- Oportunidad de apoyarse en consultores en el área de gestión del talento humano que permita un mejorar funcionamiento y fortalecimiento de esta área. Esto debido a que después de la presentación de esta propuesta la gerencia observará las falencias con las que han funcionado hasta ahora y de ahí analizar los potenciales beneficios de una inversión en orientación especializada en áreas de tal trascendencia para la empresa como lo es la gestión de talento humano.
- Actualización de políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano.

Debilidades:

- Métodos de selección poco apropiados, debido a que no existen procesos estandarizados, ni requisitos uniformes para los candidatos, decisiones más criteriosales individuales que técnicos lo que no ofrece mayor efectividad para la organización en estos procesos en mención.

- No existe una adaptación a los nuevos enfoques y regulaciones de manejo de personal implementado en la actualidad, por ejemplo enfocados a resultados, a competencias, a habilidades individuales, etc.
- El crecimiento que ha experimentado la empresa en los últimos años y la necesidad de incorporación de personal a la misma, representa un alto volumen de trabajo en el área de Gestión de talento humano, lo cual genera un déficit en la cantidad de personal que administra estos procesos y esto a su vez se convierte en una carencia para la unidad de talento humano.
- Personal poco capacitado en estrategias de reclutamiento y selección de personal.
- No tener bien definidas las necesidades de talento humano de la empresa.
- Falta de conocimiento de los antecedentes laborales y personales de las personas que se han reclutado y seleccionado.
- Acercamiento muy superficial con el candidato.
- Contratación de personal no idóneo para el puesto.

Amenazas:

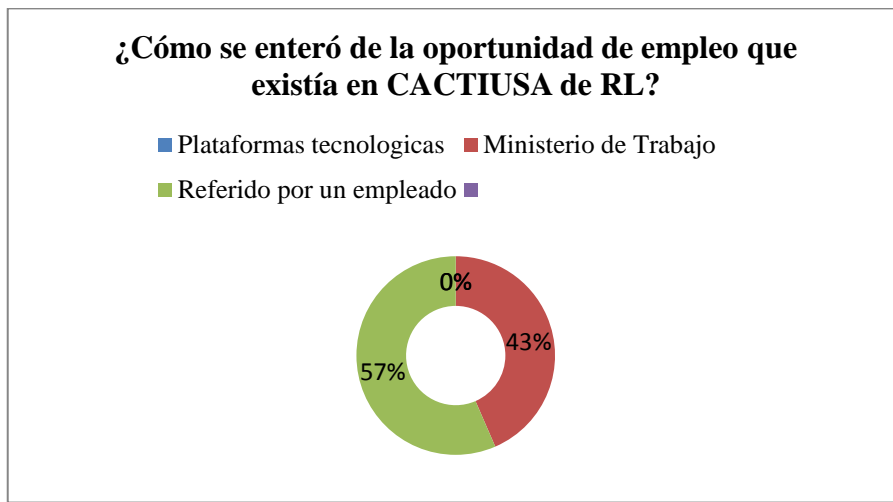
- Contar con personas que no poseen las habilidades y destrezas para realizar sus funciones lo cual impacta de forma directa en la empresa en relación con a los usuarios de sus servicios.
- Falta de personal calificado en áreas fundamentales para la empresa lo que puede representar un riesgo de incumplimientos de normativa, leyes u otro tipo de obligaciones para la empresa.
- Alto riesgo de ingreso de personas con intenciones perversas a la compañía. Como desfalcos, búsqueda de información personal o financiera de clientes en particular, enviadas por la competencia desleal, entre otras.
- Ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral o condiciones de trabajo.
- Dificultades para encontrar los mejores talentos en el mercado laboral actual.

Todas las aseveraciones en el FODA deben ir sustentadas con datos cuantitativos o cualitativos esto le dará mayor realce al instrumento.

3.16 Análisis de la información

Una vez recolectado los datos por medio de las herramientas anteriormente descritas, se procedió a realizar el procesamiento y el análisis de datos. Los resultados obtenidos se presentan en las gráficas siguientes:

Gráfico 1



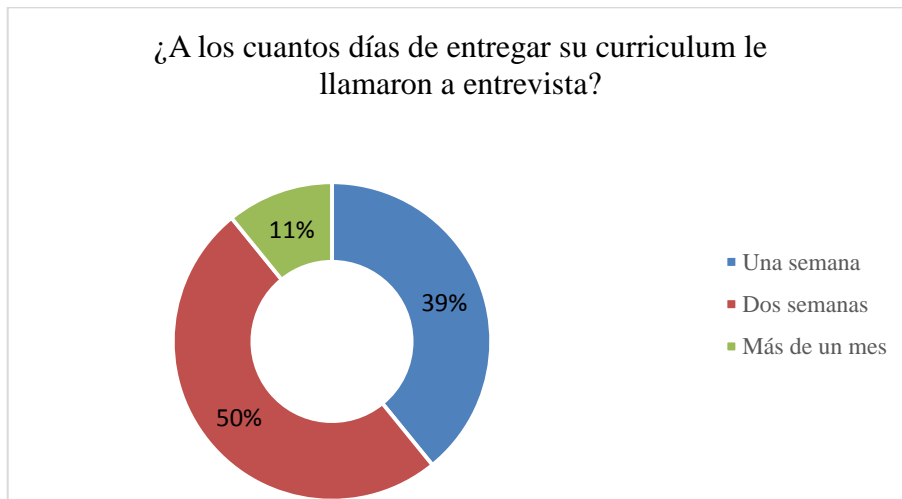
Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

Elaboración Propia

Comentario: el 57% de los encuestados han sido referidos por otros empleados y el otro 43% ha sido por las publicaciones que se han realizado en el ministerio de trabajo de la localidad de la sucursal que tiene la vacante.

Se puede observar que la fuente que más atrae candidatos a cubrir vacantes, es la vía de la referencia a través de empleados, por tanto, es recomendable orientar al personal para que estos comprendan la necesidad que posee la empresa en atraer personas competentes, éticas y comprometidas con su trabajo, si es posible que conozcan el perfil de la persona que se necesita en la empresa y esto facilite el proceso de reclutamiento y selección.

Gráfico 2



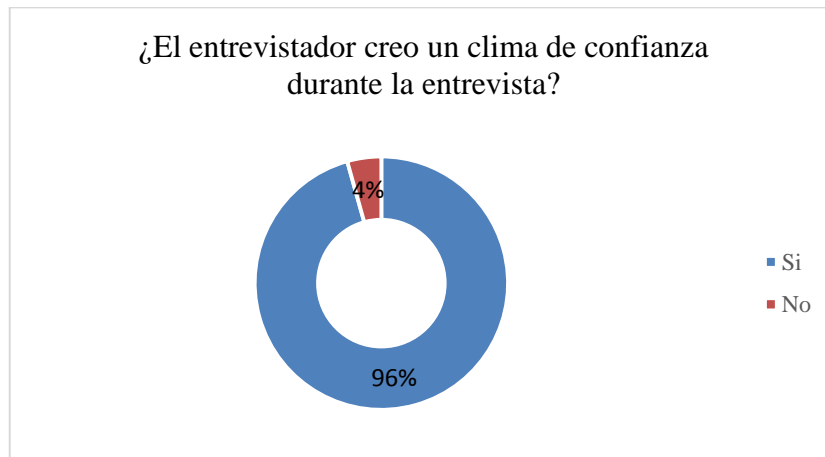
Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

Elaboración Propia

Comentario: el 50% menciona que se les llamó a las dos semanas de haber entregado su currículum, mientras el 39% una semana después y el otro 11% un mes después de entregado.

En este ítem podemos observar resultados que demuestran que se analizan los currículums en un tiempo prudencial, sin embargo, es necesario que el tiempo que transcurre no sea muy corto, ya que debe hacerse una evaluación objetiva y técnica del perfil de todos los candidatos, en esta parte del proceso deberá tenerse muy en cuenta qué puesto es el que se pretende cubrir o el nivel jerárquico dentro de la organización, debido a que un puesto operativo requiere menos tiempo en de análisis, dependiendo del perfil del mismo, que un puesto de mandos medios o alta gerencia. Posterior a este análisis se procederá a convocar a la siguiente etapa que es entrevistar a los candidatos más competentes y aplicación de las pruebas pertinentes.

Gráfico 3



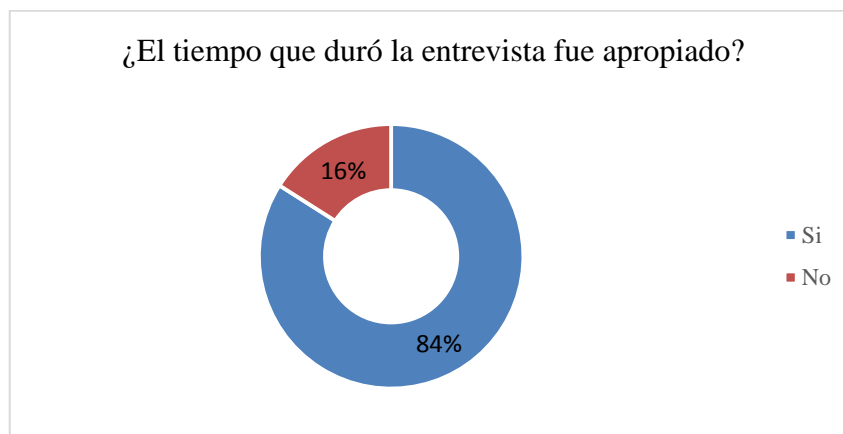
Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

Elaboración Propia

Comentario: el 96% consideran que el clima de confianza que se alcanzó durante la entrevista fue el apropiado y el otro 4% considera que no.

En su mayoría el hecho de conocer al menos en parte la empresa genera un acercamiento previo indirecto ya que han sido referidos por empleados de la misma y esto les permite establecer un vínculo de confianza, por lo tanto, la entrevista no les resulta difícil ni al entrevistador ni al entrevistado.

Gráfico 4



Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

Elaboración Propia

Comentario: el 84% de los encuestados considero el tiempo en el que se realizó la entrevista apropiada; mientras el 16% considera que está fue demasiado corta.

Por la disponibilidad de la única persona de talento humano impide realizar entrevistas demasiado prolongadas, por lo tanto, muchas veces son breves y concisas. Sin embargo, es importante considerar que la persona que entrevista, con base a su criterio profesional y su experticia deberá marcar el ritmo de la entrevista, todo con el objetivo de obtener la información necesaria y basta para una decisión acertada.

Gráfico 5



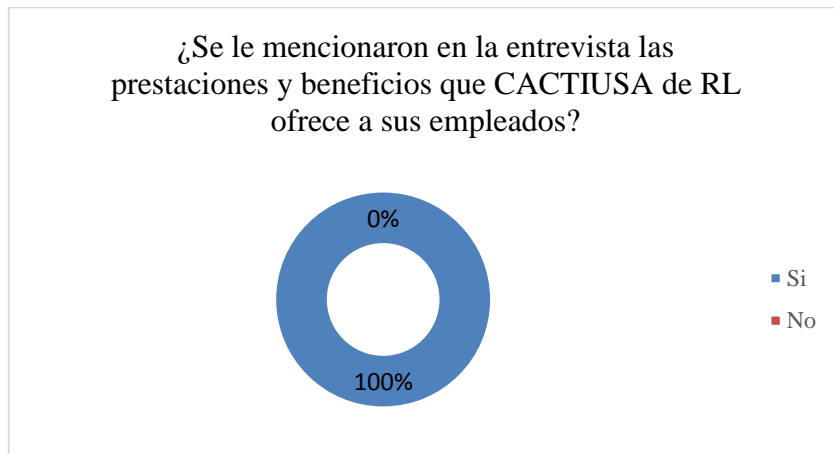
Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

Elaboración Propia

Comentario: el 84% del encuestado comentó que únicamente se presentaron a una entrevista y el otro 16% asistió a dos entrevistas.

Al realizar una sola entrevista, podría dar como resultado que el entrevistador no conozca a mayor detalle las cualidades del entrevistado y por ende recolectar información superficial. Además, hay una ausencia de evaluaciones, pruebas y otros filtros que permitirían que se tomen las decisiones de contratación más acertadas y efectivas, no solo con una entrevista; ya que no se consideran resultado de análisis técnicos ni verificación de datos.

Gráfico 6

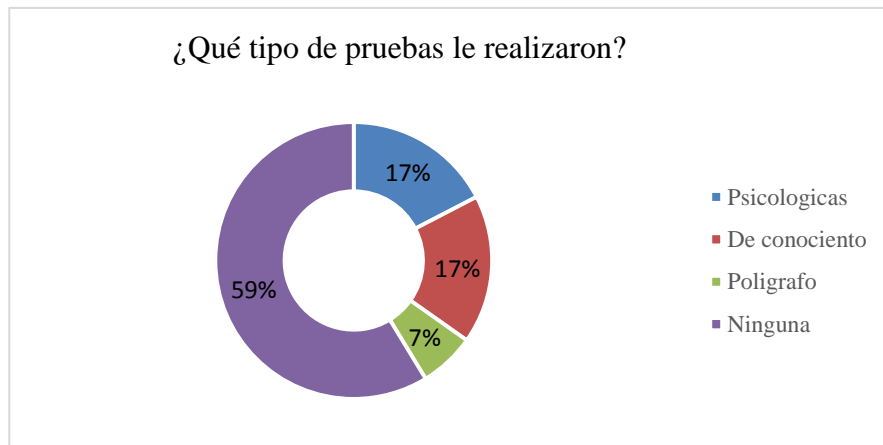


Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

Elaboración Propia

Comentario: todos los encuestados coinciden en afirmar que se les fueron expuestos todos los beneficios y las prestaciones que ofrece Cactiusa de R.L. a sus empleados. Como política la gestión se decide mencionar todos los beneficios en la entrevista considerando que esto es un incentivo para las personas que deseen pertenecer a la cooperativa.

Gráfico 7



Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

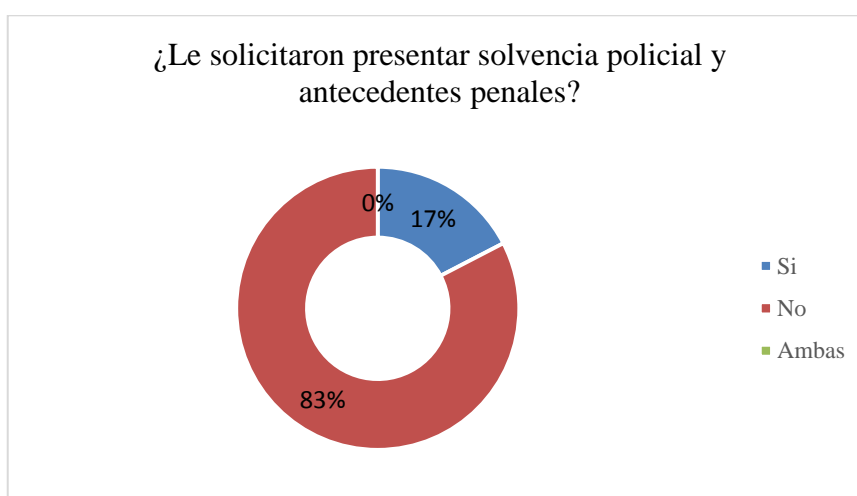
Elaboración Propia

Comentario: el 59% mencionó que no fue realizada ningún tipo de prueba, mientras un 17% coincide que se le efectuaron pruebas psicologías y otro porcentaje también fue

sometido a pruebas de conocimiento; mientras un 7% se sometieron a la prueba del polígrafo.

En estos resultados podemos observar que por ser personas referidas por otros empleados el área de recursos humanos no realiza pruebas, así como tampoco examen del polígrafo aun cuando son puestos de confianza, este tipo de resultados generen la necesidad imperante de formalizar un proceso el cual se exija pasos que deben cumplirse por igual a todo candidato a su vez dicho proceso permitirá la selección de los candidatos idóneos al puesto o vacante que se necesita cubrir.

Gráfico 8



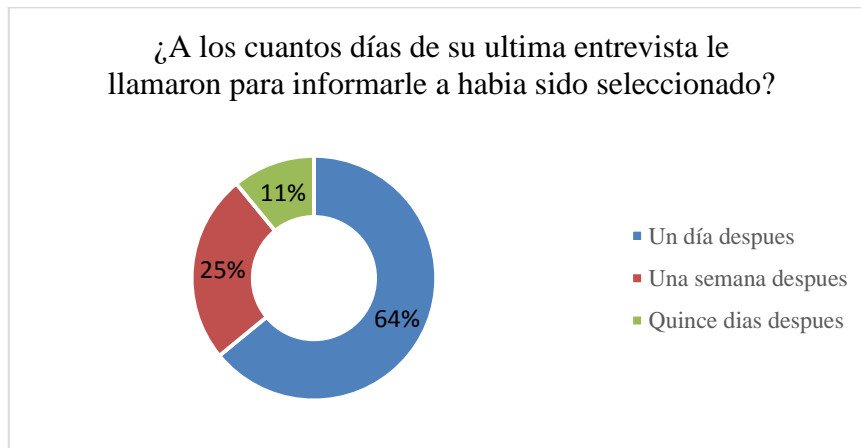
Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

Elaboración Propia

Comentario: el 83% menciona que no fue solicitado presentar estos documentos y el otro 17% menciona que si lo ha presentado a petición del encargado del proceso.

Este es un recurso que no se ha estado utilizando en la empresa, pudimos observar que a un bajo porcentaje si se le ha solicitado y esto se debe según la encargada de recursos humanos únicamente a las nuevas contrataciones y al sexo masculino. En realidad debe exigirse a todo candidato o candidata que presente una lista de documentos en donde esté incluida dicha solvencia y antecedentes de la que se hace mención, es totalmente justificable este requisito por la situación socio económica y se inseguridad que vive el país, por lo que una empresa querrá garantizar el tipo de empleado que tendrá e su estructura.

Gráfico 9



Fuente: Empleado de Cactiusa de R.L.

Elaboración Propia

Comentario: el 64% de los encuestados menciona que un día después de su entrevista fueron llamados para notificar que han sido seleccionados, mientras un 25% se le notificó una semana después, y el otro 11% quince días después de la entrevista.

Siempre en todo proceso de reclutamiento y selección debe como regla básica que analizar de manera detenida el resultado de la entrevista para posterior a ella se apliquen pruebas de conocimiento, de aptitud, psicológicas, etc. Esto garantizará a la empresa que tomar el mejor perfil de los candidatos entrevistados y no basados en corazonadas, preferencias o apariencias.

3.17 Análisis y discusión de resultados

Los resultados de las encuestas reflejan que no existe un proceso técnico, sistemático y uniforme que responda a las necesidades actuales de una empresa en relación a los procesos de gestión de talento humano. Se advirtió que no hay políticas ni lineamientos claros que se deban respetar en las convocatorias de personal para cubrir vacantes.

Por otra parte, los instrumentos aplicados evidenciaron que no existe una publicidad adecuada para atraer al personal mejor calificado, ya que la mayoría de personas son referidas por conocidos o empleados de la cooperativa y son contratados casi inmediatamente. En relación a un método adecuado de atracción de candidatos podrían

utilizarse las plataformas digitales o instituciones como el ministerio de trabajo, universidades a través de las bolsas de trabajo de estas, dependiendo el puesto o la vacante que se desea cubrir.

Asimismo, se logró detectar que la forma en la que se ejecutan las contrataciones es empírica, cuya ausencia de procesos técnicos provoca que se recolecte y se tomen decisiones basadas en información incompleta de los candidatos. Es importante conocer y aclarar información sobre la experiencia laboral del aspirante, si es necesario realizar una llamada telefónica previa a la convocatoria a la entrevista presencial del candidato, indagar sobre el nivel de relación que tuvo en los trabajos anteriores con las funciones que demanda el cargo para el que aplica dentro de la empresa, de esta manera adelantar en el diagnóstico de que tan productivo o no, sería iniciar el proceso con X o Y candidato.

Los resultados, reflejan que actualmente no se cuenta con una técnica para conocer a los candidatos, ya que no se indaga, ni se profundiza en conocer y constatar los antecedentes de los candidatos, no se les solicita de manera uniforme la documentación soporte de su hoja de vida, en concreto, no se implementa un proceso sistemático que permita construir una guía en cada una de las fases de reclutamiento y selección de talento humano.

Los riesgos que experimenta Cactiusa de R.L. en la actualidad son grandes, ya que existen posibilidades de egresos financieros por falta de procedimientos técnicos y uniformes en los procesos de gestión de talento humano. Los riesgos pueden ser diversos, desde un alto índice de rotación de personal hasta riesgos en el manejo de información confidencial de la empresa o de alguno de sus clientes, además de un inadecuado uso del patrimonio organizacional, posible pago de horas extras inexistentes, pagos de bienes, insumos, combustible, entre otros, los cuales podrían prevenirse o evitarse.

Es importante aclarar que lo aquí detallado son posibilidades, son riesgos, son eventos que podrían o no podrían ocurrir en la empresa; sin embargo, se debe prever cualquier escenario que podría enfrentar la empresa y desde el momento que se visualicen cerrar cualquier posibilidad de ocurrencia de alguno de ellos.

En consecuencia, la ausencia de un método de selección de personal adecuado, es sumamente necesario e importante de ahí que se necesite crear un diseño para operativizar los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, así como la implementación de procedimientos técnicos que permitan un adecuado y efectivo manejo de la gestión del talento humano en Cactiusa de R.L. En las etapas mencionadas anteriormente.

3.18 Presupuesto

Para toda investigación es de vital importancia considerar los recursos financieros que se requiere para alcanzar los objetivos propuestos. En principio, es importante saber con qué recursos se cuenta, para poder determinar qué es lo que se deberá adquirir, y en función de ello proyectar nuestro presupuesto, esto permitirá, desde el inicio, gestionar las

Detalle del gasto	Monto destinado	Financiamiento	Base de cálculo
Equipos multimedia	\$100.00	Investigadores	\$10.00 por hora renta de proyector
Combustible y viáticos	\$100.00	Investigadores	Combustible galón \$3.15x 8 lo cual al menos se realizará dos veces. Gastos adicionales.
Alimentación	\$50.00	Investigadores	Alimentación \$4.00 un plato de alimentos
Papelería y otros materiales	\$75.00	Investigadores	Costos diversos de insumos de materiales de oficina.
Honorarios	\$225.00	Investigadores	Si surge la necesidad de contratar un especialista para que apoye en algún momento. \$15.00 por hora estimado máximo 15 horas.
Gastos diversos	\$100.00	Investigadores	Cualquier gasto emergente no considerado.
Total	\$650.00		

fuentes de financiamiento que aseguraron que el proyecto pudo desarrollarse adecuadamente; por esto exponemos el siguiente detalle.

3.19 Incidencia de los procesos de reclutamiento y selección en los indicadores de rotación de personal.

El índice de rotación de personal es una medida implementada por la gestión del talento humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otro.

Viendo la importancia de la medición del índice de rotación, se consultó con la actual jefa de recursos humanos que medición de indicadores se realiza para conocer el índice de rotación de personal dentro de Cactiusa de R.L. De la información brindada se puede afirmar que actualmente la cooperativa no realiza ningún tipo de medición, ni control para establecer si existe o no rotación de empleados.

3.20 Impactos financieros que pueden darse por la rotación del personal por motivos de mala ejecución de los procesos reclutamiento y selección.

Un estudio realizado por Bersin by Deloitte reveló que “los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador de un cargo medio (sumando el valor de la contratación, proceso de entrevistas, capacitación, costos de oportunidad, y tiempo de inactividad por la vacante) le pueden significar a la empresa hasta el 150% del salario anual, en el caso de cargos que no requieren estudios profesionales, el costo para la empresa es de alrededor del 40 por ciento del salario anual. Estas cifras se obtienen al sumar los costos de realizar procesos de entrevistas, contratación, capacitación.

Es importante aclarar que el alcance queda a nivel teórico y de estimación, debido a que en la organización no existen datos históricos que puedan tomarse como base para brindar una consideración cuantitativa y real, además mencionar, que los puestos que podrían tener mayor rotación deberán, a partir de la implementación de la metodología propuesta censarse y así poseer datos estadísticos concretos para realizar cálculos de costos de rotación de personal.

Los factores considerados en el estudio de Deloitte refuerzan la teoría planteada para la implementación de procesos técnicos que se encuentran en la propuesta para operativizar las funciones de reclutamiento y selección en Cactiusa de R. L. para evitar los posibles impactos financieros que genere reemplazar a un trabajador.

CAPITULO IV

Propuesta para operativizar la gestión del talento humano en las funciones de reclutamiento y selección, en Cactiusa de R.L.

4.1. Introducción

En toda organización, es importante tener un proceso establecido de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que se ha convertido en los últimos años en uno de los procesos más importantes dentro de la misma. Uno de sus principales usos es garantizar que la selección del talento sea la más adecuada posible, lo que contribuye al éxito deseado de dueños, líderes, accionistas y demás en los objetivos establecidos en la organización.

Dicho esto, y en virtud de los resultados obtenidos en el diagnóstico del presente trabajo a continuación, se presentará una propuesta formal del proceso antes mencionado para Cactiusa R.L. ya que en la actualidad no posee un método de selección de personal adecuado y debidamente formalizado, sino únicamente actividades informales que se acoplan a la necesidad del momento, nada de forma estructurada.

Tal propuesta contendrá etapas y procesos para la ejecución del Reclutamiento y Selección de Personal, que permitan orientar todas las actividades bajo un esquema formal con una finalidad y un resultado concreto. Con esto se contribuirá a hacer más eficiente, en términos generales, la administración del talento orientado al cumplimiento de las funciones que demande el puesto a desempeñar.

En esencia, la elaboración de la propuesta para operativizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal ayudará a determinar los criterios técnicos, conductuales y prácticos para la adecuada ejecución del proceso y de esta manera contribuir en la disminución de costos innecesarios en los que incurre la organización, entre los que se puede mencionar: costos de procesos de reclutamiento, costo de capacitar al nuevo personal, costos por rotación de personal por inconformidad o bajo desempeño, entre otros.

4.2 Contenido de la propuesta

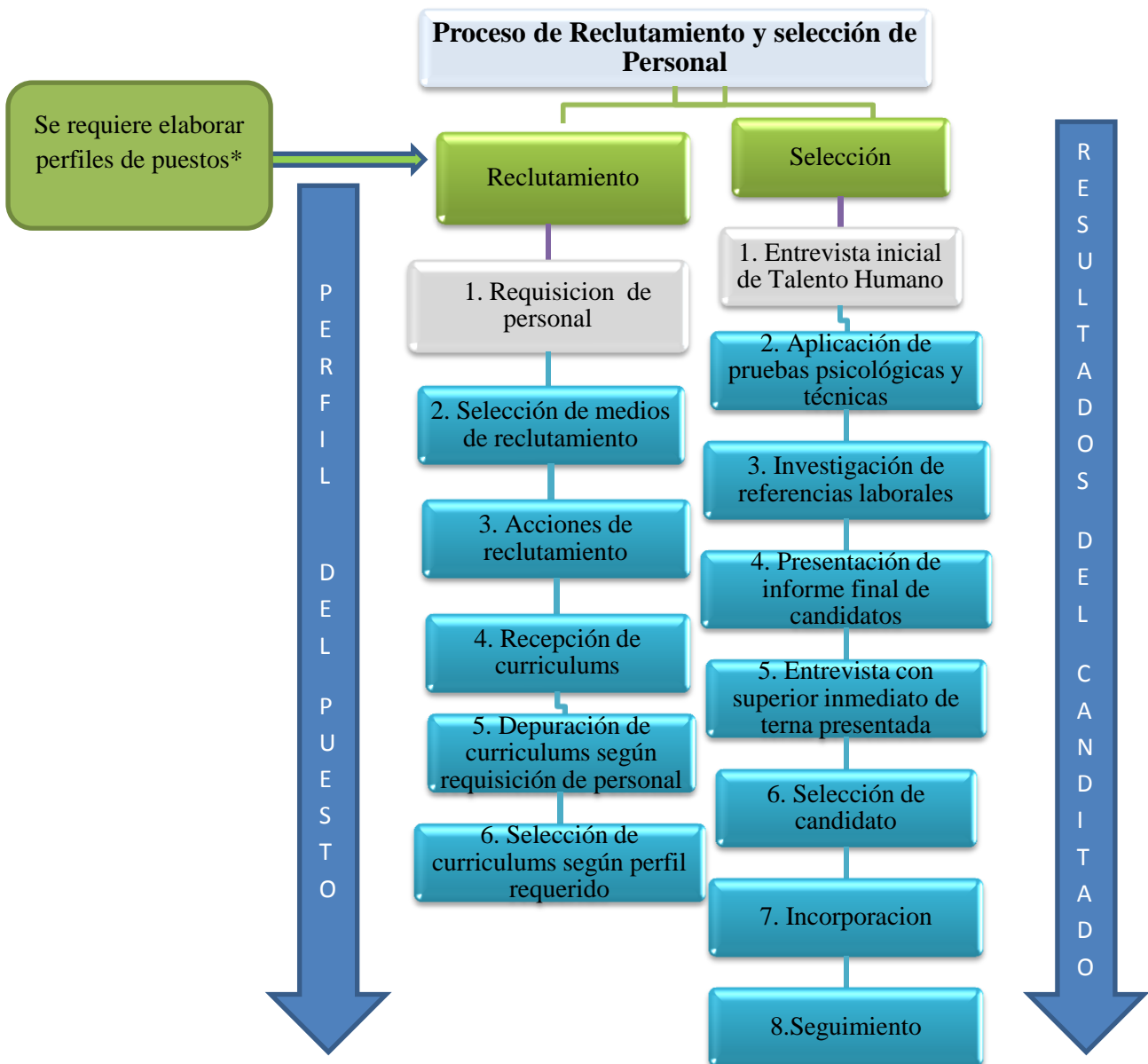
Para poder desarrollar el contenido de la propuesta, se elaboró el esquema en el cual se refleja cada etapa de un proceso de reclutamiento y selección.

Es importante indicar que antes de iniciar un proceso de Reclutamiento de personal, es indispensable tener creados los perfiles de puesto, en donde se especifiquen los requisitos técnicos, psicológicos y de experiencia que son necesarios en un puesto a desempeñar, y esto será un insumo para una de las etapas donde se “Requiere el personal” ya el personal del departamento del Talento Humano deberá apegarse al cumplimiento de estos requisitos en el/los candidato/s que se presentarán a quien lo haya requerido.

A continuación, se presentan las etapas en las cuales deberá desarrollarse el proceso de Reclutamiento y Selección propuesto:

Esquema 1

Proceso de Reclutamiento y Selección para Cactiusa de R.L.



Fuente: elaboración propia

Nota al esquema 1: * La definición de perfiles de puestos, como etapa previa al proceso de reclutamiento y selección de personal no fue parte del análisis en esta investigación; sin embargo, es indispensable que se realicen para garantizar la calidad del personal a contratar. Por lo que se propone que se elaboren como una etapa previa a la metodología para tener los insumos de entrada apropiados que alimente el proceso

4.3 Desarrollo del contenido de la propuesta.

A continuación, se presenta una explicación breve acerca de la ejecución de los pasos de cada una de las etapas para la adecuada ejecución del proceso de reclutamiento y selección, así como algunas consideraciones importantes a tomar en cuenta para ejecutar cada paso de manera eficiente y lograr el resultado esperado.

Es importante aclarar y establecer tiempos estimados para realizar los procesos de reclutamiento y selección.

Puesto A: en este apartado se incluyen a los puestos gerenciales.

Puesto B: en este apartado se incluyen a los puestos de jefaturas.

Puesto C: en este apartado se incluyen a los puestos operativos.

En cuanto a los tiempos que se consideraran para el proceso de reclutamiento y selección para cada uno de los puestos se detallan a continuación:

Puesto A: 30 días

Puesto B: 20 días

Puesto C: 12 días

Etapas I

4.4 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal, es el proceso mediante el cual se atrae al talento humano oportunamente en suficiente número para ocupar una plaza vacante que se requiere o para una base de datos. Esta etapa tiene 6 pasos a seguir, los cuales se detallan y explican a continuación.

Pasos del reclutamiento de personal:

1. Requisición de personal

Es importante que el departamento de Talento Humano, respalde de manera adecuada los requerimientos de personal que efectúen las áreas interesadas y que ésta

sea autorizada por las autoridades competentes de la organización, de esa manera el departamento tendrá la seguridad de existencia de una necesidad de plaza, sin caer en la ejecución de procesos innecesarios cuando esta no sea real y autorizada.

Además, es necesario que el área interesada determine los requisitos específicos que la plaza requiere, a fin de evitar sesgos en el reclutador, tales como: incorporar requisitos innecesarios, subjetividades en la selección de candidatos, búsqueda de personal no acorde a las necesidades. Es decir, que el reclutador debe tener las especificaciones técnicas que demande un área a fin de orientar la búsqueda de los candidatos según lo requerido.

El formato propuesta de la requisición de personal que deben poseer Cactiusa de R.L. se presenta a continuación.

Formato para la requisición de personal

[Consultar en anexo N°2]

Es importante que después de la recepción de la requisición, se haga un breve análisis acerca de la solicitud, verificar que toda la información esté correcta, que los requisitos sean alcanzables y coherentes en relación al perfil del puesto.

Este formato es necesario para tener datos concretos que servirán como filtros de búsqueda y así obtener a los candidatos idóneos para la plaza.

4.5 Selección de medios de reclutamiento.

Ya recibida y analizada la requisición de personal, es importante determinar los medios de reclutamiento, estos pueden ser en base al reclutamiento interno y/o externo. Para la realización del reclutamiento interno son importantes los resultados de las evaluaciones internas que haya realizado el jefe inmediato; además, de considerar las capacidades que posea el aspirante en relación a los requisitos y necesidades que se demanden. En este caso es necesario implementar una política de “Programas de promoción de vacantes” con el propósito de incentivar al personal para participar en procesos de promoción o transferencia entre departamentos o sucursales cooperativa, cuando la disponibilidad de recurso humano lo permita.

Una vez se ha analizado las fuentes internas y de no encontrar o disponer del elemento humano que se requiere procede verificar el reclutamiento externo, para ello se debe realizar una selección de los medios de búsqueda y la divulgación de la necesidad de contratar.

Las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo para atraer talento a la cooperativa son varias, entre las que se puede mencionar encontrar un perfil completamente nuevo que aporte nuevas ideas para la cooperativa.

Las fuentes de búsqueda a utilizar pueden relacionarse en función de la plaza requerida, es decir, según el estatus jerárquico de la plaza, en este caso las fuentes de búsqueda pueden variar para atraer al candidato correcto. Estas podrán determinarse con anterioridad a la búsqueda para que al momento de utilizarla sea de mayor facilidad para el departamento de Talento Humano. Por ello, se recomienda que en la cooperativa se analicen diversas fuentes de reclutamiento para poder elegir la que sea más efectiva según la plaza.

Los medios de reclutamiento que se recomiendan, son:

Referidos por parte de los empleados de la cooperativa. Es un medio de reclutamiento que tiene un costo relativamente bajo, pero con una alta posibilidad de asertividad ya que la fuente directa de contacto es un colaborador ya activo que se encargará de vender la propuesta inicial como una fuente directa de información, quien hablará en bien de la organización y se encargará de motivar el interés del otro. El jefe inmediato y jefe de recursos humanos deberá estimular a los empleados a presentar o recomendar candidatos, esto puede ir acompañado de un reconocimiento por la remisión de los mismos.

Es necesario tener presente que esta es una herramienta para validar los antecedentes de la persona; sin embargo, una de las principales desventajas es que los candidatos pueden valerse en las amistades internas para incidir en la contratación, lo que podría repercutir en el ambiente laboral. En este sentido, si se desea implementar “programas de referidos” debe desarrollarse una labor didáctica interna que deje claro que, el referir a una persona no condiciona en ningún momento la contratación, ni coloca en ventaja al candidato en las evaluaciones.

Carteles o anuncios en el área de servicio al cliente de la cooperativa. Es también un medio de bajo costo, su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como la afluencia de personas a la cooperativa, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso y comprensión, etc. En este caso el medio es estático y el candidato irá hasta el por iniciativa propia. Por lo general este medio se recomienda utilizarlo para puestos operativos. Podemos mencionar que este medio nos puede generar altos índices de recepción de curriculums que no cumplan con los requisitos que se requieran para la plaza ofertada; además, las personas pueden considerar que por ser usuarios o asociados de la cooperativa exijan aplicar a la plaza aun cuando no cumplan con los requisitos.

Bolsas de empleo institucionales: Otro medio muy utilizado y bastante eficiente, principalmente en puestos operativos, son aquellas instituciones que se dedican a hacer servicio social, y este puede ser la búsqueda de empleos para aquellas personas que lo desean y poseen bajos recursos económicos para la aplicación a procesos de reclutamiento que impliquen altos costos; estas instituciones son: Alcaldías, Ministerio de Trabajo, Universidades, Iglesias y otras instituciones que hagan este tipo de labor social.

Página de Empleo: Ahora en día es indispensable que las empresas que poseen una página web, como es el caso de la cooperativa, coloquen un espacio denominado "Trabaja con nosotros", "Oportunidades Laborales", "Ofertas de Trabajo", u otro similar, que permita al usuario de la página identificar la oportunidad de trabajo. Esta estrategia de reclutamiento es de bajo costo, sencilla y, también, impulsa la marca empleadora ya que atrae a los candidatos ideales para la cooperativa.

Redes Sociales: El uso desmedido de las redes sociales por parte de la mayoría de personas, requiere que la cooperativa esté presente en este ámbito, no solo para promocionar sus servicios sino también para atraer talento. Esta es una excelente forma de llegar a muchos usuarios de las redes sociales y compartir las ofertas de empleo.

Otros medios de reclutamiento altamente utilizados hoy en día son: los periódicos, volanteos, bolsas de empleo en línea, ferias de empleo presenciales y virtuales, headhunters o empresas outsourcing que directamente pueden ser contratados para contratar el servicio directo; aunque estos medios son muy efectivos, requieren una inversión importante de dinero y dependerá de la organización contar con alguna de ellas o no.

Acciones de reclutamiento: una vez seleccionados los medios, deberán ejecutarse los mismos según lo requerido, por ejemplo, si el medio seleccionado es referido, redes sociales o bolsas de empleos; deberán especificarse los requisitos claros del perfil requerido, el formato a utilizar para las publicaciones, los lugares en donde serán colocados de forma estratégica, para poder atraer a la mayor cantidad posible de candidatos.

Por el contrario, si los medios son aquellos que impliquen un costo mayor, deberán realizarse las cotizaciones de propuestas, evaluar qué compañía ofrecer mejores y mayores beneficios, solicitar el presupuesto a utilizar para los pagos, etc. Y en términos generales las acciones directas a ejecutar de los medios seleccionados. Si los medios son las publicaciones en bolsas en línea o físicas, es importante hacer las publicaciones de las plazas vacantes de forma breve y concreta.

Es importante tener las alianzas correctas con las personas encargadas de las bolsas de empleo de distintas instituciones que se dedican a este rubro, a fin de tener el contacto inmediato cuando existan plazas vacantes futuras, lo cual facilitará la comunicación con dichas instituciones y el hará un reclutamiento más efectivo.

El Plazo para recepción de curriculums

Este paso es el más sencillo de todos, ya que lo único que debe hacerse es recibir la cantidad de curriculums, en el plazo que se ha determinado en los diversos medios, o de forma permanente en el caso tener un banco de datos abierto para los interesados en aplicar. Para que sea una recepción ordenada y efectiva, deberán previamente nombrarse los puestos y los lugares físicos en donde se guardarán los curriculums físicos así como virtuales, de manera que cuando se reciban puedan clasificarse fácil y ordenadamente. Esto

hará que el proceso de búsqueda se mucho más eficiente y una base de datos funcional para futuras plazas vacantes o nuevas, según las necesidades de la organización.

4.6 Depuración de curriculums

En este paso se inicia con la preselección de los candidatos que han aplicado, la discriminación de curriculums debe estar en función los requisitos solicitados y presentados. Esta depuración únicamente implica una tarea inicial de selección de candidatos que consiste en clasificar la información recibida en tres categorías distintas, que se proponen a continuación:

- 1) Grupo A: Aspirantes que reúnen las características básicas solicitadas para el puesto.
- 2) Grupo B: Aspirantes que le falta alguno de los requisitos solicitados en la oferta, pero cumple con los requisitos básicos.
- 3) Grupo C: Aspirantes que no reúnen las características requeridas para el puesto.

Habrán algunos aspectos que no pueden determinarse solo por el curriculum, puede ser porque: no lo especifique, no profundice, su perfil sea muy alto para lo requerido, si la pretensión salarial está alineada a lo que ofrece la compañía, entre otras, y esto puede implicar un 6° y último paso que es el que se detalla a continuación.

4.7 Selección de candidatos

Este proceso básicamente implica determinar quiénes son los candidatos que iniciarán el proceso de selección el cual implica otras etapas, este paso depende de los resultados concretos de llenar o no los requisitos del puesto.

En caso de ser necesario, se puede realizar una llamada telefónica, para profundizar en algunos aspectos que sean necesarios y que como se menciona antes, no han sido detallados en el currículum.

Etapa II

4.8 Selección de personal

Esta etapa del proceso, es la parte más delicada e importante de todo, ya que es en donde se determina quien será la persona seleccionada para cubrir la plaza vacante solicitada, por lo que es importante tener claros los resultados esperados, y así poder presentar los candidatos más idóneos para la plaza y seleccionar al mejor talento para la organización.

Para esta etapa, también se proponen a continuación los pasos a seguir, que ayudará a garantizar que esta se lleve a cabo de forma ordenada y objetiva esperando el mejor resultado.

1. Entrevista inicial realizada por el reclutador

En este paso, el reclutador realizará la entrevista inicial y dará pie al proceso de selección. Al respecto, es indispensable realizar ciertas actividades previas a ejecutar la entrevista, entre los que se puede mencionar:

- a) El reclutador debe dar lectura al curriculum del candidato que va a entrevistar, a fin de dar énfasis en la entrevista a los aspectos más importantes ahí detallados, o de los que se quiere obtener mayor información, y concretar aspectos que serán tomados en cuenta, los que guiarán la entrevista de una manera efectiva.

- b) Crear un ambiente de entrevista adecuado, conocido como “rapport²” es de suma importancia, para que el candidato se sienta cómodo, en confianza y relajado al momento de la entrevista, de manera que esto garantice que haya mayor honestidad y claridad en sus respuestas. Esta es responsabilidad exclusiva del reclutador; como condiciones básicas se

Nota ²: El rapport es el fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en “sintonía” psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. La teoría del rapport incluye tres componentes conductuales: atención mutua, positividad mutua y coordinación.

sugiere:

- 1- Un ambiente agradable.
 - 2- Un espacio específico para el entrevistado y el entrevistador.
 - 3- Un lugar lejos de ruidos y distracciones en general.
 - 4- Generar y mantener una relación de empatía durante toda la entrevista.
 - 5- Evitar la “típica oficina” en donde se están viendo de frente intermediados por un escritorio, ya que esto impide la libre conversación entre ambos y puede generar un ambiente más estresante para el candidato.
- c) Preparar qué tipo de información se desea obtener del candidato, y cuál se le brindará, debido a que es el espacio indicado para dar a conocer la plaza, condiciones de trabajo, salario de ser posible, y si así lo considera conveniente la compañía, horarios, o alguna condición especial, etc., de esta manera se garantizará el compromiso y seriedad en lo que resta del proceso por parte del candidato.

Después de considerar estos aspectos, se inicia directamente con la entrevista en donde se pretende obtener información general y específica acerca del candidato, como: experiencia laboral, estudios realizados, su actitud hacia la plaza, interés hacia la organización, conocimiento técnico en relación al puesto, aspecto físico, facilidad de expresión, lenguaje no verbal, etc., con el objetivo de destacar aquellos aspectos que pueden destacar a un candidato de otros que reúna los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Para llevar a cabo la entrevista, es importante tener una guía previamente establecida en donde se tengan ya determinados los aspectos a evaluar, y también las preguntas a realizar para poder obtener los resultados requeridos. Este formato se presentará en el siguiente anexo.

Guía de entrevista

[Ver anexo 3]

2. *Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas*

El departamento de talento humano será quien debe determinar con la ayuda de especialistas en el área, las pruebas psicométricas más adecuadas a aplicar según la plaza a ocupar, y será el reclutador quien deberá aplicarlas, calificarlas e interpretarlas. Sin embargo, la propuesta inicial es la siguiente:

- A. Prueba de capacidad intelectual: esta permitirá cuantitativamente, obtener un parámetro de comparación entre un candidato y otro en relación a aspectos como: capacidad de retentiva, memorización, concentración, análisis, sentido común, lógica entre otros según evalúe la prueba seleccionada. Esto debido a que según la teoría de las inteligencias múltiples no podemos determinar a alguien “inteligente” porque sepa resolver un simple problema, pero sí podemos considerar aspectos que constituyen tal capacidad para decidir entre el nivel de tales condiciones entre uno y otro, que permitirá el mejor desenvolvimiento en el puesto, según sea lo requerido. Una propuesta de fácil aplicación, bajo costo e información fidedigna es: Test de Matrices Progresivas de Raven³.
- B. Prueba de personalidad: esta prueba será una herramienta importante que muchas veces funciona como un complemento de la entrevista y observación, ya que está constituida por preguntas específicas acerca del comportamiento en donde la persona tiene que contestar de manera sincera y rápida, esto permitirá tener datos estandarizados en base al diagnóstico que la prueba arroje. Esta prueba permite confirmar información, o brindar

Nota ³: El test de matrices progresivas de Raven es uno de los instrumentos más utilizados para medir el razonamiento analógico, la capacidad de abstracción y la percepción. Así, sus 60 preguntas permiten evaluar el factor “g” de inteligencia propuesto por Spearman, esos procesos mentales y cognitivos más generales donde solemos dar respuestas más o menos a efectivas a los problemas cotidianos. Disponible <https://lamenteesmaravillosa.com/test-de-matrices-progresivas-de-raven-sirve/>.

insumos para una próxima entrevista de ser necesaria. PPG-IPG⁴

- C. Prueba técnica o específica: esta prueba se vuelve importante e incluso necesaria para algunos puestos específicos, especialmente aquellos que requieren habilidades técnicas, y que muchas veces no es sino en la práctica del conocimiento en donde se puede corroborar más que en una entrevista o prueba psicológica.

- D. Esta puede realizarse escrita, práctica o mixta, de manera que haya más posibilidad de confirmar que posee el requerimiento técnico que se busca. Aquí es importante recalcar que es necesario el aporte de los especialistas de cada área, de manera que el departamento de talento humano será el responsable de ejecutar el paso, más no de calificar, ni de interpretar la información, sino la persona que conoce técnicamente del puesto.

Después de haber concluido el paso 2, es importante sintetizar la información y concluir si es un candidato idóneo o no para el puesto, esto podrá hacerse a través de un informe del candidato que tenga los aspectos básicos evaluados, para dejar de precedente el proceso aplicado y los resultados, y así la evaluación se vuelve más objetiva con todos los candidatos y se evitan subjetividades innecesarias. El siguiente formato permitirá realizar una evaluación del candidato antes de su presentación en el informe final.

Evaluación del candidato

[Ver anexo 4]

Nota⁴ La prueba es el resultado de la unión de dos instrumentos: el “Perfil Personal” (PPG) y el “Inventario Personal” (IPG). Ambas pruebas ofrecen medidas complementarias de la personalidad, de modo que su integración en una única prueba permite obtener una información de gran riqueza y utilidad. El *PPG* aprecia cuatro aspectos de la personalidad: Ascendencia, Responsabilidad, Estabilidad emocional y Sociabilidad; además ofrece la posibilidad de una medida de la Autoestima. El *IPG* es un instrumento complementario que aprecia algunos rasgos adicionales: Cautela, Originalidad de pensamiento, Comprensión en las relaciones personales y Vitalidad en la acción.

A continuación, se muestra un formato propuesta que ayudará a presentar los resultados de forma breve y clara.

Informe final de reclutamiento

[Ver anexo 5]

4.9. Investigación de referencias personales/laborales

Concluido el proceso de evaluación del candidato que reúne las características del puesto, es importante iniciar con la confirmación de referencias laborales y/o personales, con el propósito de confirmar el desempeño e información brindada por el candidato en la entrevista inicial de los empleos anteriores, esto contribuirá a verificar si la información es verídica y si el candidato posee antecedentes positivos o recomendables en cuando a su desempeño en general. Es importante ahondar en aspectos de este tipo en la entrevista, ya que acá será donde se confirmará información importante a considerar para su contratación, por ejemplo: su nivel de responsabilidad en el trabajo, manejo del tiempo, relaciones interpersonales, conocimientos técnicos, etc.,

Se deberá tomar en cuenta la plaza en la que trabajó y a la que está aplicando para que las preguntas estén relacionadas y así obtener información coherente en relación a lo deseado, Ejemplo: el candidato ha aplicado para el puesto de Contador pero ha trabajado como Auxiliar Contable, en este caso no se podrá confirmar aspectos técnicos debido a que son dos posiciones diferentes, o querer conocer su nivel de liderazgo en el trabajo anterior cuando él ocupó un puesto de subordinación y está aplicando a uno con personal a cargo.

Este paso debería ser de carácter obligatorio y de ejecución exclusiva del reclutador ya que es quien posee la información del candidato de primera mano y quién podrá juzgar con mayor facilidad si la información es la verídica o no.

Es importante que se respalde siempre este proceso para presentar la información brindada, a continuación, se muestra un formato propuesta para realizarlas:

Verificación de referencias laborales

[Ver anexo N°6]

La persona que realice la investigación de antecedentes del aspirante debe actuar siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, esta información servirá para que el jefe del área que está solicitando el personal tome la decisión de aceptar o rechazar al aspirante.

4.10 Presentación de terna de candidatos a jefe inmediato

Uno de los pasos finales del proceso de selección, es presentar a la jefatura del área solicitante, una terna de candidatos, es decir los 3 candidatos que han resultado mejor evaluados durante todo el proceso. Debido a que corresponde al jefe inmediato seleccionar al personal según el perfil requerido, y será él quien tendrá la responsabilidad de enseñarle sus funciones y capacitarlo en el puesto en general.

Por consiguiente, deberá entregársele los resultados de las pruebas psicológicas y técnicas, entrevista y puede incluirse un apartado de los resultados de las referencias personales/laborales.

Para ejecutar el paso de manera formal, también se recomienda utilizar un formato en donde se muestre de forma comparativa los resultados de los 3 candidatos presentados, a continuación, el formato propuesta:

Presentación de candidatos

[Ver anexo N°7]

4.11 Entrevista de jefe inmediato

Es acá es donde se hace efectiva la Entrevista de Jefe Inmediato, que es sumamente necesaria para el proceso, pero ¿por qué hasta este momento?, porque se asegurará que todos los candidatos presentados son aptos para la plaza según el

perfil requerido y que obligatoriamente haya un candidato seleccionado. Este paso simplemente se hace para dar al jefe inmediato la posibilidad de seleccionar al que más le parezca, incluso acá puede haber una 2ª opción que pueda reconsiderarse en el futuro, pero que en el momento de seleccionar son mínimas las diferencias entre uno y otro y por lo cual no se decidieron por él en ese momento.

Como en el resto del proceso también se hace necesario contar con una guía estandarizada de entrevista de jefe inmediato, ya que esto dará pie a la objetividad del proceso, aunque él puede determinar sus propias preguntas después de darle lectura al currículum y resultados del candidato.

A continuación, se presenta un formato propuesta para la entrevista.

Entrevista de jefe inmediato

[Anexo 8]

4.12 Selección del candidato

El resultado final del proceso de selección se traducirá en el nuevo colaborador contratado, información que será emitida directamente por el jefe inmediato, para ello puede respaldarse con una firma de aceptación en el formato de terna presentada, para que haya un respaldo del candidato seleccionado por él con su visto bueno y así también desde ese momento generar compromiso para la inducción, y desarrollo de él/ella en el puesto.

Es importante dejar claro que no debe existir duda que el nuevo colaborador sea idóneo para el puesto en la espera que lo desempeñe eficientemente. El resultado del buen desempeño del nuevo colaborador será una forma de confirmar que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Posterior a la selección del candidato, deberá él reunir los requisitos necesarios como documentación y otros, para la apertura de su expediente laboral, en donde deberá dejarse todo documentado, desde el momento de la aplicación.

4.13 La incorporación

La selección de personal no termina con la contratación; este es otro de los males de las organizaciones; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal. En la incorporación se debe acompañar al trabajador, presentarles a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y formarle en la cultura de empresa. En algunas organizaciones se usa la figura del mentor como aquel trabajador con más experiencia que durante un tiempo ayuda aconseja y guía a los nuevos trabajadores.

En este punto es importante que se le brinde toda la información de beneficios, prestaciones y condiciones que le brindara la cooperativa a la persona que ha sido seleccionada.

4.14. Seguimiento

Y finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este seguimiento se hace mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

Este es un periodo de ajuste donde el nuevo empleado se debe de integrar al equipo de trabajo y donde el equipo lo debe de hacer con él.

Es importante también el conocer cuál es el desempeño de la persona seleccionada para determinar si el proceso de reclutamiento y selección se realizó correctamente.

4.15 Índice de rotación de personal

Cuando hablamos de rotación de personal hacemos referencia al volumen de talento humano que entra a la empresa y que sale de ella por diferentes causas.

Considerando que uno de los objetivos de esta investigación está directamente relacionado con la rotación de personal proponemos a Cactiusa de RL la aplicación del siguiente índice de rotación de personal, el cual “está determinado por el número de

trabajadores que entran y salen de una organización, en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo”. Como se detalla en la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A+D)/2 * 100 / PE$$

Siendo A, el número de personas contratadas durante el período considerado; D, las personas desvinculadas durante el mismo período; PE, es el “promedio efectivo” del período considerado. Se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período, y el resultado se divide por 2.

¿Cómo debe interpretarse el resultado de la fórmula matemática de índice de rotación de talento humano?

Como señala Chiavenato, “la rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior (política salarial, beneficios sociales, liderazgo...) o en el exterior (oferta y demanda de Recursos Humanos, situación económica, oportunidades de empleo...) de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”.

En consecuencia, de lo anterior se puede sugerir a la gerencia que la interpretación del resultado obtenido de la aplicación de la fórmula para el cálculo del índice de rotación sea con base a los factores internos y externos. Encaminar esa interpretación a aplicar planes de acción que puedan lograr un equilibrio en la permanencia de talento humano en la empresa.

La efectiva y eficiente aplicación de procesos y procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano contribuirán a que los índices de rotación sean más equilibrados, de ahí se vuelve importante la tecnificación de los procesos en mención.

CONCLUSIONES

Luego de realizar los análisis correspondientes se llegó a las siguientes conclusiones:

- El estudio reveló que el departamento de talento humano de Cactiusa de R.L. carece de las condiciones adecuadas para desarrollar las actividades de gestión de personal en todas las dimensiones que esta área demanda, debido a que la Gerencia General no ha identificado el nivel de importancia que conlleva este aspecto; considerando los años 52 años que tiene de existir y nunca se ha estructurado este departamento.
- Cactiusa de R.L. necesita implementar y ejecutar un Manual de Reclutamiento y Selección de talento humano, con el propósito de seleccionar al personal más competente e idóneo para contribuir a los logros de manera eficaz y eficiente de la empresa. Esto también podrá reducir costos de capacitación, retroalimentación, así como en beneficio por el eficaz y eficiente cumplimiento de tareas si el personal reclutado y seleccionado cumple con los perfiles adecuados para la cooperativa.
- El departamento de gestión de talento humano representa un costo económico para la cooperativa, ya que actualmente está realizando una ejecución de procesos poco adecuados, cuya eficacia no garantiza a la empresa una etapa de reclutamiento y selección efectiva.
- Existe baja o nula implementación de herramientas, procedimientos y estrategias novedosas y modernas en la etapa de reclutamiento y selección de talento humano, lo que limita asegurar un resultado eficiente y eficaz en este proceso de la gestión de talento humano.
- El proceso de Reclutamiento se basa, en su gran mayoría, en candidatos recomendados por los mismos empleados, lo que limita las demás fuentes para ofrecer candidatos que posean mayor experiencia y competencias en el desarrollo de las funciones del cargo para el cual se necesita.
- Se comprobó que las técnicas de selección implementadas se quedan cortas, ya que se observó ausencia de algunas pruebas importantes en los procesos implementados

en la actualidad, entre ellas, pruebas técnicas, psicológicas, prácticas, examen físico, entre otras. Además, carece de una estructura de entrevista personal que extraiga del candidato, información que podría representar datos importantes para la empresa.

- Se necesita definir un periodo de tiempo para llevar a cabo toda la secuencia del proceso de reclutamiento y selección para que los procesos y puestos no permanezcan con limitantes de personal adecuado, lo cual repercute en los resultados de la empresa en general.
- No existen perfiles de puestos técnicamente diseñados y considerando aspectos relevantes de su exigencia.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones siguientes se hacen con el fin de generar cambios que favorecerán a Cactiusa de R.L. en el corto y largo plazo y a la vez contribuirán para que la propuesta realizada ofrezca mayor efectividad al momento de su implementación:

- Se recomienda la creación de perfiles de puestos de una forma amplia y detallada ya que estos permitirán garantizar la calidad del personal e identificar aspectos básicos en el proceso de reclutamiento y selección, por ejemplo, residencia, género, edad, entre otras.
- Para la elaboración de estos perfiles, se sugiere deba involucrarse principalmente la jefaturas de cada línea o departamento, ya que son quienes conocen los aspectos básicos y relevantes que requieren que un subalterno cumpla, esto en compañía de la jefatura de talento humano.
- Aplicar la propuesta para operativizar la gestión del talento humano en la funciones de reclutamiento y selección en Cactiusa de R.L., lo cual ayudará a la eficiente y eficaz ejecución de cada una de las etapas en mención.
- Aplicar los formatos básicos que se encuentran en la propuesta para el desarrollo de acciones de personal en las etapas de reclutamiento y selección. Desde el surgimiento de la necesidad de personal, la responsabilidad de quien los requiere y los argumentos del por qué y para qué se requiere el talento humano.
- Establecer diversas fuentes de reclutamiento que ofrezcan una mayor y mejor calidad de opciones de candidatos idóneos.
- La incorporación consiente del jefe de línea o departamento en el proceso de selección, ya que los resultados de la entrevista que él o ella realice, las pruebas cognitivas, de simulación y proyectivas determinará la calidad del recurso a seleccionar e incorporar a la organización.

- Estandarizar y documentar formalmente el proceso de reclutamiento y selección mediante políticas, procedimientos y formularios, para que esto sea una guía que oriente las acciones de personal en estas dos etapas de la gestión del talento humano.

- Fortalecer el departamento de gestión de talento humano para que realice una ejecución de procesos adecuada y eficaz para que se garantice una etapa de reclutamiento y selección efectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Chiavenato Idalberto (2000), página 109
- De Cenzo, D y Robinns (2003) “Administración de Recursos Rumanos” Limusa, México
- R. Wayne Moody, Administración de Recursos Humanos”
- Chiavenato Idalberto (2009) “Administración de personal”, México, Novena Edición pág. 133.
- Chiavenato Idalberto (2009) “Administración de personal”, México, Novena Edición pág.148
- Chiavenato Idalberto (2009) “Administración de personal”, México, Novena Edición pág. 134
- Chiavenato Idalberto (2009) “Administración de personal”, México, Novena Edición pág. 136
- Chiavenato Idalberto (2009) “Administración de personal”, México, Novena Edición pág.136
- Leal Beltran, Eduardo (1998) “Reclutamiento y selección”
- Cronbach L. y Glesser (1965)”Psychology, test and personal and decisions
- Jofre (2010) Gestión de Recursos Humanos
- Wayne Mondy y Robert Noe (2005), Administración de RRHH México Editorial Pearson Education
- Reyes Ponce Agustín “Administración de Personal” México Editorial Limusa S. A. pág. 1979
- Werther William B. Jr. 5ta Edición, “Administración de Personal y RRHH Editorial Me Graw-Hill
- Mondy W. y Noe R. 6ta. Edición 2000 “administración de Recursos Humanos, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica pág. 18
- MM Dalziel, Culdero J.C Fernandez G., “Las competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos, España, Editorial Deusto pág. 36

Páginas Web

- Cactiusa de R.L. (24/08/2017) obtenido de www.cactiusa.com
- Starbuck coffe (26/08/2016) obtenido de www.starbuck.com

ANEXOS

Anexo 1
Encuesta

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE.

OBJETIVO. *Recolección de información para la elaboración de una propuesta para operativizar la gestión de talento humano en las funciones de reclutamiento y selección de personal en Cactiusa de R.L.*

1. ¿Cómo se enteró de esta oportunidad de empleo?

Periódico_____ Bolsa de empleo_____ Referido por un empleado_____

2. ¿A los cuantos días de entregar su currículum le llamaron a entrevista?

Una semana _____ Dos semanas_____ más de un mes _____

3. ¿El entrevistador creó un clima de confianza durante la entrevista?

Si _____ No_____

4. El tiempo que duró la entrevista fue apropiado

5. ¿Cuántas entrevistas se realizaron antes de su contratación?

Una _____ Dos _____ Tres

6. Se le mencionaron en la entrevista las prestaciones y beneficios que CACTIUSA DE RL ofrece su personal?

Si _____ No _____

7. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron?

Psicológicas _____ De conocimiento _____ Polígrafo _____ Ninguna _____

8. ¿Le solicitaron presentar solvencia policial y antecedente penales?


Si _____ No _____ Ambas _____

9. ¿A los cuantos días de la última entrevista le llamaron para informarle que había sido seleccionado?

Un día después _____ una semana después _____ Quince días después _____

Anexo 2

Formato para la requisición de personal

<p><i>Requisición de Personal</i></p> 
Fecha de expedición:
Fecha de recepción:
Departamento:
A. Datos Generales de la Vacante
1. Nombre del Puesto:
2. Número de personas a cargo:
3. Nombre y Puesto del Jefe Inmediato:
4. Origen de la vacante:
Puesto de Nueva Creación. () Movilidad
Renuncia. ()
Despido ()
5. Duración de la contratación:
Eventual ()
Tiempo Indefinido ()
6. Lugar y fecha en que se presentó la vacante:
B. Descripción de los Deberes del Puesto.
1. Funciones más importante del puesto
C. Otros requisitos
1. Escolaridad requerida:

2. Tipo de experiencia laboral y tiempo:

3. Conocimientos:

4. Habilidades:

5. Características Especiales del Puesto:

6. Disponibilidad de horario:

7. Salario a ofrecer:

Firma del encargado de departamento

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3
Guía de entrevista

Guía de entrevista



Nombre:

Puesto:

Fecha:

¿Cuánto tiempo laboro en su último empleo?

¿A que dedica su tiempo libre?

¿Ha escuchado de Cactiusa de RL?

¿Que podría abonar con su contratación a la cooperativa?

Comentarios:

Entrevistado por

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4
Evaluación de candidato

Evaluación del candidato



Nombre:

Puesto:

Fecha:

Presentación personal

Expresión no verbal

Experiencia laboral previa

Disponibilidad

Comentarios

Entrevistado por

Anexo 5

Informe final de reclutamiento

Informe final de reclutamiento



Nombre:
Puesto al que aplica:
Fecha:
Escolaridad: (Nivel académico de la persona evaluada)
Pretensión salarial: (El sueldo que espera recibir el candidato)
Resultado de entrevista inicial: (se colocará el resultado obtenido en las pruebas psicométricas de capacidad intelectual y de personalidad que ha realizado).
Resultado de pruebas psicométricas y técnicas: (se colocará el resultado obtenido en las pruebas psicométricas de capacidad intelectual y de personalidad que ha realizado).
Conclusiones (describir brevemente lo que se percibió del candidato y si es recomendable o no para la plaza a la que aplica)
Evaluador:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Verificación de referencias laborales

Verificación de referencias laborales



Nombre:

Puesto al que aplica:

Fecha:

Datos de la referencia

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Teléfono:

Fecha que inicio labores:

Fecha de retiro:

Motivo de retiro:

Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la empresa:

Durante el tiempo que laboro en la empresa

¿Faltaba frecuentemente?

¿Llegaba tarde?

¿Cómo calificaría su desempeño?

Califique su desempeño en los siguientes aspectos, del 1 al 5 (siendo 5 la puntuación más alta)

Compromiso _____
Responsabilidad _____
Calidad en su trabajo _____
Trabajo en equipo _____


¿Lo volvería a contratar?

Verificado por:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Presentación de candidatos

<i>Presentación de candidatos</i>					
 CACTIUSA S.R.L.					
Nombre:					
Puesto al que aplica:					
N°	Nombre del candidato	40%	40%	20%	Total
		Evaluación técnica	Evaluación psicológica	Entrevista	
		%	%	%	
1					
2					
3					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8

Entrevista de jefe inmediato

Entrevista del jefe inmediato



Nombre:

Puesto al que aplica:

Fecha:

Aspecto laborales

Experiencia en su trabajo actual vivencias, experiencias, ambiente de trabajo, relación con los jefes.

Aspectos familiares

Núcleo familiar, integración, relación intrafamiliar, valores, religión.

Aspectos personales

Descripción personal, religión, pasatiempos, metas, fortalezas, salud, condiciones físicas.

Actitudes

Hábleme de una sugerencia que haya dado en su trabajo y que se haya puesto en práctica.

Habilidad para trabajar en equipo

Hábleme del equipo de trabajo que hay sido más difícil trabajar, ¿qué resultados obtuvieron?